

Was sind die wesentlichen Faktoren eines guten Webmeetings – und wie erzielt man auch im digitalen Raum die bestmögliche Wirkung?

In diesem Buch wird verständlich erläutert, wie Ihre Webmeetings konzeptioniert und durchgeführt werden können, so dass Sie damit Ihre Ziele erreichen und sich wirkungsvoll vom Wettbewerb abheben.

Weiterführend wird dargestellt, wie man das erlangte Wissen auch in die Streaming-Welt überträgt und was für Ihr erfolgreiches hybrides Event erforderlich ist.

„Niemals langweilen“ lautet die Aufforderung. Das Buch soll motivieren, die Möglichkeiten der digitalen Formate in klassische Veranstaltungen zu integrieren und die massiven Vorteile zu nutzen – auch abseits der globalen Pandemie.

Bei Anwendung der in diesem Buch aufgeführten Tipps und Tricks wird eine bis zu 100-prozentige Verbesserung der eigenen, digitalen Präsenz garantiert - weil gezeigt wird, worauf es eben ankommt.



Professionelle
Kommunikation
in Zeiten von Corona
und danach

Emanuel Koch & Lars-Oliver Schröder

Let's go Hybrid

Erfolgreich im Business durch Einsatz von
Webmeetings und Streaming.

Emanuel Koch & Lars-Oliver Schröder

Let's go Hybrid

Emanuel Koch & Lars-Oliver Schröder

Let's go Hybrid

Erfolgreich im Business durch
Einsatz von Webmeetings und Streaming

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2022 Show & Tell HK GmbH, Osnabrück

1. Auflage 2022

Lektorat: Eike Nitz

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 978-3-756-21534-8

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Die Welt vor und nach Corona	10
Digitalisierung bedeutet, Gewohnheiten zu ändern	15
Webmeeting versus Streaming	19
TEIL 1 WEBMEETINGS	25
Das E-Meeting als neues Arbeitswerkzeug	26
Kernelemente der Kundenführung	31
Klare Zielsetzung	31
Länge – die Kunst der Reduktion	32
Dramaturgie – inszenierte Spannung	33
Interaktion mit Kunden	36
Gestaltung – Foliendesign	37
Corporate Branding	41
Technisches Setup	44
Webtools & Plattformen	44
Drei gängige Einsatz-Szenarien	45
Ihre Präsenz maximieren	47
Einsatz fortgeschrittener Technik	57
Tipps zur Umsetzung	65
Vorbereitung	65
Web-Etikette definieren und leben – der Knigge für	
Webmeetings	67
Smalltalk	68
Nachbereitung	70
Webmeetings im Vertrieb	70
Schulungen	72

TEIL 2 STREAMING	74
Einleitung	75
was ist „hybrid“?	75
Wann ist Live-Streaming überhaupt sinnvoll?	77
Content, Content, Content!	78
Events planen und durchführen	81
Vom Ablaufplan zum Regieplan	81
Die Rolle des Regisseurs	84
Die Moderation	86
Generalprobe und Onboarding	87
Hybride Events – die Königsklasse	89
Wenig Hürden für die Zuschauer	93
Technische Ausfallsicherheit	95
Balance zwischen Sicherheit und Aufwand	95
Ein Fallbeispiel	98
TEIL 3 VERÄNDERUNG IST ÜBERALL	103
Die historische Chance nutzen	104
Ihr Team	108
Die Zukunft ist hybrid	110
Danksagung	114
Über die Autoren	115
Stimmen zum Buch	116

Vorwort

Der Geschäftsführer in unserem Video-Call lehnte sich in seinen Bürosessel zurück, blickte zuversichtlich und sagte mit einem Seufzer der Erleichterung: „Endlich kommen alle wieder aus dem Homeoffice!“ Wir befanden uns im achten Monat der Corona-Krise. Unser Gesprächspartner sehnte sich offenkundig nach den ach so guten alten Zeiten, in denen alle im Büro zusammensaßen und er jeden Tag seinen Rundgang zur Inspektion der Belegschaft machen konnte.

„Hat das also bei Ihnen nicht so gut geklappt mit Ihren Mitarbeitern im Homeoffice?“, fragen wir neugierig nach. „Doch, doch, das war schon okay. Da haben wir so doch Vieles auffangen können. Aber wir freuen uns, wenn alles wieder normal wird.“

Wenn wieder alles *normal* wird? – Ein interessanter Satz, finden wir.

Dieser kleine Gesprächsfetzen aus dem Business ist sehr aufschlussreich. Alles ist im Ausnahmezustand, alle sehnen sich nach der guten alten Normalität ... aber es wird erst einmal nichts wieder „normal“, oder anders und treffender ausgedrückt: Nichts wird wieder so werden, wie es mal war.

Auf der einen Seite werden die wirtschaftlichen Veränderungen durch die Pandemie viele langfristige Folgen haben. Die Marktverhältnisse scheinen sich zu wandeln, und damit einhergehend auch die Marktteilnehmer. Manche werden womöglich gänzlich von der Bildfläche verschwinden. Die Karten werden neu gemischt und die sich daraus ergebenden Auswirkungen noch lange zu spüren sein. Positiv gedacht, können die neu erlernten Verhaltensweisen ein neues Selbstverständnis bewirken und im Ergebnis Wirtschaftszweige entstehen lassen, die wir noch gar nicht kennen.

Aber in dem kurzen Dialog ist noch etwas interessant: Die unzähligen positiven Dinge sowie Chancen, die die Corona-Zeit gebracht hat, werden komplett übersehen. Der Chef

wünscht sich die alte Situation herbei, in der seine Leute persönlich anwesend waren.

Wir nutzen für unsere Firmenpräsentation gerne folgenden Slogan, der das Ganze zusammenfasst:

„Digitalisierung bedeutet, **Gewohnheiten zu ändern.**“

Die Digitalisierung findet JETZT in der Kommunikation statt! Sie ist schon lange in zahlreichen Bereichen des täglichen Lebens ein Thema, jetzt aber eben auch in der Kommunikation.

Wir möchten Sie mit diesem kleinen Buch ermutigen, die Veränderungen, die ins Haus stehen, anzunehmen. Viele Unternehmen müssen sich JETZT den neuen Gegebenheiten anpassen. Das bloße Abwarten und leidige Verharren im Status Quo könnte ein hohes Risiko bedeuten. Wer jetzt die Segel in die sich wechselnde Windrichtung hält und auf Änderung setzt, stellt sein Unternehmen sicher auf. Denn die Chancen, die sich ergeben haben, werden genutzt werden – entweder von Ihnen oder von den Anderen.

Hier wollen wir Ihnen leicht verständlich und zusammengefasst zeigen, auf was Sie dabei achten sollten und wie Sie peinliche Situationen vermeiden bzw. von teuren Wirtschaftsfehlern der Anderen lernen oder profitieren können. Wir haben uns seit 2014, lange vor der Corona-Krise, mit den Themen Webmeetings und Streaming beschäftigt, in der Tiefe auseinandergesetzt und bereits zahlreiche Workshops dazu abgehalten. Von unserer jahrelangen Erfahrung können Sie mit diesem Buch schnell profitieren!

Doch selbst, wenn Sie sich „nur“ an der von uns vorgestellten Richtschnur orientieren oder auch bloß vor jedem Webmeeting unser Merkblatt „15 Tipps für Ihr perfektes Webmeeting“ durchlesen (zu finden über den nachfolgend abgebildeten QR-Code), versichern wir Ihnen, dass Sie auf diese Weise ein bis zu 100 Prozent effizienteres Webmeeting abhalten können, wie zahlreiche Klienten bestätigt haben.

„Ein perfektes Webmeeting!? Wie soll das gehen? Was ist überhaupt perfekt?“, fragen Sie sich vielleicht. Perfekt ist eine Präsentation nicht etwa dann, wenn man nichts mehr hinzufügen, sondern wenn man nichts mehr weglassen kann!

Wir wollen Ihnen zeigen, wie Sie auch nach einer irgendwann kommenden Normalisierung das Beste aus den Welten „Online“ und „Vor Ort“ kombinieren können, um so für sich eine ganz neue Form des Business zu kreieren. Vergleichen lässt sich das mit einem Hybrid-Antrieb: zur richtigen Situation wird die passende Power mit dem richtigen Kraftstoff genutzt.

Wir wünschen Ihnen viel Inspiration und Impulse für Ihr Business.

Emanuel Koch und Lars-Oliver Schröder

Osnabrück, Februar 2022



Begleitmaterial zum Buch unter:

www.showandtell.de/buchaddons

Die Welt vor und nach Corona

Die Welt ändert sich – kommen Sie mit?

Webmeetings und Streaming-Formate sind in aller Munde. Kein Angebot und keine Veranstaltung scheinen mehr ohne den Zusatz „online“ auskommen zu können.

Corona hat die Welt verändert. Inzwischen ist auch der letzte Computer mit einer Webcam ausgestattet und an das Internet angeschlossen. Dabei entstand zeitweise ein so großer Bedarf an technischem Equipment, dass nicht mehr genug Geräte erhältlich waren – Vieles war ausverkauft, Lieferzeit unbestimmt.

Im Laufe der Monate konnte die Technikindustrie nach und nach wieder liefern und die angespannte Situation bei der Beschaffung normalisierte sich. Mit der Verkabelung der neuen Geräte merken viele Unternehmen jedoch schnell, dass mit der reinen Technik bzw. Hardware allein die Probleme noch lange nicht verschwinden, sondern weitere Herausforderungen entstehen.

Die gehen ganz banal bei der Installation der Software los, führen über die Fragestellung, wie man diese am besten nutzt, weiter über die Einrichtung von Kamera und Mikrofonen bis hin zu zahlreichen weiterführenden Fragen.

Die Probleme verteilen sich aus unserer Sicht auf drei ineinandergreifende Felder, die sich auch in der Struktur dieses Buches wiederfinden:

- Präsentationsinhalte: Man merkt schnell, dass die Präsentationsfolien nicht mehr funktionieren, die man vorher im Sitzungszimmer genutzt hat – und nicht nur die, sondern das Präsentationskonzept im Ganzen muss überarbeitet werden.
- Technik: Die Bedienung der Plattformen und der technischen Tools.

- Training: Das Verhalten vor der Kamera (z. B. „Wohin richte ich meine Augen?“), Körpersprache, Moderation im digitalen Raum usw.

Unternehmen erkennen rasch, dass ihre Mitarbeiter individuelle Lernkurven und völlig unterschiedliche Vorerfahrungen mit dem Einsatz der neuen Technologie haben. Einige fangen so gut wie bei null an, andere benutzen Computer mit all ihren Möglichkeiten schon jahrelang privat. Manche Menschen scheinen – ganz abgesehen von technischen Aspekten – ein Händchen für Präsentationen dieser Art zu haben. Anderen merkt man in Online-Meetings an, dass sie sich überhaupt nicht wohl fühlen und eher steif wirken. Jemand, der früher gute Vorträge im klassischen Sitzungszimmer abhielt, kann sich im Webmeeting plötzlich schwertun.

Wer genau hinschaut, der kann im Online-Umfeld Probleme beobachten, die es vielleicht in anderen Bereichen schon lange im Unternehmen gegeben hat. Beispielsweise tun sich junge, IT-affine Menschen möglicherweise viel leichter mit der Technik, merken aber, dass sie noch nicht genug Projekt- und Kundenerfahrung haben. Sie sind nicht etwa deswegen unsicher, weil die Webmeeting-Technik ausfallen könnte, sondern weil die Kunden Dinge erfragen, auf die sie keine Antwort wissen.

Andere Mitarbeiter sind hinsichtlich der Produkte und im Umgang mit den Kunden erfahrener, haben jedoch mehr Probleme, ihre Vorgehensweisen und Arbeitsmaterialien an die digitale Welt anzupassen.

Solche Phänomene sind typisch und zeigen, dass Menschen und ihre Arbeitgeber noch ein wenig zusätzliches Rüstzeug brauchen, um die neuen Herausforderungen besser bewältigen zu können. Dafür haben wir dieses Buch geschrieben.

Im Ergebnis entwickeln Teams nicht selten eine Art Fluchtverhalten und weichen dem Thema Webmeetings und Online-Präsentationen reflexartig aus: „Ach, wenn wir es doch genauso gut hinbekommen würden wie unser

Konkurrent“ ist ein häufig geäußelter Wunsch voller Selbstzweifel.

Es ist immer wieder dasselbe: Die einen glauben, sie könnten erst dann ein perfektes Webmeeting abhalten, wenn sie die Präsentationstechnik richtig beherrschen, und andere meinen, sie müssten die telegene Ausstrahlung eines bekannten Schauspielers oder Talkmasters oder zumindest ähnliches Talent haben.

Was es neben der Technik und der eigenen Darstellung wirklich braucht, sind neue Arten der Aufbereitung von Informationen und Menschen, die in der Lage sind, diese souverän zu präsentieren und zu transportieren. Führungskräfte benötigen ein neues Verständnis davon, warum Menschen Schwierigkeiten damit haben und wie sie ihre Mitarbeiter bestmöglich unterstützen können, diese Thematik anzugehen.

In diesem Buch werden wir Ihnen zeigen, wann Webmeetings und Streaming-Formate sinnvoll sind, wie eine größtmögliche Geschäftsrelevanz erreicht werden kann und wie Teams möglichst schnell in die professionelle Umsetzung kommen. Das „Senden im Internet“ ist schließlich kein Selbstzweck, sondern soll zielführend sein und damit das Business bzw. Ihre Botschaften unterstützen.

Die Corona-Krise hat bei all ihren negativen Aspekten auch gezeigt, dass der Einsatz von Webmeetings anstelle von Vor-Ort-Besuchen durchaus funktioniert und natürlich viele Vorteile mit sich bringt.

Zeitliche Aspekte: Die lästige, oft mehrstündige An- und Abfahrtszeit entfällt. Plötzlich ist es möglich, gleich mehrere Kundenkontakte an einem Arbeitstag umzusetzen.

Dadurch ergeben sich logischerweise Ersparnisse, darunter die Reduzierung der reinen Fahrtkosten und gegebenenfalls der Wegfall der Übernachtungskosten, Spesen und Ablösen oder sogar die deutliche Optimierung der Personalkosten bzw. die Effizienzsteigerung der Mitarbeiter.

Erhöhung der Sicherheit: Lange Autobahnfahrten erhöhen das Unfallrisiko, besonders nach einem harten Arbeitstag. Jeder hat schon erlebt, wie sich die Heimfahrt nach einem anstrengenden Tag in die Länge ziehen kann. Sicher am Schreibtisch sitzend, sind kaum mehr Arbeitsunfälle zu erwarten.

Steigerung des Wohlfühls: Keine aufwendigen Geschäftsreisen mehr, die einen von Familie oder Zuhause trennen und dadurch die dringend benötigte Erholung in der Freizeit einschränken.

Ökobilanz: Die CO₂-Emissionen werden reduziert. Wer am Schreibtisch sitzt, produziert kaum Abgase.

Man könnte hier sicherlich noch weitere Beispiele auflisten. Wie immer im Leben, gibt es natürlich auch Nachteile – die wir zwar nicht leugnen, aber auf die wir hier auch nicht weiter eingehen möchten.

Aus oben genannten Gründen hatten zahlreiche Firmen die neuen Formate schon lange auf dem Schirm, sie jedoch bis heute noch nicht flächendeckend eingeführt, wohl unter anderem, weil kein Handlungsdruck bestand. In der Lockdown-Zeit waren Webmeetings & Co. allerdings oft die einzige Möglichkeit, mit Mitarbeitern, Partnern und Kunden zu kommunizieren. Leidensdruck hat schon viele Dinge möglich gemacht. Aber auch eine erhöhte Nachfrage, die bedient werden will, macht es notwendig, neue Wege bei den Präsentationsformen zu beschreiten.

Je mehr Menschen die Tools Webmeeting und Streaming nutzen und je breiter das allgemeine Nutzungsaufkommen, desto mehr wird auch in Zukunft dafür entwickelt und auf den Markt gebracht werden.

Eines ist sicher: Die Zeit „nach Corona“ wird auf keinen Fall so aussehen, wie die „vor der Pandemie“. Es ist eine fast absurde Vorstellung, alle könnten irgendwann zum alten Umfang an Reisetätigkeit zurückkehren.

Ebenso ist es nicht realistisch, dass alles nur noch online passiert. Es wird höchstwahrscheinlich eine sinnvolle

Mischung aus beiden Möglichkeiten geben, Online-Meeting und Vor-Ort-Besuch. Dies wird gern als „hybrides Vorgehen“ bezeichnet.

Die Kunden werden das ebenfalls wertschätzen. Es ist für Anbieter heute leicht möglich, sich vom Wettbewerb abzuheben und sich zu differenzieren, indem sie zeitgemäße geschäftliche und technische Gegebenheiten so einsetzen, dass für die Kunden alles einfacher und besser wird.

Digitale Begegnung ist das Mittel der Wahl, wenn Geschwindigkeit und Dezentralität von Vorteil sind. Vor-Ort-Termine, wenn das eigene Erscheinen unerlässlich ist. Und alternativ lässt sich eine Kombination aus beidem denken.

Zum Beispiel drei Quartalsgespräche online und eines persönlich vor Ort. Auch die Kunden überlegen sich, wann sie den Aufwand einer Reise zu Veranstaltungen auf sich nehmen und wann sie darauf verzichten wollen. Außerdem wird oft aus den Augen gelassen, dass es viele Menschen gibt, für die die Anreise aus bestimmten Gründen unmöglich ist – erst durch die Digitalisierung von Veranstaltungen erhalten solche Personen die Möglichkeit, daran teilzunehmen.

Häufig lässt sich diese Vorgehensweise – zumindest im frühen Stadium noch – für Werbung und Marketing gut nutzen, um bei der Außenwirkung als hochmodernes, innovatives Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die „First Mover“ ernten die Lorbeeren, und die Nachfolger erscheinen nicht selten als Trittbrettfahrer.

Entscheiden Sie, auf welcher Seite Sie stehen wollen.

Kurz: Covid-19 hat die Geschäftswelt nachhaltig verändert. Es bedarf oft einer Katastrophe, um einen Evolutionssprung hervorzurufen. Und das ist eine riesige Chance für das Business.

Digitalisierung bedeutet, Gewohnheiten zu ändern

Gerade die Unternehmen, die in den letzten Jahren den digitalen Weg noch wenig beschritten haben, stehen jetzt vor einer größeren Baustelle. Mit Gewohnheiten verhält es sich stets so: Veränderungen sind unbequem. Was unbequem ist, ist unbeliebt. Was unbeliebt ist, ist ungewollt und wird instinktiv abgelehnt oder verhindert. Doch die Corona-Krise wirkt für die Digitalisierung wie ein Katalysator und hat das Voranschreiten extrem beschleunigt und geradezu erzwungen. Ob man es wollte oder nicht, die Tagespolitik, die Krisenumstände und der daraus resultierende Trend zum Homeoffice haben diesem Wandel einen enormen Vortrieb verschafft, der derzeit unumkehrbar erscheint. Nicht nur die einzelne Person musste sich anpassen, sondern es traf auch große und kleine Arbeitgeber, jede Gesellschaftsform und nahezu alle Sozialsysteme, von der Bildung über die Politik bis zu Vertrieb, Marketing etc. Überall treten die Veränderungen ein und fordern einen Anpassungsprozess unserer lieben Gewohnheiten.

Doch wer kann alte Gewohnheiten aufbrechen und wer hat den stärksten Einfluss auf Veränderungen im Unternehmen?

Einige sagen sicher sofort „die Kunden“, denn alles sollte sich nach deren Bedürfnissen richten. Das ist richtig – aber gleichzeitig zu kurz gegriffen. Ist erst einmal erkannt, was z. B. im eigenen Geschäftsmodell oder in Vertrieb & Marketing verändert werden muss, so gilt es auch dort die Erkenntnisse umzusetzen. Und dafür braucht es die Mitarbeiter. Diese müssen genauso hinter den Veränderungsvorhaben stehen. Damit die Mitarbeiter diese mitvoranbringen können, brauchen sie Raum, aber auch operative, taktische und strategische Leitplanken, die von der Führung gesetzt werden müssen. Nicht alles kann hier, jetzt und sofort umgesetzt werden. Nicht alles, was möglich ist, ergibt heute bereits einen Sinn! Dennoch ist es wichtig, loszulegen.

Kurz: Für eine Veränderung im Unternehmen bedarf es aller drei Kräfte – Management, Mitarbeiter und Kunden.

Für eine Veränderung muss es dennoch Initiatoren (Auslöser) geben, und diese kommen ebenso aus einem dieser drei Felder. Für die Umsetzung sind jedoch alle gleichermaßen gefordert.

Die Macht der Veränderung liegt in vielen Händen.

Mitarbeiter

Mitarbeiter sollen nicht härter, sondern intelligenter arbeiten. Das heißt, sich flexibel auf neue Situationen einzustellen, um sich und die Arbeitsweise zu wandeln. Menschen verändern sich meistens nicht gerne von allein und brauchen daher auf dem Weg dorthin Unterstützung. Üblicherweise entstehen in Veränderungsprozessen auch Ängste, die Transformationen ausbremsen oder sogar blockieren können. Es gibt jedoch Mitarbeiter, die im Change-Prozess wie Leuchttürme genutzt werden können: Personen, deren Überzeugungen wie eine magische Strahlkraft genutzt werden können, um im ganzen Unternehmen eine Kultur des Voneinander-Lernens zu etablieren, die die Umsetzung erheblich vereinfachen kann.

Management

Die Führungskräfte sind die wichtigsten Weichensteller bei Veränderungen. Sie können und müssen diese in der Organisation legitimieren, im Eskalationsfall einwirken und Entscheidungen treffen sowie benötigte Budgets bereitstellen. Veränderungsprozesse brauchen Unterstützung „von oben“, um den jeweiligen Vorhaben die nötige Rückendeckung und zeitliche Ausrichtung zu geben.

Kunden

Unternehmen sind ohne ihre Kunden nicht lebensfähig, Punkt. Die Ausrichtung auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden ist deshalb folgerichtig und überlebenswichtig. Es ist fundamental wichtig zu verstehen,

wie Kundenaugen auf die eigenen Angebote und das Unternehmen als Ganzes blicken und wie sich dadurch das Kundenverhalten ändert.

Alle drei Gruppen müssen sich neue Arten der Kommunikation aneignen und diese in ihre Arbeitsabläufe integrieren. Dabei zeigt sich ein Prinzip der Natur: Weder der Stärkste noch der Schnellste noch der Größte überlebt, sondern der Anpassungsfähige!

Die weltweite Pandemie hat eindrücklich gezeigt, wie relevant der Breitband-Ausbau in Deutschland ist und dass offensichtlich noch großer Handlungsbedarf besteht. So mancher Lehrer ist privat leitungstechnisch besser oder moderner ausgestattet als seine Schule. Und manche Unternehmer preisen ihre Aktivitäten in Sachen Digitalisierung als umwälzenden Tsunami, wobei das Handeln leider oft eher dem Plätschern in einer Pfütze gleicht.

Dennoch ist es in Unternehmen um die technische Ausstattung größtenteils ein wenig besser bestellt als im Bildungssystem, da das weltweite Netz und „Industrie 4.0“ hier in den letzten Jahrzehnten schon für erhebliche Veränderungen in den Geschäftsmodellen gesorgt haben.

Digitalisierung ist seit vielen Jahren **das** dominierende Thema und Gesellschaften müssen mit der großen Veränderungswelle zurechtkommen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Allen Unternehmen kann nur klar empfohlen werden, die Technologie nicht nur als bloße Corona-Überbrückung zu sehen, sondern sich fundamental darüber Gedanken zu machen, wie sich das ganze Geschäftsleben darüber hinaus entwickeln wird, also in einer Zukunftsperspektive von drei bis fünf Jahren.

Jeder sollte sich der Frage stellen: Wie wollen und vor allem werden wir nach Covid-19 unser Geschäft gestalten?

Wir prognostizieren einen enormen Anstieg an hybriden Kommunikationsformen, also einer Mischung aus Vor-Ort- und Online-Meetings.

*Wortbedeutung „hybrid“ laut Duden:
“aus Verschiedenartigem zusammengesetzt,
von zweierlei Herkunft, gemischt; zwittrhaft“*

Wir werden beobachten können, dass Vieles, was vorher nicht online ging, jetzt und in Zukunft online abgewickelt wird. Dennoch wird es dort, wo es sinnvoll ist, natürlich noch reale Begegnungen geben.

Über die Balance zwischen digitaler und analoger (Vor-Ort-) Welt entscheiden der Anwendungsfall und ebenso die User, sprich: unsere Partner und Kunden. Für manche ist es sinnvoll, anzureisen und Wege auf sich zu nehmen, andere möchten unkompliziert online kommunizieren. Einige Kunden wollen den persönlichen Besuch, andere nicht.

Genau diese Flexibilität erreicht man durch eine hybride Strategie. Die Kunst wird darin bestehen, beide Welten geschickt zu vereinen und ineinanderfließen zu lassen.

In diesem übersichtlichen Buch erhalten Sie Inspiration, geeignete Sichtweisen und Tipps & Tricks, wie Sie diese neue, hybride Welt gedanklich und praktisch angehen können. Betrachten Sie dieses Schriftwerk nicht als „Bibel“, dazu gibt es viel zu viele Varianten, Aufgabenstellungen und Möglichkeiten. Betrachten Sie es auch nicht zu statisch, denn mit explosionsartig zunehmenden Nutzerzahlen und neuen Anwendungsformen werden auch die Variablen und Möglichkeiten exponentiell zunehmen. Es ist heute nur zu erahnen, was bei rasant steigendem Bedarf noch alles entwickelt und vereinfacht wird. Deshalb benutzen Sie dieses Buch bitte als Unterstützung und Denkhilfe für die notwendigen Veränderungen in Ihrem Business.

Webmeeting versus Streaming

Zwischen diesen beiden technischen Ansätzen zu unterscheiden, ist für Einsteiger nicht immer ganz einfach. Erschwerend gehen beide Felder ineinander über. Beim Webmeeting ist es so, dass jeder einzelne Teilnehmer eine gewisse Grundkompetenz im Umgang mit der Technik benötigt. Jeder Mitarbeiter im Unternehmen, der an E-Meetings teilnimmt, sollte Grundwissen darüber besitzen und im Idealfall eine Schulung mitgemacht haben. Aber umgekehrt muss man nicht allen Beteiligten beibringen, wie ein Streaming funktioniert, weil die Teilnehmer passiver sind. Außerdem werden für die Umsetzung häufig Dienstleister hinzugezogen, die die entsprechende Fachkompetenz mitbringen.

Lassen Sie uns aber hier zunächst eine grobe Differenzierung vornehmen. Dazu beginnen wir mit den Gemeinsamkeiten.

Mit beiden Umsetzungsarten können Video- und Tonverbindungen über das Internet aufgebaut werden. Beim Sender wird ein Programmbild produziert. Das kann entweder mit einer einfachen Webcam samt Mikrofon erfolgen oder das Programm wird etwas aufwendiger mit mehreren Kameras sowie Bild- und Tonregie erzeugt. Das erzeugte Programmbild wird in einen Rechner eingespeist, der dann eine Verbindung zum Internet aufbaut und das Livebild an einen Server überträgt. Von diesem kann dann das Programm von den Teilnehmern abgerufen werden – sprich, sie können sich live aufschalten.

Die Anzahl der Teilnehmer ist grundsätzlich erst einmal nicht begrenzt und hängt von diversen Faktoren ab, zum Beispiel den vom Sender gebuchten Lizenzen. Hier hat jede Plattform unterschiedliche, sich ständig ändernde Angebote.

Bei Webmeetings ist dadurch die maximale Anzahl der Teilnehmer vom eingesetzten Tool und dessen Lizenzmodell abhängig. Beim Streaming hingegen sind bei den meisten Server-Anbietern wie YouTube, Vimeo usw. die Zahlen nach oben weitestgehend offen.

Das Publikum kommt dabei natürlich nicht von alleine, sondern muss gewonnen werden. Das kann über direkte Ansprache und persönliche, digitale Einladungen erfolgen. Hier können selbstverständlich die altbekannten Wege wie Einladungsschreiben mit Link zum Meeting genutzt werden, oder so ein Event wird in den sozialen Medien oder über Mailing-Listen beworben.

Beim Streaming orientieren sich die meisten erst einmal am Fernsehen: Ein Programm wird produziert und an eine unbekannte Gruppe von Zuschauern gesendet, wobei die Nutzer anders als beim Fernsehen an digitalen Endgeräten wie Computern oder Smartphones sitzen. Obwohl die Teilnehmenden namentlich nicht bekannt sind, besteht durch die digitalen Endgeräte grundsätzlich die Möglichkeit, eine Rückrichtung der Kommunikation zu ermöglichen. Zuschauer*innen können sich z. B. über eine Chat-Funktion beteiligen. Ebenso können klassische Ansätze wie Zuschauer-Votings im Internet besser in das Programm integriert werden. Das Publikum sieht die Programminhalte teilweise direkt auf seinen bekannten Social-Media-Kanälen. Ergänzend werden sogar oft spezielle Event-Seiten dazu erzeugt („Landing Pages“), auf denen der Stream zur Verfügung gestellt wird. Grundsätzlich gilt allerdings, dass beim Streaming weder Kamerabilder noch Ton vom Zuschauer zurückübertragen werden.

Genau diese Möglichkeit besteht im Gegensatz dazu bei Webmeetings. Hier sind die gleichen Möglichkeiten wie beim Streaming vorhanden, aber zusätzlich kann ein vollwertiger Rückkanal zum aufgeschalteten Publikum aufgebaut werden. Die Teilnehmenden treffen sich in einem virtuellen Raum und sind füreinander mit Bild und Ton sichtbar. Für die Teilnahme sind ein gängiger Computer und ein Internetanschluss erforderlich.

Also: Bei einem Streaming sendet ein Sender das Bildmaterial zu einem Server, der wiederum das Programm an die Zuschauergemeinde weiterleitet. In Webmeetings sind alle Teilnehmenden sternförmig mit dem Server in einer Art „Interaktionswolke“ verbunden. Die Teilnehmerbilder

erscheinen wie Kacheln an einer Wand und alle können durch ihr aktives Zutun an der Programmgestaltung mitwirken. Webmeetings eignen sich somit hervorragend für die Zusammenarbeit in Teams (Kollaboration).

Ein Webmeeting ist vergleichbar mit der Situation im Konferenzraum: Eine übersichtlich große Gruppe von Menschen unterhält sich und tauscht sich aus. Es kann eine Moderation geben, sie ist aber nicht notwendig. Alle können ihre Aufmerksamkeit jeweils auf die Person richten, die gerade etwas vorträgt.

Auf größeren Events wie Kundenveranstaltungen, Kongressen oder Messen ist das anders: Hier gibt es Bühnen, auf die Beitragende von einem Moderator heraufgebeten werden, und auf der anderen Seite steht die Gruppe der Zuhörer bzw. Zuschauer, die sehr groß sein kann. Es versteht sich von selbst, dass nicht alle Anwesenden im Publikum ihr eigenes Mikrofon haben können. Hier sorgt der Moderator dafür, dass auch Zwischenfragen Aufmerksamkeit bekommen und während des Vortrags zugelassen bzw. im Nachgang besprochen werden. Dieses Event-Szenario kann ohne Weiteres auf das digitale Pendant, das Streaming, übertragen werden.

Ein Fehler, der immer wieder gemacht wird, besteht darin, die grundsätzlich verschiedenen Settings nicht klar genug zu definieren und auseinanderzuhalten. Da Webmeetings und Streamings technisch unterschiedlich gelöst sind, sollte man im Vorfeld überlegen, welche Variante Anwendung finden soll, da sie sich nach Aufbau sowie Zielpublikum unterscheiden.

Oft entscheidet die reine Teilnehmerzahl darüber, welche Form genutzt wird. Anders ausgedrückt: Sie können kein Webmeeting mit 1000 oder mehr Personen abhalten – oder zumindest wird es sehr, sehr schwer, in so einem Fall ein für die Zuschauer spannendes oder auch nur erträgliches Programm zu gestalten.

Ab einer bestimmten Größe ist es sinnvoll, die Teilnehmenden nach Gruppen zu unterscheiden: auf der

einen Seite diejenigen, die einen Vortrag halten bzw. anderweitig sprechen, und demgegenüber die deutlich größere Gruppe der Zuhörer*innen, die eine eher konsumierende Rolle spielen.

In einem Webmeeting treffen sich Menschen, die sich miteinander aktiv austauschen. Wenn es mehr Personen gibt, die diesem Austausch passiv folgen könnten, also reine Zuschauer bzw. Zuhörer sein werden, als jene, die aktiv in Erscheinung treten, ist tendenziell ein Livestream sinnvoller.

Was ist generell besser oder schlechter? Sollten Sie Webmeetings oder Streaming-Formate einsetzen?

Diese Frage kann man leider nicht eindeutig beantworten. Das ist wie die Frage, ob Nadelbäume oder Laubbäume bessere Bäume sind. Vielmehr hängt es doch jeweils vom speziellen Anwendungsfall ab: *Wofür* ist die eine oder andere Variante besser oder schlechter?

Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, ein besseres Gefühl für die Abgrenzung der vielfältigen Anwendungszwecke voneinander zu bekommen.

Beispiele für den Anwendungsfall Webmeeting:

- Virtuelle Teamsitzungen, interne E-Meetings für Arbeitsgruppen, Vertriebsleitertreffen usw.
- Workshop mit Kunden zu speziellen Themen (Gesetzesänderungen, Einführung in Software o. Ä.)
- Erstkundenkontakt (Vorstellung des Anbieters allgemein)
- Gespräche im Rahmen einer Ausschreibung (Vergabegespräche)
- Quartalsgespräche mit Bestandskunden (Up- und Cross-Selling-Potenziale heben)
- Berichterstattung an den Vorgesetzten
- Beispiele für den Anwendungsfall Streaming:
- Themenspezifische virtuelle Kundenveranstaltungen

- Messen
- Produkteinführungen
- Events
- Kongresse

Im folgenden Text werden wir beide Anwendungsfälle detailliert beleuchten. Wir fangen in Teil 1 mit dem Themenfeld Webmeeting an und nehmen uns in Teil 2 das Streaming vor. In Teil 3 geben wir Ihnen zum Abschluss ein paar Gedanken zur Implementierung des Ganzen im Unternehmen mit, die Sie dabei unterstützen sollen, erfolgreich Ihren eigenen Weg in die digitale Kommunikation zu beschreiten.

Teil 1

Webmeetings

Das E-Meeting als neues Arbeitswerkzeug

Wenn wir mit Klienten über das Thema Webmeeting sprechen, ist auffällig, dass für die meisten dabei die Technologie im Vordergrund steht: Die Kunden befragen uns als Erstes über die Tools und die Technik, die wir einsetzen. Dabei ist ein gutes Webmeeting weit mehr als eine reine Materialschlacht – es gibt viele andere sehr wichtige Aspekte als den bloßen Einsatz von Technik.

Als Experten geben wir uns natürlich bei unseren eigenen Angeboten besondere Mühe, das Ganze am oberen Ende des Möglichen anzusiedeln, um unseren Kunden einen wirkungsvollen Eindruck davon zu geben, was möglich ist. Dabei gelingt uns dank unseren seit 2014 gesammelten Erfahrungen eine Leichtigkeit der Präsentation, die beim Zuschauer einen fast spielerischen Gesamteindruck hinterlässt.

Wir verwenden eine Bildregie, mehrere Kameras sowie speziell vorproduzierte Videos. Die genutzten Präsentationselemente sind mit viel Aufwand stark auf das Wesentliche reduziert, wodurch die Aufmerksamkeit auf die Kernbotschaft gelenkt wird. Mit dem Greenscreen setzen wir das Porträt des Referenten vor die Präsentationsfolie, und zwar genau an der festgelegten, richtigen Stelle – die natürlich auf den PowerPoint-Folien dafür extra eingeplant wird. Wenn die Folie für eine Botschaft nicht mehr relevant ist, schalten wir den Referenten wieder zentral ins Bild, blenden die Folien aus und verwenden einen dezenten Hintergrund im Business-Look. Schon dieser kleine Kniff hinterlässt beim Publikum den Eindruck von Abwechslungsreichtum.

Und warum erzählen wir Ihnen das alles?

Damit Sie schon einmal eine Vorstellung davon bekommen, dass ein Webmeeting gut geplant sein will, mit professionell aufbereitetem Inhalt und eingeübtem Ablauf. Es ist ähnlich

wie beim Ballett: Selbst wenn es federleicht anmutet, ist hartes Training notwendig!

Die Kunden sind oft begeistert und sagen Dinge wie „Also, so etwas habe ich noch nie gesehen, echt toll!“, oder „Euer Vortrag ist ja Entertainment pur, großartig!“

Und am Ende kommen dann die Fragen, die wir mittlerweile schon gut kennen: „Mein Kollege war bei Ihnen im Webmeeting und ist so begeistert von Ihrer Technik – können Sie mir sagen, was ich anschaffen muss, um genau das zu machen, was Sie dort zeigen?“

Solche Kundenstimmen treffen den Kern des oben angesprochenen Phänomens: Die Wahrnehmung der meisten Menschen ist bei Online-Themen technikdominiert. Niemand würde wohl im Zusammenhang mit einem „herkömmlichen“ Vertriebsgespräch vor Ort auf die absurde Idee kommen, dass man dafür einfach nur einen Laptop anschaffen und PowerPoint verwenden müsste, um garantiert raschen Verkaufserfolg zu erzielen. Aber im Fall von Webmeetings geht das Denken leider genau in diese irriige Richtung. Erschwerend kommt hinzu, dass die Tools auch noch namentlich für die Beschreibung der Tätigkeit verwendet werden, z. B. „wir machen einen Zoom-Call“ oder „lass uns eine WebEx machen“. Durch die Bezeichnungen und Tool-Namen entsteht der Eindruck, die Beherrschung des Formats Webmeeting hänge eng mit der Beherrschung der Tools zusammen, nach dem Motto „Wenn man weiß, wie man Zoom bedient, kann man Zoom-Meetings machen.“ Das ist zwar ein bisschen richtig, aber gleichzeitig ganz falsch.

Die vielen Stunden Aufwand, die in die Konzeption der Präsentation geflossen sind, werden auf bewusster Ebene nicht wahrgenommen – unterbewusst aber sehr wohl. Ebenso sind die vielen Übungsstunden und die Erfahrung im Umgang mit Webmeetings für den Betrachter unsichtbar. Es ist fast wie ein Geheimnis, das zunächst einmal für die Konsumenten verborgen bleibt. Dennoch merken Teilnehmende, dass irgendetwas anders ist als bei den anderen Präsentationen.

Die angewandte Technik sollte für den Anwendungsbereich, die konkrete Zielsetzung und das Unternehmen passend gewählt werden. Natürlich ist Technologie wichtig, denn sie ermöglicht erst eine digital ausgerichtete Kommunikation auf persönlicher Ebene. Dennoch ist sie nur ein kleiner Teil des Erfolges. Ein Textverarbeitungsprogramm allein macht ja auch noch keinen Autor aus demjenigen, der es verwendet. Natürlich ist es wichtig zu wissen, wie man Überschriften festlegt oder Formatierungen setzt. Aber wie man einen guten Text schreibt und Leser mit einer Geschichte fesselt, steht auf einem anderen Blatt.

Was in anderen Bereichen selbstverständlich erscheint, findet leider bei Webmeetings nicht immer Anwendung: In der realen Welt wird ein Besuchstermin anders vorbereitet als ein Telefonat, eine Messe aufwendiger geplant als ein Besuchstermin im Hause usw. Auch sind die Materialien, die Visualisierung und die Art der Gesprächsführung dabei ggf. unterschiedlich. Und bei Webmeetings ist das nicht anders: Sie sind nur ein weiteres, jüngerer Format, für das es neue Regeln und Umgangsformen gibt. Es ist keineswegs angemessen, sich der Einfachheit halber im Webmeeting durch eine bestehende PowerPoint-Präsentation hindurchzuklicken – auf diese Weise verliert man seine Teilnehmer sehr schnell.

Die meisten Menschen werden die Herausforderung, mit dem neuen Format wirkungsvoll umzugehen, nicht allein bewältigen, sondern brauchen bei der Umsetzung Unterstützung. Ein schönes Zitat lautet „Jeder Meister seines Faches hat einmal als Katastrophe angefangen.“ Das souveräne Durchführen von Webmeetings hat natürlich auch eine Lernkurve. Nach unserer Erfahrung ist es aber relativ leicht, jemanden, der in Sachen Webmeeting noch ganz ahnungslos ist, auf einen Wissensstand zu befördern, mit dem eine gute „Trittsicherheit“ erreicht wird. Die Lektüre dieses Buches und die Anwendung der beigefügten Merkblätter sind sicherlich ein guter Start dafür.

Und jemandem, der sich so ein solides Grundwissen angeeignet hat, lässt sich als nächste Stufe mit moderatem

Zeit- und Ressourceneinsatz eine professionelle Anwendungskompetenz vermitteln. Dafür sind z. B. unsere intensiven Workshops geeignet, aber auch gut praktizierter Erfahrungsaustausch innerhalb von Unternehmen.

Die letzte Stufe besteht in der Entwicklung vom Anwendungsprofi zum Virtuosen, aber es ist unfassbar schwierig, diese Stufe zu erreichen, und für die allermeisten auch nicht erforderlich – da sollte man sich nicht mit Perfektionsdenken selbst unter Druck setzen.

In diesem Buch konzentrieren wir uns daher auf die beiden erstgenannten Stufen bzw. Anwender. Wir haben die Inhalte für genau diese Zielgruppe erstellt.

Aus unserer Sicht gibt es drei ineinandergreifende Felder, die ein perfektes Webmeeting ausmachen: Technik, Präsentationsinhalt und Praxis. Wir empfehlen Ihnen, unser Zwiebelprinzip anzuwenden: Wir sehen uns in allen drei Bereichen genau an, was bei Ihnen bereits vorhanden ist, so dass Sie darauf aufbauen können. Sie müssen nicht gleich alles perfekt machen, sondern fangen an, die Zwiebel langsam von außen nach innen zu schälen. Sie fangen einfach an und wenn Sie damit vertraut sind, gehen Sie zu anspruchsvollerer Technik über. Entsprechend passen Sie Ihre Präsentationen an und optimieren sie stetig. Und dabei werden Sie durch die Praxis in der Umsetzung besser.



Begleitmaterial zum Buch unter:

www.showandtell.de/buchaddons

Auf diese Weise nähern Sie sich dem „perfekten Meeting“ immer weiter an. Sie starten „unperfekt“ und arbeiten sich vorwärts, wobei Sie immer besser werden.

Für den Fall allerdings, dass Sie beim Thema Webmeeting schon länger am Ball sind und vielleicht zu der Gruppe der „Early Adopters“ (also der frühzeitigen Anwender) zählen,

finden Sie an der einen oder anderen Stelle zusätzlich Tipps für den fortgeschrittenen Einsatz.

Außerdem können Sie als Webmeeting-Profi dieses Buch als Hilfsmittel verwenden, wenn Sie andere Menschen an das Thema heranführen möchten.

Es ist zu erwarten, dass in dem Maße, in dem Webmeetings in unseren Alltag hineinwachsen, die Informationen in diesem Buch immer mehr zu Allgemeinwissen werden. Was heute hochmodern und abgehoben wirkt, bestimmt morgen unser tägliches Leben. Vor 20 Jahren hätten wir uns auch kaum vorstellen können, das World Wide Web mit einem mobilen Telefon immer dabeizuhaben.

Kernelemente der Kundenführung

Im digitalen Leben ist nichts wichtiger als Kommunikation. Es geht um Kommunikation, mehr Kommunikation und noch mehr Kommunikation. Nicht wenige Menschen denken dabei nur ans Sprechen, doch das Zuhören ist mindestens genauso wichtig, - der passive Part bei der Kommunikation. In E-Meetings ist, wie so oft, entscheidend, was beim Publikum ankommt, und nicht, was der Referent zu senden glaubt!

In diesem Kapitel erhalten Sie Anregungen dazu, was Sie beachten sollten, um Webmeetings im Hinblick auf ihre Wirkung optimal zu konzeptionieren.

Klare Zielsetzung

Ein gutes E-Meeting muss genau wie ein guter Vortrag eine klare Zielsetzung haben: Wo wollen Sie hin? Wie möchten Sie die Kunden führen? Und da Sie weniger Zeit als im Sitzungszimmer haben, müssen Sie das Ganze auch anders anstellen als in einem Konferenzraum!

Machen Sie sich klar, was Sie mit Ihrem E-Meeting erreichen wollen. Welche Vorstellungen hat der Zuhörer von dem, was Sie ihm präsentieren? Mit welcher Erwartungshaltung ist er gekommen? Was lässt sich erreichen in einem kurzen Webmeeting? Wo holen Sie Ihre Teilnehmer ab und wo möchten Sie sie hinführen? Generell ist es sinnvoll, sich dann auf wenige Details einzustellen. Versuchen Sie nicht alles zu transportieren, was erwähnenswert wäre. Sie überfordern damit Ihre Teilnehmer. Verzichten Sie auf alles Unnötige. Überlegen Sie, was relevant ist und was die Webteilnehmer optimalerweise während des Webmeetings und vor allem danach tun sollen. Das schafft man am besten, indem man die Teilnehmer auch miteinbezieht, sie aktiv in das Gespräch einbindet und dadurch einen kontinuierlichen Abgleich schafft.

Länge – die Kunst der Reduktion

Wie oben schon gesagt: Verzichten Sie auf Ihre bestehende PowerPoint-Präsentation, die Sie im Sitzungszimmer verwenden, wo Menschen physisch anwesend sind. Präsentieren Sie nicht den „bunten Bauchladen“, sondern konzentrieren Sie sich in Ihren Webmeetings auf ausgewählte Aspekte. Geben Sie den Ablauf vorher bekannt und – ganz wichtig! – halten Sie sich auch daran.

Eine gute Faustregel für Vorbereitung und weiterführende Überlegungen ist, dass Webmeetings kürzer sein sollten als Besuchstermine beim Kunden (das gilt insbesondere für vertriebliche Webmeetings). Für Besuche sind 60 bis 90 Minuten typisch, für Webmeetings liegt dieser Wert eher bei 20 bis 40 Minuten.

Nicht wenige treten an dieser Stelle in die Falle und gehen davon aus, sie müssten die Information aus einem 90-minütigen Vortrag auf 20 bis 40 Minuten komprimieren – ein Denkfehler. Komprimierung heißt vor allem: Weglassen von Unwichtigem und Konzentration auf das Wesentliche. Zugegeben, das ist nicht so einfach, wie es klingt. Es ist eine wichtige, durchaus anspruchsvolle Aufgabe. Um ein 90-minütiges Referat auf deutlich weniger als der Hälfte der Zeit einzudampfen, ist erheblicher Aufwand notwendig.

Dazu gibt es ein schönes Zitat, das mehreren Personen zugeschrieben wird (unter anderem Blaise Pascal, Charlotte von Stein, Voltaire, Goethe, Churchill und Mark Twain):

„Lieber Freund, entschuldige meinen langen Brief, für einen kurzen hatte ich keine Zeit.“

Die Herausarbeitung der Essenz ist nicht einfach und fällt den meisten Unternehmen bzw. Referenten dementsprechend schwer. Das liegt daran, dass oft die Außenperspektive fehlt und man betriebsblind für das ist, was wirklich in den Köpfen der Kunden ankommt. Natürlich ist man dabei auch selbst befangen, schließlich kennt man den Inhalt ja schon. Und man neigt leider dazu, viel zu viel vermitteln zu wollen.

Fokussieren sie sich auf ein bis zwei Details, die Sie im Vortrag herausstellen wollen. Denken Sie an die markante Formulierung des Herausgebers eines Wochenmagazins: „Fakten, Fakten, Fakten!“ Unnötige Länge strapaziert die Nerven und die Aufmerksamkeit. Indem Sie den Ablauf Ihres Vortrags erläutern, können Sie die Kernaussage zusätzlich herausstellen: „Ich gehe hier kurz auf zwei Details ein, die ich im Anschluss genau erläutere und über die wir später miteinander diskutieren können.“

Viele Redner meinen bei Zeitknappheit am Ende des Vortrags, sie müssten noch alles hineinquetschen, damit der Auftrag erfüllt wird. Sie sprechen dann deutlich schneller, um auch ja alle vorhandenen Informationen zu vermitteln. Aber das ist wenig sinnvoll. Hier ist es besser, zwei, drei markige Schlussätze zu bringen oder eine kurze Rekapitulation, als ins Schnellsprechen zu verfallen. Denn nur das zählt, was ankommt, und Zuhörer brauchen auch etwas Zeit, um Informationen für sich zu verarbeiten.

Dramaturgie – inszenierte Spannung

Die Ausarbeitung einer packenden Dramaturgie ist dafür das zentrale Element. Sie haben sicher selbst schon die Erfahrung gemacht, wie anstrengend es sein kann, über 90 Minuten einem Rede-Wasserfall ohne Punkt und Komma ausgesetzt zu sein und „zugetextet“ zu werden. Das wollen Sie Ihrem Publikum sicher nicht antun.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sitzen in einem Konferenzraum und ein Referent schaltet seine PowerPoint-Präsentation an. Sie sehen am unteren Rand, dass es sich bei der aktuellen Folienseite um Seite 3 von 63 handelt – und so kämpfen Sie bereits auf der dritten Folie stark mit Ihrer Aufmerksamkeit. Oder wie oft haben Sie bei einem YouTube-Video schon nach wenigen Minuten oder gar Sekunden das Interesse verloren?

Was fehlte?

Bei Vor-Ort-Präsentationen, also in der „alten Welt“, war es oft ein Vorteil für Referenten, dass das Publikum nicht so

einfach den Raum verlassen konnte, um wegzulaufen. Denn es ist nicht so einfach, unbemerkt heimlich den Tagungsraum zu verlassen. Im virtuellen Raum ist die Hemmschwelle aufgrund der größeren Anonymität deutlich niedriger.

Das oberste Ziel heißt deshalb: **Niemals langweilig sein!**

Aber wie schafft man es, ein Webmeeting spannend zu machen, um die Aufmerksamkeit der Teilnehmer hochzuhalten? Zugegeben, das funktioniert nicht immer, doch man kann es stets versuchen und dabei besser werden. Oft lässt es sich nicht vermeiden, auch spröde Themen zu behandeln. Aber wenn man sie in eine gute Dramaturgie einbindet, kann das Publikum auch diese Phasen gut aushalten.

Eines der wichtigsten Stilelemente ist die Überraschung. Alles, was anders ist, was aus dem Gewohnten ausbricht, erzeugt Aufmerksamkeit, weil dadurch Neugier geweckt wird. Ebenso können Fragetechniken geschickt eingesetzt werden. Dabei ist das Verlassen der fachlichen Ebene durchaus sinnvoll: Spielen Sie auch mit Emotionalität und überraschen Sie mit Ihrer Herangehensweise. Nutzen Sie dazu die Möglichkeit des Storytelling und präsentieren Sie eine Erfolgsgeschichte, vielleicht sogar über etwas, was man bereits gemeinsam geschafft hat. Eine gut vorgetragene und erzählte Geschichte lässt im Kopf Bilder entstehen. Knüpfen Sie einen roten Faden, der Ihnen wiederum hilft, beim Thema zu bleiben, um nicht abzuschweifen. Zuschauer können Ihren Ausführungen so besser folgen. Überlegen Sie sich bei der Vortragsplanung auch genau, wo Sie Ihre Hörerschaft abholen. In der Dramaturgie sollten Sie überlegen, wie Sie das Publikum mitnehmen. Dabei ist es ratsam, den thematischen Inhalt in einen fesselnden Spannungsbogen einzugliedern. Und letztendlich sollten Sie eine klare Vorstellung davon haben, wohin Sie Ihr Publikum führen wollen. Das Vortragsziel muss Ihnen bekannt sein, damit am Ende auch alle Vortragsgäste dort ankommen, wo Sie sie haben wollen. Beim Reden sollten Sie so viele Sinne ansprechen wie irgend möglich. Dazu eignen sich z. B.

neurolinguistische Sprachelemente, also das Verwenden von emotionalen Wortbildern, oder das Nutzen von bildhafter Sprache.

Wenn Sie schon eine Bild- und Tonübertragung haben, dann nutzen Sie diese doch noch ausgiebiger. Brechen Sie die Linearität der Medien und der Vorführung auf. Spielen Sie Videos ein, benutzen Sie eine Dokumentenkamera, zeigen Sie ein Detail oder schalten Sie beispielsweise für einen Dialog einen Experten dazu. Lassen Sie z. B. die Teilnehmer entscheiden, wie die Präsentation weitergehen soll: „Was ist jetzt für Sie am wichtigsten?“ Danach gestalten Sie den weiteren Präsentationsraum und setzen Prioritäten. Um die Komplexität im Griff zu behalten, können Sie dabei auch mit Alternativfragen arbeiten: „Lieber Kunde, was willst du: A, B oder C?“ Durch ein solches Vorgehen laufen Präsentationen nicht mehr linear ab, sondern die Zuhörer (also die Kunden) entscheiden, wie es weitergeht. Und das hat die positive Nebenwirkung, dass sich das Publikum ernstgenommen und aktiv beteiligt fühlt.

Ein Dramaturg im Theater hat seine Aufgabe gut erledigt, wenn das Publikum bis zum Ende auf den Sitzen bleibt und zum Schluss begeistert applaudiert. Schenken Sie dem Thema Dramaturgie große Aufmerksamkeit. Wir selbst starten dafür gerne mit einem leeren Blatt und erdenken das Format von Grund auf und stellen uns im Team folgende Fragen:

- Was ist das Wesentliche?
- Was ist ein guter Ablauf – in welchen Phasen verläuft er?
- Wie ist die Erzählform?
- Wie bekommen wir einen guten Spannungsbogen und übertreffen am Ende die Erwartungen der Kunden?

Die Ausarbeitung einer guten Dramaturgie erfordert Arbeit: Ein 45-minütiger Vortrag ist leichter zu erstellen und auch zu halten als z. B. ein knapp 7-minütiger „Pecha-Kucha“-Vortrag, in dem 20 Folien in je 20 Sekunden gezeigt werden.

Interaktion mit Kunden

Es ist, gelinde gesagt, nicht sonderlich spannend, über 90 (oder mehr) Minuten zuzuschauen, wie sich „Kacheln“ auf dem Bildschirm miteinander unterhalten, also Teilnehmer, die in Bildschirmblendungen nebeneinander gezeigt werden. Fakt ist: Je mehr Zuschauer, desto größer die Anzahl schweigender Kacheln.

Auch in der klassischen Welt werden spielerische Interaktionsmöglichkeiten viel zu selten eingesetzt. Die meisten Referenten beschränken sich auf das Abfragen per Handzeichen oder das Zulassen von Zwischenfragen. In einem Online-Meeting sitzen die Teilnehmer naturgemäß vor einem Computer, Smartphone oder Tablet. Somit können diese Endgeräte auch zur Interaktion genutzt werden.

Hier sehen Sie einige Beispiele dafür, was Sie tun können, um mit Ihrem Publikum besser zu interagieren und obendrein noch wertvolles Feedback zu bekommen:

- Fast alle Webmeeting-Tools verfügen über eine Chat-Funktion. Hier können Teilnehmer Fragen stellen bzw. Links, Telefonnummern und Mail-Adressen austauschen. Wichtig ist, dass der Referent bzw. die Korreferenten auch ein Auge auf den Chat-Verlauf haben und darauf auch zeitnah eingehen.
- In digitalen Workshops und E-Meetings kann man die aus den Präsenzseminar bekannten Post-its verwenden, hier eben nur in digitaler Form.
- Über Tools wie „Slido“ oder „Mentimeter“ können interaktive Abfragen in Webmeetings eingebaut werden. Die Teilnehmenden können sich über einen Link oder auch mit Smartphone und einem QR-Code auf die Umfragen aufschalten. Live und „wie von Zauberhand“ entstehen Tag-Clouds, Statistiken, Bewertungen oder qualifizierte Einordnungen, die dann im weiteren Vortragsverlauf genutzt werden können.
- Parallel zum Meeting können virtuelle Notizbretter aufgebaut werden. „Padlet“ ist beispielsweise ein Tool,

mit dem die Teilnehmer Texteinträge und Bilder an ein Board heften können, das für alle sichtbar und bearbeitbar ist. So können z. B. Brainstormings sichtbar gemacht bzw. erarbeitete Informationen über das Webmeeting hinaus für alle dauerhaft bereitgestellt werden.

- Auch kann man den Spieltrieb der Menschen sehr gut nutzen. Verteilen doch mal einen Link zu einer App, mit der man Zahlen würfeln kann: „Derjenige mit der höchsten Zahl macht die erste Präsentation“
- Wem die Technik dafür zu kompliziert ist, der kann seinen Teilnehmern im Vorfeld auch reale Karten schicken, die z. B. für Abstimmungen in die Kamera gehalten werden. Wenn die Teilnehmer dann z. B. rote oder grüne Karten vor sich halten, entsteht in der Galerie-Ansicht visuell eine Pro-/Contra-Liste.

Aber es gibt auch ganz einfach umzusetzende Kniffe, für die es keinerlei Zusatztechniken bedarf. Manchmal fordern wir die Teilnehmer eines Webmeetings zum Beispiel nach einer Aussage auf, bei Zustimmung näher an die Kamera zu gehen oder sich andernfalls weiter zu entfernen. So ergibt sich eine wirklich nette, ungewohnte visuelle Wirkung in der Galerie-Ansicht.

Wie schon oben erwähnt: Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt – alles ist erlaubt, nur nicht zu langweilen. Aber Achtung: nicht überdosieren!

Gestaltung – Foliendesign

Folien sollten den Sprecher unterstützen, nicht andersherum.

Verwenden Sie nur Folien, die Sie speziell für das fragliche Meeting erstellt haben. Das derzeit allgemein gültige Format ist 16:9. Das Foliendesign sollte in einer klaren Struktur gebaut werden.

Grundsätzlich unterscheiden wir bei Präsentationsfolien folgende drei Kategorien:

- „cleane“ Folien (sauber, nicht überladen, aufgeräumt),
- Hilfsfolien (unterstützen eine Aussage: „Ich gebe hier nochmal ein Beispiel“, ohne dass auf den Folieninhalt explizit eingegangen wird) und
- Zwischenfolien (kündigen einen neuen Abschnitt oder Themenbereich an).

Jeder kennt die Redewendung „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.“ Was dabei ankommen soll, muss aber wohlüberlegt sein. Grundsätzlich gilt hier das Minimalprinzip, nach dem ein definiertes Ziel mit möglichst wenigen Mitteln (Wörter/Textelemente) erreicht werden soll. Designer wissen um die Wirkung und die Macht von Bildern. Lassen Sie sich besonders in diesem Punkt ruhig beraten oder setzen Sie selbst entsprechend Energie ein: Reduzieren Sie alle textlichen Elemente so weit wie möglich und stellen Sie so viel über Grafiken, Icons, Symbole und Bilder dar, wie es eben geht. Eine packende Emotionalität entsteht durch eine gute Visualisierung der Inhalte. Verdeutlichen Sie ihr gesprochenes Wort durch Grafiken, Zahlen oder kurze Texte. Besonders nützlich finden wir die Verwendung von selbsterklärenden Icons. Hierzu finden Sie im Netz zahlreiche Anbieter, z. B. Whicons, t3n oder faticon. Ein gut gewähltes Icon kann das gesprochene Wort wirksam versinnbildlichen. In einer späteren Zusammenfassung genügt dann bereits dieses Icon, um beim Publikum einen Erinnerungsanker hervorzurufen. Wenn Sie dennoch erklärende Textzeilen benötigen, sollte die Schriftart mindestens 16-Punkt oder größer sein, damit die Lesbarkeit gut ist. Wählen Sie stets kräftige sowie kontrastreiche Farben und probieren Sie diese vorher aus, denn zu blasse Buchstaben sind schwerer zu erkennen. Denken Sie immer daran, dass das virtuelle Publikum auch gerne kleine Tablets oder Handys zum Zusehen nutzt und die Videoqualität und auch die ganze Übertragung übers Internet sehr variieren und das Bild negativ beeinflussen kann.

Vor allem sollten Sie darauf achten, eine visuelle Überfrachtung der Folien zu vermeiden. Aber wie macht man das?

Holen Sie sich im Vorfeld ehrliche Rückmeldungen für Ihre Präsentation von Kollegen, Freunden oder Partnern ein. Wichtig dabei ist, dass es echte Simulationsläufe sein sollten – nicht am Küchentisch, sondern genau wie Ihr Zielpublikum. Online eben!

In diesem Zusammenhang erinnern wir uns an einen Vortrag, in dem ein Referent als Folienhintergrund eine chinesische Millionenstadt nutzte. Das Bild zeigte einen Stadtteil, auf dem Dutzende bunter Displays zu sehen waren. Schon für sich allein genommen war das Ganze unruhig und überfrachtet. Aber zu allem Übel hatte der Referent davor auch noch einen Text in viel zu kleiner, kontrastarmer Schrift gesetzt. Dass diese Folie ihre Wirkung komplett verfehlte, weil die Betrachter in Reizüberflutung gefangen waren, lag auf der Hand.

Besonders bereichernd können gut gemachte Animationen sein. Sie können ein wichtiges Element beim Storytelling darstellen. Aber Achtung: Auch hier entscheidet die Dosis. Animationen können ablenken. Wir nutzen in unseren Workshops gerne einen praktischen Test: Ein Redner wird mit seinem Konterfei vor einen sich bewegenden Hintergrund gesetzt. Was denken Sie, worauf richtet sich die Konzentration der Zuschauer? Richtig: Der Sprecher gerät ins Abseits und die Bewegung zieht die Blicke magisch an. Bewegung zieht immer die Aufmerksamkeit an. Setzen Sie Animationen also nur genau dort ein, wo Sie die Zuschauer gezielt hinführen wollen.

Dieses Prinzip gilt in vielen Bereichen.

Testen Sie die Folienabfolge durchaus auch in Ihrem Webmeeting-Tool. Bei manchen Programmen werden die Ränder beschnitten. Daher ist es notwendig, bei der Architektur einer Folie einen Sicherheitsrand einzuplanen. Falls Sie die Greenscreen-Technik einsetzen, auf die wir später noch eingehen werden, dann planen Sie in der

Präsentation dafür Freiflächen ein, damit der Sprecher nicht wichtige Inhalte überdeckt.

Ein ansprechendes Design wird als Zeichen von Qualität empfunden. Die Wahrnehmung Ihrer Person und Ihres Angebots steigt dadurch immens.

Im Folgenden fassen wir Ihnen noch einmal die wichtigsten Gründe dafür zusammen, dass bestehende Materialien in Webmeetings nicht funktionieren bzw. die Wirkung verfehlen:

- Die bestehenden Präsentationen sind schlichtweg zu lang.
- Die Schriftgrößen sind oft zu klein. Bei einer schlechten Übertragungsrate (kann im Netz vorkommen) sind Inhalte dann oft gar nicht mehr lesbar.
- Das Gleiche gilt für Farben und Kontraste. Was auf einem klassischen Beamer schick ist und funktioniert, kann in einem Online-Meeting völlig anders wirken. Gut sind Darstellungen mit starken Kontrasten.
- Es wird zu viel Inhalt auf eine Folie gepackt – im selben Raum mit den Teilnehmenden hat man in der Regel ein gutes Gefühl dafür, wenn die Aufmerksamkeit nachlässt, aber im virtuellen Raum passiert das unbemerkt. Wer zu viel auf einmal transportieren möchte, verliert möglicherweise die Aufmerksamkeit komplett. Auch das Herausstellen von bestimmten relevanten Aussagen per Laser-Pointer hat keine 1:1-Entsprechung bei Webmeetings. Also: Reduzieren Sie die Inhalte schon bei der Konzeption.
- Falsch eingesetzte Animationen können die vorhandene Aufmerksamkeit in eine völlig falsche Richtung führen, da der Blick abgelenkt wird. Aber auch für die Übertragung gilt: Animationen, Blenden und Effekte kosten Übertragungskapazität. Also: Zielgerichtet und dosiert einsetzen!

- Fehlende Anpassung der Tools: Wenn Sie in realen Meetings gerne mit einer Vorschau der nächsten Folie für sich selbst arbeiten, dann sollten Sie das im virtuellen Raum auch tun – und lassen Sie sich nicht von Technikern einreden, es ginge nicht. Ein Vorschaumonitor gibt Sicherheit und hilft, gute Übergänge zwischen den Folien zu moderieren. Es ist unangenehm, von PowerPoint-Folien überrascht zu werden (weil z. B. ein Kollege noch die Reihenfolge geändert hat oder eine ältere Dateiversion aufgespielt wurde).

Corporate Branding

E-Meetings bieten eine Vielzahl von Möglichkeiten, Branding und die eigene Marke aktiv zu nutzen. Unternehmen, die schon Corporate Identity Guidelines haben, sollten die neue Disziplin der E-Meetings in diese mit aufnehmen und die Richtlinien entsprechend anpassen.

Viel zu oft wird die Darstellung im Web ganz dem Zufall überlassen und wenig über die Frage nachgedacht, wie sich ein Team bzw. das Unternehmen als Ganzes im virtuellen Raum homogen präsentieren soll.

Ein einheitliches Bild erhöht die Qualitätswahrnehmung sehr, z. B. wenn an einem Webmeeting mehrere Personen teilnehmen, an deren ähnlichem Erscheinungsbild auf den ersten Blick zu erkennen ist, dass sie zum selben Unternehmen gehören.

Und damit meinen wir weniger die Kleidung (obwohl das ggf. auch keine schlechte Idee ist), sondern die Möglichkeiten, die sich durch das digitale Format ergeben. Im Folgenden finden Sie eine Liste neuer Mittel, Ihr Branding aufzuladen und besonderen Nutzen zu stiften.

Hintergrundbilder

Eines der wichtigsten Elemente für das Corporate Branding ist der Einsatz von speziell angefertigten Hintergrundbildern.

Verwenden Sie nicht die Vorlagen von der Webmeeting-Software, sondern auf das Unternehmen und den Anwendungsbereich abgestimmte Bilder. So können z. B. verschiedene Abteilungen unterschiedliche Hintergrundbilder nutzen, die ihr Thema widerspiegeln, während sie trotzdem klar erkennbar zu ein und demselben Unternehmen gehören. Das schafft einen positiven Gesamteindruck. Gut kann hier auch Ihr Logo bzw. für jeden Referenten ein Bereich mit dem eigenen Namen vorgesehen werden.

Intros

Ob Video oder Bild, wir beginnen mit einem kleinen Einspieler, bevor wir unsere Kamera einschalten. Wenn Sie Gastgeber eines Meetings sind (Host), können Sie mit Introbildern Informationen über ihr Unternehmen oder die Person zeigen. Bei uns nutzen wir z. B. ein Porträt mit Name und Position, was zusätzlich den Vorteil hat, dass die Vorstellungsrunden weniger lang dauern.

Virtuelles Studio/Greenscreen

Die Greenscreen-Technik, die wir später noch genauer besprechen, bietet hier gute Möglichkeiten, ein einheitliches Corporate Branding zu entwickeln

Haptisches Branding

So einfach wie wirkungsvoll: Wenn Sie anfassbare Gegenstände oder Marketingmaterial haben, können Sie diese zwischendurch in die Kamera halten. Das bricht die Kommunikation positiv auf und hilft Ihnen, einen Anker zu setzen. Zum Beispiel können Sie hier Stoffe, Materialien, das Produkt, oder ein Teil des Produktes zeigen.

Unternehmens-News-Stream

Wer die Aufmerksamkeit seiner Teilnehmer schon vor Beginn des eigentlichen Meetings erhöhen möchte, dem empfehlen wir, ein Video zu erstellen, in dem bestimmte Inhalte in Dauerschleife abgespielt werden. Ähnlich wie Fernsehsender einen Werbeblock starten, kann man hier auf eigene Dienstleistungen bzw. Produkte hinweisen. Aber passen Sie auf, dass Sie es nicht übertreiben und das Publikum überstrapazieren. Wir selbst verwenden ein 10-minütiges Video, in dem wir Artikel und interessante Fakten vorstellen. In Kombination mit subtiler Eigenwerbung kommunizieren Sie so bereits bestimmte Themen. Dieses Video sollte zentral gesteuert, erstellt und aktualisiert werden. Benötigt eine größere Abteilung dieses Video, empfiehlt es sich, einen Unternehmens-News-Stream zu erstellen, also das Video über eine zentrale Plattform bereitzustellen. So kann das Team immer auf das Video zugreifen und dennoch bleibt die Kontrolle zentral gebunden.

Technisches Setup

Webtools & Plattformen

Alles ist in Bewegung – das gilt vor allem für technologische Plattformen und Tools. Daher ist es auch schwierig, in dieser Hinsicht mit konkreten Technik-Empfehlungen aufzuwarten: Wenn Sie dieses Buch lesen, wären diese wahrscheinlich schon nicht mehr aktuell. Der Markt reagiert schnell, und fast täglich kommen neue Hard- oder Software-Komponenten dazu. Aber wenn es auch nicht *das* ultimative Tool gibt, mit dem Sie alle Aufgabenstellungen optimal meistern können, so gibt es doch zumindest einige wichtige Grundprinzipien. Genau die werden wir hier beleuchten.

Wir werden immer wieder gefragt: „Welches ist denn nun das beste Tool? Geben Sie uns doch eine Empfehlung!“

Mit den Empfehlungen ist es so eine Sache: Natürlich hat man selbst bestimmte Vorlieben, die zugegeben auch von den Gewohnheiten geprägt sind. Was man kennt, ist schließlich leichter zu benutzen. Dabei ist zu sagen, dass wirklich *jedes* Tool und jedes Gerät seine Eigenarten bzw. seine Stärken und Schwächen hat. Das ultimative Tool gibt es nicht, schon gar nicht für jeden Anwendungsfall.

Dass z. B. Zoom für unsere Bedürfnisse gut zu gebrauchen und einzusetzen ist, heißt nicht, dass es bei Ihnen im Unternehmen genauso sein muss.

Wenn man überhaupt Empfehlungen aussprechen kann, dann sind es diese beiden:

- Schauen Sie sich genau an, welche Tools Ihre Kunden verwenden. Informieren Sie sich (bei den Ansprechpartnern direkt oder im Internet), welche dominierenden Tools gerade bei Ihrer Zielgruppe im Einsatz sind. Auf diese Weise stellen Sie sich maximal auf Ihre Kunden ein und holen diese bei deren Gewohnheiten ab. Es gilt: Gut und einfach für

Menschen ist, wenn sie Bestehendes weiter nutzen können.

- Bleiben Sie flexibel und probieren mit Ihrem Team immer wieder neue und unbekannte Lösungen aus. So trainieren Sie, eine lernende Organisation zu sein, und vermeiden Inseldenen bei sich und Ihren Mitarbeitern. Die Notwendigkeit für andere Tools wird kommen – früher oder später. Manchmal wird sie Ihnen schlichtweg von Kundenseite diktiert. In dem Fall haben Sie es leichter, wenn Sie vorbereitet sind und sich im Bedarfsfall schnell auf eine neue Situation einstellen können.

Daneben gibt es die großen drei Geheimnisse für erfolgreiche Webmeetings: Erstens testen, zweitens testen und drittens nochmals testen.

Drei gängige Einsatz-Szenarien

Aus unserer Sicht ist es sinnvoll, grundsätzlich die folgenden drei Anwendungsszenarien zu unterscheiden.

Laptop, vollmobil

Dieses Szenario betrifft komplett mobile Mitarbeiter, die auf Reisen digital arbeiten müssen und sich an verschiedenen Orten aufhalten (Büros, Hotels, Homeoffice). Das benötigte Equipment sollte handlich, transportabel und leicht zu bedienen sein. Hier empfiehlt es sich, die Technologie zu beschränken und sich auf die wesentlichen Dinge zu konzentrieren. Gereist wird am besten mit leichtem Gepäck, und das gilt auch hier!

Homeoffice/Office

In diesem Fall kann ein statischer Aufbau stattfinden. Geräte können fest verkabelt werden. Bei Bedarf kann ein Greenscreen hinzugenommen werden. Es ist von Vorteil, dass die Kameras und die Verkabelungen nicht regelmäßig auf- und abgebaut werden müssen.

Dedizierter Raum

In einem speziell eingerichteten Raum wird zentral vom Arbeitgeber Ausrüstung zur Verfügung gestellt, die von unterschiedlichen Mitarbeitern genutzt werden kann.

Hier kann technisch am umfangreichsten gearbeitet werden. Viele Firmen richten für Webmeetings eigene Räume ein und installieren dort moderne Technologie mit fest eingebauter Beleuchtung, Greenscreen und entsprechender Übertragungstechnologie. Es empfiehlt sich ebenso, intern Mitarbeiter als technische Ansprechpartner dafür zu schulen, die bei technischen Problemen den Akteuren zur Seite stehen.

Diese Unterteilung nach Anwendungsszenarien erleichtert es, bestimmte Vorhaben oder auch die Anschaffung von Technik auf Praktikabilität zu überprüfen. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass Equipment im mobilen Bereich kompakter sein muss als bei der stationären Verwendung. Ebenfalls helfen die obigen Szenarien, dass Ihnen bei der Frage „was brauchen wir“ nicht der Fehler unterläuft, die hochpreisige oder komplexe „Königs-Technologie“ anschaffen zu wollen, sondern immer entlang der Nutzung zu denken und etwas für Sie bedienbares und handhabbares anzuschaffen. Nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch in jedem Kontext sinnvoll oder praktikabel.

Die weiterführenden Prinzipien, die wir Ihnen jetzt vorstellen werden, gelten allerdings für alle Arten von E-Meetings. Sie müssen dann allerdings auf das jeweilige Szenario abgestimmt werden. Wenn Sie diese Prinzipien beherzigen, werden Sie leichter dafür sorgen können, dass Sender und Empfänger auf der gleichen Frequenz funken.

Ihre Präsenz maximieren

Wenn Sie eine starke, wirkungsvolle Botschaft übermitteln wollen, dürfen Sie sich nicht aufs bloße Senden beschränken – es gehört mehr zur Umsetzung. Ebenso sollte ein Augenmerk darauf gerichtet werden, was genau beim Publikum oder Zuhörer ankommt. Unabhängig davon, ob Sie einen Vertriebsfokus haben oder E-Meetings aus anderen Gründen einsetzen: Wenn Sie obendrein auch möglichst große Nähe zum Publikum erzeugen möchten, empfehlen wir Ihnen außerdem, sich mit den folgenden Grundsätzen vertraut zu machen.

Audio ist King, denn Ton schafft Nähe

Wenn es einen übergreifenden Nenner für alle Tools gibt, dann die Erkenntnis, dass guter, klarer Ton über allem steht. Alles, was die Verständigung verbessert, ist wichtig, aber die Verständlichkeit der Sprechenden ist das Allerwichtigste. Das Bild kann schon mal schlecht sein (das ist aber nicht wünschenswert!) oder auch ganz fehlen. Ein guter, naher Ton ohne Nebengeräusche sollte oberste Priorität haben. Dabei ist es ratsam, mit normaler Stimme und in gewohnter Tonlage zu reden, so dass ein natürlicher Sprechendruck entsteht. Eine ausgeglichene Stimme wird durch das Sprechen in aufrechter Sitzposition bzw. im Stehen unterstützt. Vermeiden Sie das Reden mit einer hohen Kopfstimme. Jeder wurde bestimmt schon mal von einer piepsigen und schrillen Stimme genervt. Das Sprechen „in die Brust hinein“, also mit kräftiger, erwachsener und sonorer Bruststimme ist von Vorteil, weil es Ihrer Stimme einen Resonanzraum gibt. Je ruhiger und tiefer die Stimmlage, desto höher die Kompetenzvermutung ihres Gegenübers.

Zusätzlich ist darauf zu achten, dass Sie mit dem eigenen Lautstärkepegel nicht weit über dem der anderen Teilnehmer liegen, denn sonst entsteht schnell der Eindruck, dass Sie schreien und die anderen damit gefühlt zu Boden drücken. Auf der anderen Seite darf Ihre Stimme aber auch nicht zu

leise sein und gegenüber den anderen Teilnehmern abfallen. Unser Tipp: Lassen Sie sich uneitel von außen reflektieren! Überprüfen Sie Ihre Außenwirkung regelmäßig in Testmeetings, z. B. mit Freunden oder Kollegen. Auch im Meeting mit Kunden können Sie ganz direkt fragen: „Bin ich zu laut oder zu leise? Kann man mich gut verstehen?“

Dabei wirkt es unterstützend, wenn Sie auf eine klare Aussprache achten und etwas langsamer sprechen, denn das sorgt dafür, dass Sie zum einen deutlicher verstanden werden und man zum anderen Ihren Ausführungen besser folgen kann. Dadurch wird ganz elementar bestimmt, was beim Hörer ankommt. Leider kann sich das von dem, was Sie zu sagen glauben, deutlich unterscheiden.

Ebenso wichtig und vielfach übersehen: Die Tonspur und die Bewegungen der Lippen müssen technisch synchron sein, sonst läuft man Gefahr, das Interesse der Teilnehmer zu verlieren, weil ein stimmlicher Versatz äußerst irritierend wirkt. Und als Letztes gilt es daran zu denken, am Ende der Redezeit das Mikrofon auf stumm zu schalten (zu „muten“), damit der virtuelle Raum akustisch aufgeräumt bleibt.

Die Verständlichkeit wirkt sich direkt auf die Wahrnehmung des Publikums aus: Ein schwer verständlicher Redner wirkt schlichtweg nicht so stark in seiner Argumentation, seinen Aussagen und seiner Seriosität.

Bei der vollmobilen Variante mit Laptop lässt sich gute Tonqualität am leichtesten mithilfe eines Headsets erreichen. Hier ist das Mikrofon nah am Mund und der Rückkanal direkt im Ohr zu hören. Wenn Sie diese Variante optisch nicht stört, erhalten Sie mit einem qualitativ hochwertigen Headset gute Ergebnisse.

Wenn Sie den Anblick des Headsets als störend empfinden, können Sie Bluetooth-Ohrhörer bzw. Earpods einsetzen. Sie sind unauffällig und brauchen keine Verbindungskabel.

Aber Achtung: Sorgen Sie unbedingt dafür, dass die Earpods sich nicht versehentlich automatisch mit einem anderen Gerät verbinden (z.B. Mobiltelefon) und so die Verbindung mit dem Webmeeting trennen können!

Im Büro und im Homeoffice ist schon etwas mehr möglich. Dort können Sie z. B. auf Headsets verzichten und stattdessen hochwertige Mikrofone einsetzen. Befindet sich das Mikrofon ganz nah am Sprecher, was Sie z. B. mit einem speziellen Teleskoparm erreichen können, so entsteht ein ausgesprochen warmer, direkter Klang mit guter Akustik und optimaler Verständlichkeit. Unter den unzähligen Produktvarianten haben sich Großmembranmikrofone für warmen, direkten Sound bewährt. Alternativ können Sie auch Lavalier-Ansteckmikrofone verwenden. Wichtig für einen guten Klang ist vor allem ein nicht zu großer Abstand zum Mund (typischerweise 20-30 cm).

Je weniger Stör- und Nebengeräusche entstehen, desto höher ist die Aufmerksamkeit, die Sie vom Hörer geschenkt bekommen. Unangenehme Atemgeräusche können Sie durch einen fest montierten sogenannten Popschutz (oder auch Windschutz) vermeiden.

Wenn Sie Mikrofone statt Headsets verwenden, stellt sich die Frage, wie der Referent die Teilnehmer aus dem Webmeeting hört. Man muss sich also überlegen, wie man die Tonausgabe gestalten will.

Grundsätzlich können Sie den Ton dafür auf Lautsprecher leiten. Aber Achtung, dieses Szenario sollte umfangreich (und je Meeting-Tool) getestet werden. Denn die Ausgabe der Lautsprecher wird ja ebenfalls vom Mikrofon aufgenommen, was zu unschönen Echo-Effekten oder gar tiefenden Rückkopplungen führen kann. Die meisten Tools (und auch Betriebssysteme) verfügen inzwischen über eingebaute Echo-Unterdrückung. Hier gibt es allerdings keinen Standard und das Ganze funktioniert in verschiedenen Technik-Kombinationen unterschiedlich gut. Daher am besten ausprobieren!

Ein spezieller Übertragungsraum bietet die besten Voraussetzungen für optimalen Klang. Grundsätzlich gilt: Je kleiner der Aufnahmeraum, desto besser die Akustik. Leere oder große Räume ergeben oft eine kühle, hallige Akustik. Ggf. kann das durch den Einsatz von Absorbern geändert werden. Diese gibt es in unterschiedlichen Ausführungen,

grundsätzlich sind es Arten von Schaumstoff-Platten, die an den Wänden oder im Raum positioniert werden können. Was oben über die Vermeidung von Stör- und Nebengeräuschen gesagt wurde, gilt hier natürlich auch. Der Aufnahmeraum sollte frei von Ablenkung sein. Darum ist es gut, ihn gegen Beeinflussung von außen zu sichern. Manchmal reicht dafür das Schließen der Tür, damit im Privaten Haustiere oder Kinder nicht ungewollt ins Meeting platzen, oder im Beruflichen der/die Kollege*in. Sinnvoll kann auch ein simples Hinweisschild am Zugang sein, um vor plötzlichen Störungen zu schützen.

Tipp: Hinter dem Mikro positionierte Einrichtungsgegenstände wie Bücherregale sind quasi natürliche Absorber, die störende Tonreflektionen an der Wand unterbinden. Probieren Sie ruhig unterschiedliche Räume und Mikrofonpositionen aus. Ebenfalls kann ein Greenscreen, der hinter Ihnen platziert ist, die Hallverstärkung deutlich eindämmen.

Es gibt *nie* die für alle Situationen optimale Lösung. Beim Ton lohnt es sich allerdings, besonders viel Energie aufzuwenden und vor allem die eigene Konfiguration mit vertrauten Personen zu testen.

Bildübertragung ist Queen

Wenn Audio der König ist, ist das Bild die Königin. Wie elementar der Ton auch sein mag, so sagt ein Bild dennoch mehr, als der Mund spricht. Bei einer digitalen Übertragung entscheidet sich mit diesem Königspaar indirekt, was im Wesentlichen im Bewusstsein des Betrachters ankommt. Ebenso wichtig – für das Unterbewusstsein – ist aber eine störungsfreie Übertragung, damit das Gesagte die volle Wirkung und Sympathie entfalten kann und alle unterschweligen Informationen und Botschaften ihr Ziel erreichen.

Und seien wir ganz offen: Ein Webmeeting ist nicht das Gleiche wie eine persönliche Begegnung. Das kann und wird

es erst einmal auch nicht sein. Die Gründe dafür sind vielfältig:

- Sie sehen Ihre Gesprächspartner nur zweidimensional.
- Sie sehen nur einen Teil Ihrer Gesprächspartner: den Kopf, wahrscheinlich die Arme und vielleicht noch mehr oder weniger vom Oberkörper.
- Sie riechen Ihr Gegenüber nicht (was man positiv oder auch negativ bewerten kann, je nachdem).
- Ein Großteil der Körpersprache ist nicht sichtbar.

Es ist angebracht, die eigene Außenwirkung unter Berücksichtigung dieser Beschränkungen zu optimieren. Fragen Sie sich doch einmal grundsätzlich, was Sie von sich zeigen und preisgeben wollen. Beobachten Sie sich einfach einmal einen Moment lang bei einem normalen Gespräch vor dem Spiegel und entscheiden selbst kritisch über ihre Darstellung. Was eigentlich selbstverständlich sein sollte, aber dennoch viel zu selten zu sehen ist: Eine positive Mimik mit einem Lächeln wirkt sympathisch. Wenn sie zum Reden auch ihre Hände benutzen, oder etwas in die Kamera halten wollen, dann planen Sie genau das auch im Bild ein. Wir empfehlen, stets mindestens eine Handbreit Luft über ihrem Kopf und jeweils ca. 30-50 cm von der linken und rechten Schulterpartie vorzusehen. Nach unten sollte das eigene Konterfei irgendwo im Brustbereich enden. Die Aufnahme sollte immer im allgemein üblichen Format aufgenommen werden, zurzeit ist es das 16:9 im Querformat. Ein natürlicher Redefluss wirkt authentisch, aber Sie sollten überladene Bewegungen vermeiden, damit Sie auf die Betrachter nicht hektisch wirken. In den vielen Jahren, in denen wir Webmeetings nutzen und betreiben, haben wir tatsächlich schon fast alles gesehen – und damit meinen wir in diesem Fall eben auch fast alles, was man lieber nicht sehen würde.

Wir erinnern uns an einen Extremfall, in dem ein Geschäftsführer eine hochemotionale Ansprache an seine Mitarbeiter richtete, dabei aber direkt vor einem sonnenbeschienenen Fenster saß. Der Fensterrahmen war

im Hintergrund gut zu sehen, aber der eigentliche Akteur verschwand im Gegenlicht und war nur schemenhaft zu erkennen. Alle versuchten, den Geschäftsführer zu erkennen, doch zu ihnen sprach nur ein Schattenmann. Und wie es vorauszusehen war, verfehlte die Rede die beabsichtigte Wirkung auf ganzer Linie.

Jeder, der sich im E-Meeting präsentiert, sollte darum auch darauf bedacht sein, was im Hintergrund zu sehen ist, weshalb wir grundsätzlich eine weiße oder zumindest neutrale Wand empfehlen. Die lenkt zum einen nicht vom Redner ab und lässt zum anderen keine (indirekten) Rückschlüsse auf Ihre Person zu. So würde das chaotische Bild eines unaufgeräumten Zimmers z. B. unglaublich schlecht zu einem Vortrag über Ordnungssysteme passen – ja, selbst *das* haben wir schon erlebt!

Eine gute, viel zu selten praktizierte Möglichkeit ist, Vorträge, wenn es möglich ist, im Stehen zu halten. Der Blick auf den fast vollständigen Körper lässt Aussagen authentischer wirken. Indem Sie sich beim Sprechen der Kamera nähern und wieder von ihr entfernen, erzeugen Sie eine gewisse Dynamik und kommen als Redner lebendiger rüber. Selbstverständlich muss man dabei etwas mehr auf die Körpersprache achten. Wenn wir aber von dem, was wir sagen, auch überzeugt sind, wird unser Körper das unterstreichen. Wie im Sitzen gilt es auch hier, stets den Augenkontakt zu den Zusehenden zu halten, und der findet nun mal über die Kameralinse statt.

Es gibt findige Menschen, die dazu die Linse in ein Foto einbringen, damit sie ein besseres Gefühl für das Gegenüber bekommen. Ebenso gibt es inzwischen Kameras, die mitten auf dem Bildschirm montiert werden können, so dass man die zugeschalteten Gäste direkt anschaut. Alternativ lässt sich fast die gleiche Wirkung erzielen, indem man die Kamera von hinten über dem Monitor platziert. Wichtig ist ein dafür vorgesehenes Stativ, das auch gerne mit dem Schreibtisch wackelfrei verbunden sein darf. Aber Achtung: Die richtige Höhe ist entscheidend! Die Kamera sollte möglichst auf

Augenhöhe sein, damit Ihre Zuschauer das Empfinden eines gleichberechtigten Gesprächs haben.

Bei der mobilen Variante mit Laptop ergibt sich beim Zuschauer oft eine unvorteilhafte Froschperspektive, d. h. der Referent blickt auf die Teilnehmer hinunter. Vermeidbar ist das einfach, indem Sie den Laptop auf einen Stapel Bücher stellen. So vermeiden Sie beim Publikum den unangemessenen Eindruck, Sie würden sich über es erheben.

In Diskussionsrunden ist aktives Zuhören immer von Vorteil, das Sie durch Gesten wie Nicken aktiv sichtbar machen können. Noch deutlicher geht es alternativ mit einer für alle gut sichtbaren Daumen-hoch-Geste.

Wer im Webmeeting Beifall geben möchte, dem empfehlen wir, auf Applaus oder Tischklopfen zu verzichten, weil es kontraproduktiv ist, und stattdessen auf das inzwischen etablierte Hin- und Herdrehen beider Hände vor der Kamera auszuweichen.

Natürlich sollte Essen und Trinken während eines Webmeetings unbedingt vermieden werden. Es könnte vom Gegenüber, also von allen anderen Teilnehmern, als respektloses Verhalten angesehen werden. Damit ist nicht der Schluck aus der Wasserflasche oder aus dem Kaffeebecher gemeint. Aber wenn Menschen Äpfel, warmes Mittagessen, Salat usw. essen, lenkt das die Betrachter ab. Ebenso haben die anderen Teilnehmer nicht unbedingt den Eindruck, dass der Essende sich gerade auf den Inhalt des Meetings konzentriert. Hier sei noch einmal erwähnt, dass wir uns diese Beispiele nicht ausdenken, sondern leider in der Praxis oft beobachten konnten.

Verfügen Sie über eine Kamera, mit der eine geringe Tiefenschärfe realisiert werden kann (der sog. „Bokeh-Effekt“), wertet das Ihr Bild noch einmal deutlich auf. Hintergrund und Redner werden so stärker voneinander getrennt. Bilder mit geringer Tiefenschärfe wirken „edel“. Mit den meisten Standard-Webcams ist das gar nicht möglich – erforderlich sind hochwertigere Kameras mit

guter Optik, z. B. DSLR-Kameras mit entsprechenden Objektiven.

Spezialtipp: Wie oben schon einmal angesprochen, sollten Sie, wenn Sie die Möglichkeit dazu haben, unbedingt einmal probieren, im Stehen an einem Webmeeting teilzunehmen. Der Aufbau der Audio- und Videoausrüstung muss darauf natürlich abgestimmt sein und passen. Präsentationen haben dadurch eine ganz andere Wirkung. Wenn man dann auch noch durch den Einsatz von zwei Kameras zwischen Totale und Close-up wählen kann, steigt die Aufmerksamkeit bei den Betrachtern durch die abwechslungsreiche Bildregie noch einmal erheblich.

Ausleuchtung bringt Fokus

Auch wenn der Blick in ein Fernsehstudio oder Fotoatelier bei Ihnen andere Vermutungen aufkommen lässt: Für ein ordentlich ausgeleuchtetes E-Meeting benötigen Sie nicht unbedingt eine Lichtausrüstung der Luxusklasse. Die meisten Webmeetings profitieren davon, wenn ein paar einfache Grundregeln beherzigt werden.

Schaut man sich die gängige Praxis an, ist doch erstaunlich, wie viele Zuschaltungen bei Gegenlicht erfolgen, womit man es der Kamera unnötig schwer macht, ein gutes Bild aufzunehmen. So stehen Laptops gerne einmal gegenüber von Fenstern, und die Webcam versucht dann, das Bild automatisch auszugleichen. Ergebnis: Das Fenster ist gut zu sehen – der Referent jedoch ist dunkel vor hellem Hintergrund nur schemenhaft zu erkennen. Das Nebensächliche ist also klar zu sehen und das Wesentliche, nämlich der Redner, taucht im Zwielflicht ab. Das verhindern Sie, indem Sie Lichtquellen von hinten konsequent vermeiden und Sonnenlicht z. B. mit Rollos abdunkeln.

Die modernen Web- und Smartphone-Kameras sind zumeist sehr lichtempfindlich. Deshalb benötigen sie viel weniger Licht, als man denken würde. Das Entscheidende ist, die Helligkeit dorthin zu bekommen, wo man sie benötigt. Oft genügt schon eine normale Lampe, um den Referenten gut

zur Geltung zu bringen. Eine gleichmäßige Beleuchtung ist dabei ein wichtiger Aspekt.

Die Beleuchtung mit diffusem Licht wirkt oft Wunder. Diffuses Licht entsteht bei großflächigen Lichtquellen wie Softboxen, Diffusoren, Ringleuchten und LED-Panels. Wir empfehlen, frontal vor dem Redner in etwa 1 m Entfernung ein LED-Panel oder – als günstigere Variante – eine Ringleuchte zu platzieren. Ideal ist dabei ein Winkel von 45° schräg von oben, direkt über der Kamera, so dass störende Lichtspiegelungen in der Brille bzw. den Pupillen ausbleiben.

Gutes, moderat eingesetztes Licht hilft dabei, das Wesentliche zu betonen – die sprechende Person.

Umgebung – Ablenkung reduzieren

Wenn sich Dinge in der Nähe des Redners oder im Bild hinter ihm bewegen, lenkt das vom Wesentlichen ab. Das gilt es natürlich zu vermeiden. Je klarer und aufgeräumter („cleaner“) das gezeigte Bild und der Hintergrund sind, desto höher wird die Aufmerksamkeit des Publikums sein.

Wahrscheinlich haben Sie das auch schon einmal während eines E-Meetings erlebt: Es kommt ein Anruf oder klingelt an der Tür, eine Stimme mischt sich aus dem Off in die Übertragung oder jemand taucht plötzlich im Bild auf. Im Internet kursiert ein faszinierendes Video, in dem ein Politologe der BBC ein Interview aus dem Homeoffice gibt, als plötzlich seine kleinen Kinder hinter ihm auftauchen. Er versucht, es zu überspielen, aber auf sehr ungeschickte Weise. Man bemerkt deutlich, dass er mit der unerwarteten Situation überfordert ist, und seine vergeblichen Anstrengungen sind unfreiwillig durchaus komisch.

Wenn Störungen auftreten, können wir Ihnen nur dazu raten, möglichst souverän und ruhig damit umzugehen. Thematisieren Sie sie ggf. sogar aktiv: „Ich merke, mein Kind möchte hier unbedingt mit in die Übertragung – kann jemand mal kurz übernehmen, damit ich mich eben darum kümmern kann? Danke!“ Auf diese Weise bleiben Sie „Herr

der Lage“ und die Augenhöhe zum Publikum bleibt auch bestehen.

Solche Störungen sind für das Publikum meist weniger unangenehm als für den Vortragenden selbst. Und natürlich hat das dann auch Einfluss auf dessen Präsenz im Meeting.

Aber es müssen nicht immer Personen, Haustiere oder Bauarbeiter sein – auch andere Dinge können die Präsenz stören, und zwar in passiver Weise. Stellen Sie sich einen Redner vor, der neben einem Bildschirm sitzt, auf dem ein Bildschirmschoner läuft. Worauf richtet sich da wohl die Aufmerksamkeit der Zuschauer? In jedem Fall entsteht eine Ablenkung, was die Wirkung des Vortrags schwächt.

Im Idealfall sorgen Sie also vor dem Meeting mit ein wenig Planung dafür, dass solche Störungen gar nicht erst entstehen, damit Sie sich mit Ihrer Person und Ihrer Botschaft optimal präsentieren können.

Einsatz fortgeschrittener Technik

Im folgenden Abschnitt möchten wir Ihnen einige Anregungen geben, wie Sie Ihre Technik aufstocken und erweitern können, um sich mit den eigenen Webmeetings vom Standard abzuheben. Die fortgeschrittenen Techniken sind zwar nicht nur für „Early Adopters“ und Technikprofis gedacht, aber falls Webmeetings für Sie noch völliges Neuland sind, sollten Sie sich zunächst mit den gängigen Möglichkeiten und Funktionen vertraut machen, bevor Sie sich weiter vorwagen.

Greenscreen

In vielen Tools ist es inzwischen möglich, einen virtuellen Hintergrund auszuwählen. Eine künstliche Intelligenz (KI) erkennt die Umrisse des Sprechers und projiziert diesen dann vor eine frei wählbare Grafik. In Zoom heißt diese Funktion z. B. „virtueller Hintergrund“. Aber den meisten Anwendern ist gar nicht bewusst, wie schlecht diese Hintergründe beim Betrachter ankommen können!

Nicht selten sind sie verschmiert, ziehen Schlieren, geben bei starken Bewegungen Teile des Zimmers im Hintergrund preis oder finden bei bestimmten Kopfformen, Frisuren oder Headset-Nutzern keine einheitliche Abgrenzung. Auch wenn zu erwarten ist, dass hier die künstliche Intelligenz immer besser werden wird: Wenn ein solcher Hintergrund gewünscht ist, empfehlen wir die professionellere Greenscreen-Technik – zumindest bis adäquate KI-Lösungen am Markt erhältlich sind, die fehlerfreie Ergebnisse liefern.

Bestimmt erinnern sich alle, die die Verfilmung von Michael Endes Roman „Die unendliche Geschichte“ gesehen haben, noch daran, wie faszinierend es war, den Protagonisten Atreyu auf dem Glücksdrachen Fuchur durch die Lüfte fliegen zu sehen. Zu jener Zeit war das sogenannte „Chroma Keying“ noch so unbekannt, dass das Kinopublikum ins Staunen kam. Bei dieser Technik werden Gegenstände und

Personen vor einer farbigen Wand gefilmt und nachträglich in anderes Filmmaterial hineinkopiert. Früher hatten die Bavaria Filmstudios einen der größten Bluescreens weltweit. Heute beherrscht jeder etwas leistungsfähigere Computer diese Tricktechnik. Im Gegensatz zur damals üblichen blauen Leinwand (die bereits für den Film „King Kong“ zum Einsatz kam) setzt man heute auf die Farbe Grün, da diese weniger häufig vorkommt als Blau (vor allem in Haut und Augen von uns Menschen). Daher spricht man heute umgangssprachlich auch von der „Greenscreen-Technik“.

Auch wenn die Filmindustrie heute über deutlich fortgeschrittenere Tricktechnik verfügt – der Greenscreen hat immer noch seinen festen Platz und löst weiterhin ein gewisses Maß an Faszination aus. In Webmeetings ist sein Einsatz – obwohl leicht verfügbar – eher selten und wird dadurch zu etwas Besonderem.

Mit bestimmten Videowerkzeugen ist es z. B. möglich, den Referenten verkleinert vor die Präsentation zu projizieren. Das hat den großen Vorteil, dass beim Teilen des Bildschirms (Screen-Sharing) der Referent nicht irgendwo am Rand oder unten verschwindet, sondern weiterhin mitten im Blickfeld ist. So bleibt der Bezug zu seiner Person bestehen und die Körpersprache kann weiter bewusst eingesetzt werden.

Das klingt alles schon einmal sehr gut und nachahmenswert für Sie? In der Tat können Sie durch den Einsatz eines Greenscreen wirklich Präsentationen kreieren, die sich positiv vom Rest absetzen – aber nur, wenn sie gut gemacht sind. Dabei gibt es zwei Herangehensweisen: Die Aufgabe des „Keying“ (also des Ersetzens der Farbe Grün durch ein anderes Bild) wird entweder von einer Softwarelösung auf dem eingesetzten Computer übernommen (z. B. Vmix, OBS oder mmhmm) oder es wird ein leistungsstarker PC mit guter Grafikkarte benötigt (z. B. ein moderner Gaming-PC). Letzterer sollte mindestens mit einem aktuellen Prozessor Intel i7 (bzw. dem Äquivalent eines anderen Herstellers) und einer modernen Grafikkarte ausgestattet sein.

Alternativ können Sie als dritte Herangehensweise eine Hardware-Lösung einsetzen, z. B. die sehr beliebte ATEM Produktserie des Herstellers Blackmagic. Wenn gesonderte Hardware das Keying erledigt, wird Ihr Arbeitsrechner von der dafür benötigten Rechenlast befreit, so dass auch ältere, weniger leistungsfähige Computer für diese moderne Anwendungsform (weiterhin) verwendet werden können. Der Einsatz von ATEM oder anderen Hardware-Lösungen erfordert allerdings etwas Konzeptionsarbeit und Umsetzungsaufwand, da auch diese Technik einige Besonderheiten aufweist. So können z. B. keine einfachen USB-Webcams an die HDMI-Eingänge angeschlossen werden, sondern es bedarf besonderer Kameras, und USB-Mikrofone sind in diesem Setup ebenfalls nicht einsetzbar.

Für den eigentlichen Greenscreen benötigt man eine möglichst glatte grüne Leinwand, die gut ausgeleuchtet ist. Hier gibt es von der einfachen Stoffbespannung einer Wand bis zur elektrisch ausfahrbaren Leinwand inzwischen eine große Bandbreite an Möglichkeiten.

Der Schlüssel zum Gelingen ist jedoch eine stimmige Bildkomposition. Alles sollte genau im vorgesehenen Bereich platziert werden. Viel zu häufig ist zu sehen, wie mit dem Greenscreen ein liebloser Hintergrund „hingeklatscht“ wird, was den Gesamteindruck verschlechtert, anstatt ihn zu verbessern. Ist das Südsee-Strandpanorama mit Palmen auch noch so schön – hält man vor ihm einen Business-Vortrag, kann das befremdlich oder sogar lächerlich wirken, weil die Kulisse kein bisschen zum Vortragsthema passt.

Klären Sie also im Vorfeld, ob der Einsatz eines Greenscreen bei Ihnen sinn- und wirkungsvoll sein kann, und achten Sie dann auf die richtige Umsetzung. Idealerweise sollten Sie Videofachleute hinzuziehen, die Ihnen bei der Einrichtung helfen. Es ist leider so, dass manche Menschen nicht viel Gefühl für Bildästhetik und -komposition haben. Durch professionelle Reflektion und Unterstützung vermeiden Sie, dass Sie versehentlich auf eine „nette Technik“ zurückgreifen, die beim Betrachter

unbeabsichtigterweise genau das Gegenteil von dem auslöst, was Sie geplant haben.

Also: Es geht nicht primär darum, was Sie gut finden. Entscheidend ist die Wirkung beim Zuschauer. Und wenn Sie nicht hundertprozentig sicher sind, dass Sie die Wirkung selbst beurteilen können, dann holen Sie sich lieber jemanden mit Erfahrung hinzu, z. B. aus dem Kollegenkreis oder von einem externen Dienstleister.

„Multi-Devices“: Abwechslung für das Auge

Nicht ohne Grund arbeitet man bei Fernsehproduktionen mit mehreren Kameras und umfangreichem Medieneinsatz. Perspektivwechsel, Video-Einspieler, Grafiken usw. machen das Programm lebendig und für das Auge abwechslungsreich. Eine Sendung sollte so gestaltet sein, dass das Publikum möglichst bis zum Schluss dabeibleibt. Das bringt Reichweite und Quote.

Bei Webmeetings ist das ähnlich. Es ist für das Auge des Betrachters extrem unspannend, dabei zuzusehen, wie 20 Bildkacheln sich unterhalten bzw. anschweigen. Für betriebsinterne Online-Aktivitäten ist das nicht ganz so entscheidend. Hier kennen sich die Teilnehmer und die Aufhänger von Meetings sind größtenteils funktional geprägt. Bei vertriebsrelevanten Webmeetings allerdings ist die Aufrechterhaltung der Spannung für die Zuschauer von erheblicher Bedeutung.

Wie so oft gilt auch hier: Von bestehenden Formaten kann man lernen. Sehen Sie sich doch einmal eine Fernsehsendung bewusst im Hinblick auf die Bildregie an. Oder achten Sie bei einem Streaming-Event darauf, wann Sie selbst die Aufmerksamkeit verlieren. (Streaming-Formate besprechen wir noch weiter hinten im Buch.)

Übernehmen Sie gute Ansätze, die Ihnen im Fernsehen, bei Kollegen oder in anderen Webmeetings gefallen, und nutzen sie diese als Muster für Ihr eigenes Format.

An einen Laptop kann leicht eine zweite Webcam angeschlossen werden, auf die man innerhalb des Konferenz-Tools umschalten kann, in Zoom beispielsweise in den Kameraeinstellungen. Es gibt auch umfangreichere Soft- und Hardware-Lösungen, die es ermöglichen, mit mehreren Kameras bzw. Laptops zu arbeiten. Zeigen Sie sich ruhig einmal von mehreren Seiten oder nutzen Sie die zweite Kamera für Dokumente oder Details über ein Produkt, auf das Sie hinweisen möchte. Der Bildschnitt auf ein Detail bringt das Auge des Betrachters an den Ort des Geschehens.

Sie haben mit den gängigen Tools z. B. auch die Möglichkeit, Ihren Bildschirm zu teilen. Zeigen Sie neben Ihrer Präsentation auch gerne einmal eine Webseite, demonstrieren Sie die Benutzung einer Software oder nutzen Sie einen vorproduzierten Video-Einspieler. Alles, was interessant und abwechslungsreich ist, schützt die Teilnehmer vor optischer und geistiger Ermüdung.

Aber beachten Sie, dass nicht alles, was möglich ist, auch sinnvoll sein muss. Behalten das Ziel eines Webmeetings im Auge. Features sind dann gut, wenn sie helfen, Ihre Botschaft und Ihre Story zu transportieren. Effekte ohne Inhalt werden Sie Ihrem Ziel kaum näherbringen.

Wohlüberlegter Medieneinsatz und die geschickte Nutzung vorhandener Technologien kann ein Webmeeting besonders und vor allem *anders* machen. Das ist eine gute Art der Abgrenzung von der Konkurrenz.

Nicht immer sind dafür aufwendige Anschaffungen nötig. In vielen Fällen ist schon brauchbare Technik vorhanden. Ein iPhone kann z. B. leicht als zweite Kamera verwendet werden. Es gibt günstige bzw. kostenlose Apps wie EPOC-Cam, die das iPhone als zweite Webcam in das System einschleusen. Gängige Mobiltelefone haben oft überragend gute Kameras und bieten eine hervorragende Bildqualität. Es kann sinnvoll sein, diese Geräte mit einer guten Halterung auf einem Stativ oder am Schreibtisch zu montieren, damit das Bild ruhiger wird. Ein Tipp am Rand: Ist die Kamera über einen längeren Zeitraum aktiviert, braucht sie auch

mehr Strom – daher empfiehlt es sich, sie an das Ladegerät anzuschließen, damit der Akku nicht im unpassendsten Moment aufgibt. Dieser Tipp gilt übrigens für alle eingesetzten Geräte: Im Zweifel sorgt das gute alte Kabel für Zuverlässigkeit. Ob es um die Stromversorgung oder die Anbindung an Internet oder Kamera geht – ein Kabel verbessert grundsätzlich die Ausfallsicherheit der Verbindungen in Ihrem System.

Neben dem Smartphone sind auch iPads eine gute Ergänzung. Diese können Sie auch über Kabel oder „wireless screen sharing“ an Ihren Hauptrechner anbinden. Auch hier ist sehr flexibler Einsatz möglich: Sie können Ihre Präsentation auf dem iPad ablaufen lassen oder via Apple Pen und Grafikanwendung Skizzen anfertigen und Ideen visualisieren. Ebenso können Sie das iPad als Video-Abspielgerät oder Fernbedienung für Ihre Videosoftware nutzen.

Experimentieren Sie. Überlegen Sie, wie Sie das Tablet sonst für sich und Präsentationen nutzen. Schauen Sie sich an, wie Ihre Kinder die Geräte nutzen. Das alles kann wichtige Anregungen dafür liefern, wie Sie Ihre Webmeetings optisch aufwerten und höhere Aufmerksamkeit erreichen.

Video-Switcher & Co.

Bei der Technik sind, wie in vielen anderen Bereichen auch, nach oben wenig Grenzen vorhanden. Es gibt wohl nichts, für das es nicht noch mehr Technik in noch professionellerer Ausstattung gibt. Für die alltäglichen Szenarien ergibt sich damit ein wesentlicher Sprung nach oben, wenn Sie das einfache Webcam-Szenario verlassen und eine aufwendigere Bildkomposition einsetzen.

Dafür gibt es rein softwarebasierte Lösungen und auch externe Geräte, die sich an Computer anschließen lassen. Die Grundidee ist bei allen Systemen, dass man eine Reihe von Bild- und Tonquellen an das Regiesystem anschließt und sich dann im Programm dieser Quellen bedienen kann.

Zur Zeit der Corona-Krise haben beispielsweise die Bildmischer von Blackmagic und die ATEM-Mini-Serie großen Zuspruch erfahren. Das sind kleine Geräte, an die man per HDMI-Kabel bis zu vier oder noch mehr Bildquellen anschließen kann. Das können Kameras sein oder auch Laptops oder ein iPad. Ein ATEM kann dann weiterhin via USB mit dem Präsentationsrechner verbunden werden. Gegenüber dem Computer tut der Bildmischer so, als sei er eine Webcam. Somit kann das Ausgangssignal des Bildmischers in jede Software eingespeist werden, die eigentlich mit einer Webcam arbeitet – eine sehr schlaue und einfache Lösung.

Der Vorteil eines hardwarebasierten Bildmischers spielt sich vor allem dann aus, wenn man nicht so leistungsfähige Rechner hat, denn Bildbearbeitung kostet Rechenkraft. Wir empfehlen, diese stets im Vorfeld zu testen und darauf zu achten, dass Ihr Rechner eine Auslastung im Bereich von 40 bis maximal 60 Prozent erfährt, damit er nicht heißläuft und in die Knie geht. Das können Sie im Task-Manager bei der CPU-Auslastung kontrollieren. Übernimmt ein ATEM-Gerät die Bildkomposition, entlastet das den eingesetzten Präsentationsrechner von vielen rechenintensiven Aufgaben.

Wer hingegen über Präsentationsrechner mit genügend Leistung verfügt, kann auch die Bild- und Tonregie komplett in Software abbilden. Hier gibt es umfangreiche Video-Produktions-Suiten, z. B. vMix, Webcaster, OBS, eCamm Live oder MimoLive.

Auf der anderen Seite gibt es kleine, hilfreiche Tools, die spezialisierte Zwischenlösungen sind und möglicherweise für einfache Einsatz-Szenarien ausreichen.

Insgesamt ist in dem Markt sehr viel Bewegung. Es ist immer wieder dasselbe: Je mehr Menschen und Unternehmen solche Techniken nutzen, desto mehr wird dafür entwickelt, vereinfacht und verbessert. Die Anbieter erweitern ständig ihre Systeme. Lösungen erscheinen und verschwinden in immer kürzeren Abständen. Aus diesem Grund können wir hier keine vollständige Auflistung anbieten.

Wir ermutigen Sie, zu probieren, sich einige Referenz-Szenarien bei anderen anzusehen, sich Sinnvolles abzugucken und für sich anzupassen. Praktizieren und profitieren Sie durch aktiven Erfahrungsaustausch.

Tipps zur Umsetzung

Es ist tatsächlich vergleichbar mit der Zeit ab dem Jahr 1876, als Graham Bell das Telefon erfunden hatte. Auch hier musste man zuerst lernen, mit dem neuen Träger der Sprache umzugehen. In diesem Abschnitt finden Sie Anregungen, um neue Verhaltensweisen für die digitale Kommunikation zu etablieren.

Wir sind uns sicher: Wenn unsere Hinweise bei Ihnen Beachtung finden und umgesetzt werden, können Sie ein sehr professionelles Webmeeting abhalten. Und wenn Sie unser speziell für Sie erstelltes Merkblatt „15 Tipps für Ihr perfektes Webmeeting“ als eine Art Checkliste benutzen, können Ihre nächsten E-Meetings auch bis zu 100 % störungsfrei verlaufen.

Vorbereitung

Zur Minimalvorbereitung eines jeden Webmeetings gehört, dass alle Teilnehmer wissen, wann es stattfinden und mit welchem Tool gearbeitet wird. Meistens kann das durch das Versenden eines Einladungs-Links erreicht werden. Je kritischer und wichtiger das Meeting ist, desto mehr sollte man im Vorfeld darauf achten, mögliche Schwachstellen und Fallstricke auszuschalten. Bewährt haben sich „Notnummern“ oder E-Mail-Adressen, die die Teilnehmer bei Zugangsschwierigkeiten nutzen können. Sollen an dem Webmeeting z. B. auch Referenten teilnehmen, die wichtige Inhalte transportieren müssen oder vielleicht sogar für ein großes Honorar „eingekauft“ wurden (z. B. Keynote-Speaker oder Fachvorträge), so empfiehlt es sich, im Vorfeld ein kurzes Testmeeting zu vereinbaren. Wir nennen diese Meetings „Onboardings“, da hier vor allem unverzichtbare Referenten im Vorfeld zuverlässig „an Bord“ geholt werden. Ein Onboarding sollte ein paar Tage vor dem eigentlichen Termin erfolgen, so dass bei technischen Problemen noch die Möglichkeit besteht, etwas zu ändern oder nachzubessern. Immer wieder werden Probleme

unterschätzt, die sich z. B. bei Referenten aus großen Unternehmen ergeben können. Oft blockieren die internen Sicherheitssysteme (Firewalls) die Nutzung bestimmter Tools, so dass z. B. Microsoft Teams funktioniert, Zoom aber nicht. Besonders schwierig ist die Teilnahme von Gästen aus dem Bankenumfeld: Hier sind teilweise an den PC-Arbeitsplätzen sogar die Kameras und Mikrofone geblockt. Den Akteuren ist das nicht immer bewusst. Ein Onboarding kann dann eine wichtige Erkenntnis bringen wie „Dann schalte ich mich übermorgen besser aus dem Homeoffice dazu!“

Aber auch ein grundsätzlicher Bild- und Tontest ist, zumindest für wichtige Referenten eines Webmeetings, von Vorteil. Wie häufig Webcam-Aufnahmen gegen das Licht zu beobachten sind (z. B. Referent vor Fenster), zeigt, wie viel Aufklärungsarbeit noch zu leisten ist. Die Protagonisten ahnen oft gar nicht, wie stark sich die in den vorangegangenen Kapiteln erörterten Aspekte auf die Präsenz auswirken, also darauf, wie Vortragende vom Publikum wahrgenommen werden.

Aber auch in der Durchführung des Meetings können Sie zu Beginn mit allen Teilnehmenden kurz auf die folgenden Punkte eingehen. Wie schon erwähnt, könnten Sie dabei gut unsere Checkliste als Leitfaden verwenden:

- Video einschalten oder nicht?
- „Mute-Kultur“ kurz besprechen, also wie mit dem Stummschalten umgegangen wird (muten Sie sich und bitten Sie andere Teilnehmer, es auch zu tun).
- Wie soll bei Fragen verfahren werden?
- Digitale Handzeichen bei Fragen oder auch anstelle von Applaus.

Web-Etikette definieren und leben – der Knigge für Webmeetings

Pünktlichkeit einer der wichtigsten Tugenden in der digitalen Welt. Ein von uns häufig beobachtetes Phänomen ist, dass Personen sich erst in allerletzter Sekunde in Meetings einwählen. Aber warum dieser Stress?

Es ist wohl auch so, dass niemals einer auf alle anderen warten muss, sondern immer die Allgemeinheit auf den oder die Nachzügler. Alle sollten sich an die eigene Nase fassen und die Wartezeit mit der Teilnehmerzahl multiplizieren – da kommen schnell ein paar unnütz verschenkte Stunden zusammen! Und wer von uns verschwendet schon gerne sein kostbarstes, weil nicht ersetzbares Gut – die Lebenszeit?

Wählen Sie sich also einige Minuten vor Beginn einer Webkonferenz ein. Bereits bei der Einladung zum E-Meeting sollten Sie alle Teilnehmer bitten, sich 4 bis 5 Minuten vorher dazuzuschalten. So können noch rasch unvorhergesehen auftretende Fehler behoben und eventuell notwendige Korrekturen an Kamera oder Bildausschnitt vorgenommen werden. Die sich daraus ergebende Vorlaufzeit kann man gerne für einen kurzen Smalltalk verwenden. Diese Aufwärmphase ist für neue Menschen, die in eine bestehende Gruppe kommen, besonders nützlich – binden Sie die Neulinge bewusst mit ein und sprechen Sie diese aktiv an.

Zeigen Sie ruhig den Start des E-Meetings im Bildschirm mit einem Countdown an, das erhöht Wachsamkeit und erzieht unbewusst zu Pünktlichkeit.

Jedem sollte bewusst sein, dass die Kamera alles aufnimmt, was man vor ihr tut. Nicht selten hängen Teilnehmende tatsächlich mit gelangweilter Miene vor der Kamera, stützen den Kopf dabei auf die Arme oder Schlimmeres. Das sollte vermieden werden. Niemand würde so etwas in einem normalen Konferenzraum tun.

Ebenso will wirklich niemand sehen, wie Sie ihre Mahlzeit vor laufender Kamera zu sich nehmen, wie Sie lautstark ein

Butterbrot schmatzen oder knackend in eine Mohrrübe beißen. Wenn Sie in der Mittagspause etwas essen, dann überprüfen Sie danach, ob Sie Spinat zwischen den Zähnen haben. Manche Dinge bleiben gleich, auch wenn man sich nicht persönlich trifft!

Bevor das eigentliche Webmeeting starten kann, sollten die Pausenzeiten abgesprochen und festgelegt werden. Es hat sich bewährt, die Pause jeweils mit einem Countdown im Bildschirm anzuzeigen. Bei längeren Konferenzen dürfen Sie zur Abwechslung einige 2-minütige Unterbrechungen einplanen, in denen man ruhig kleine Gymnastikübungen oder gemeinsame Streckübungen einflechten kann, um allgemeiner Verkrampfung vorzubeugen. Das mag erst mal ein wenig albern anmuten, aber bei einem Meeting kann es wirklich für Entspannung sorgen. Sie werden überrascht sein, wie positiv sich so eine Einlage auf die allgemeine Konzentrationsfähigkeit (und oft auch Stimmung) auswirkt, und im Übrigen dürfte sie ein Alleinstellungsmerkmal Ihres Vortrags sein.

Smalltalk

Was war gleich die Floskel Nr. 1 bei persönlichen Treffen? „Und? Gut hergefunden?“ Fast lustig, sich das als Eröffnung für eine Webkonferenz vorzustellen. Die Realität zeigt aber, dass Smalltalk im Onlinebereich nicht so gut funktioniert. Und wenn, dann wird er anders empfunden als im persönlichen Gespräch.

In jedem Fall gilt, dass in der virtuellen Welt auch der Smalltalk kürzer sein sollte, so dass man schneller zum Inhalt übergehen kann.

In einem realen Meeting haben Sie viel Zeit: Sie kommen an, melden sich an der Rezeption, betreten den Konferenzraum, nehmen sich einen Kaffee und warten, bis sich alle Teilnehmer eingefunden haben. Da ein Webmeeting kürzer ist, schrumpft auch anteilig die Zeit, die am Anfang für den Willkommens-Smalltalk zur Verfügung steht.

In der alten Welt sind das typischerweise 15 Minuten bei einem Meeting, das 90 Minuten dauert. Das macht einen Smalltalk-Anteil von ca. 17 %. Bei einem Webmeeting von 30 Minuten wären das entsprechend 5 Minuten. Stellen Sie sich vor, Sie warten im Webmeeting auf ein oder zwei Personen – 5 Minuten sind da schnell vorbei.

Vertriebler reden sich oft ein, dass Smalltalk gut für die Kundenbindung wäre: „War ein gutes Gespräch, habe einen guten Draht zum Kunden. Er mag mich.“ Ja, Beziehung ist alles. Aber: Es ist eben nur Smalltalk und nicht selten doch ziemliche Zeitverschwendung. Manche Entscheider fühlen sich durch Smalltalk sogar total genervt. Es gibt keinen klassischen Smalltalk in E-Meetings – und das ist vielleicht auch gar nicht so schlecht.

In E-Meetings geht man relativ schnell in den konkreten Modus. Wie können Sie also das kurze Zeitfenster davor mit angemessenem Smalltalk füllen?

Hier ein paar Vorschläge:

- Schalten Sie auf eine andere Kamera, die einen Blick aus dem Fenster offenbart – nicht über das Wetter reden, sondern das Wetter kurz zeigen!
- Vielleicht haben Sie im Vorfeld des E-Meetings Materialien oder Informationen verschickt. Die ersten Minuten sind ein guter Zeitpunkt, um kurz zu fragen, ob alles angekommen ist: „Ich hatte Ihnen zu unserem virtuellen Meeting einen guten, besonderen Kaffee geschickt. Ich hoffe, der ist termingerecht angekommen und steht frisch gebrüht vor Ihnen in der Tasse?“
- Unterschätzen Sie nicht, was für einen kraftvollen Eindruck Sie erzielen, indem Sie etwas zum Zeigen direkt in die Kamera halten, z. B. Ihre Tasse Kaffee. Das bricht das Bild auf und erzeugt Spannung.
- Ggf. können Sie verschiedene virtuelle Hintergründe zeigen und daraus eine kleine „Geschichte“ machen.

Alle Smalltalk-Elemente sollten natürlich wirken. Es gilt die Grundregel: Nicht übertakten, sondern dosiert und der Sache angemessen einsetzen. Machen Sie doch Ihr Webmeeting zu einer Art von „Conference for Friends“!

Nachbereitung

Am Schluss sollte ein Webmeeting oder -workshop auch klar beendet werden, zum Beispiel mit einem entsprechenden Satz von Referent oder Moderator: „An dieser Stelle ist das Meeting offiziell zu Ende.“ Danach sollte sich jeder mit einem kurzen Handzeichen oder einfachem „Tschüss“ verabschieden. Wichtig: Stellen Sie sicher, dass auch Sie nicht mehr im Meeting sind. Wenn möglich, deaktivieren Sie Kamera und Mikrofon, so dass man Ihnen nicht unbeabsichtigt weiter zuschaut.

Eine Nachbesprechung sollte durchaus Beachtung finden: Im Anschluss sollten Sie und sich an die Nachbereitung machen: Austausch mit den an der Organisation der Konferenz beteiligten Mitarbeitern und Formulieren einer E-Mail an alle Teilnehmer. Dieser Teil sollte nicht vernachlässigt werden, denn durch eine konstruktive Manöverkritik kann man gemachte Fehler durchsprechen, Lösungsansätze lokalisieren und damit Fehlerquellen für künftige E-Meetings vermeiden. Und natürlich werden im Nachgang auch – sofern vereinbart – zusätzliche Materialien oder ein Link zur Aufzeichnung des Meetings verschickt. Das sollte zeitnah erfolgen – typischerweise noch am selben oder am folgenden Arbeitstag.

Webmeetings im Vertrieb

Die souveräne Durchführung von E-Meetings wird immer mehr zu einer Kernkompetenz für Vertriebsmitarbeiter. Die Effizienz solcher Meetings wird der Telefonakquise Einiges an Raum abnehmen. Nach unserer Einschätzung wird eine eigene Form des E-Meetings vielleicht sogar die Telefonakquise ersetzen oder zumindest extrem verändern, weil man dabei deutlich mehr Möglichkeiten nutzen und

gezielt einsetzen kann. Man hat mehr Varianten zur Verfügung als beim simplen Telefonat. Die multimedialen Möglichkeiten übersteigen die des Telefons bei Weitem.

Früher war es immer das Ziel eines Telefonats oder einer Telefonakquise, einen Termin zu bekommen. Aus der Arbeit mit unseren Klienten wissen wir, dass es ein intelligenter und zielführender Ansatz ist, stattdessen nur das E-Meeting zu „verkaufen“, es also als Vorstufe zum Vor-Ort-Termin zu nutzen.

Am Telefon ist es viel leichter, den Kunden für ein 20-minütiges E-Meeting zu gewinnen als für ein 90-minütiges persönliches Treffen. Auch Ad-hoc-Meetings parallel zum ersten Telefonat (also ohne vorherige Einladung) sind sehr praktikabel: „Kommt doch kurz in unser Webmeeting rein!“

In einem Webmeeting kann schließlich auch deutlich mehr getan werden, als bloß Produkteigenschaften aufzulisten. Man kann visuell und damit tiefer ansetzen. Insbesondere Bewegtbilder haben eine enorme Wirkung: Es ist möglich, einen kurzen Video-Einspieler vorzuführen, der das Produkt oder die Leistung in Aktion darstellt. Der Nutzwert ist genauer ersichtlich als bei einer theoretischen Erklärung.

Unter vertrieblichen Gesichtspunkten stehen Unternehmen eigentlich vor derselben Herausforderung, vor der sie schon seit Jahrzehnten stehen: Dem Kunden einen Mehrwert bzw. Nutzen zu bieten. Früh im Akquisevorgang Neugier herzustellen und die Spannung zu halten. Potenzielle Kunden, die nicht schnell in eine Nutzenvermutung kommen, verlieren die Aufmerksamkeit und springen ab.

Daher gilt mehr denn je: Das Spezielle ist in der Regel interessanter als das Allgemeine. Fangen Sie beim Kunden also nicht in der Breite an, sondern nehmen Sie einen konkreten Fall heraus und moderieren Sie daraus zum allgemein Gültigen. Denken Sie dabei auch gern an unser oben erwähntes Zwiebelprinzip: Starten Sie unperfekt und werden Sie jeden Tag ein Prozent besser.

Schulungen

Wir werden nicht müde zu wiederholen, dass E-Meetings ein völlig neues Format darstellen. Dramaturgie und Teilnehmerführung sind dabei essenziell wichtig. Es ist daher erforderlich, solche Konferenzen genauso sauber vorzubereiten und zu konzeptionieren wie alle anderen Change-Prozesse der Vergangenheit.

Dazu gehört wiederum, dass nicht nur entsprechende Arbeitsräume bereitgestellt werden, sondern die Mitarbeiter auch entsprechende Trainingseinheiten und Coachings erhalten und genau das auch eine entsprechende Priorität bekommt. Ebenso gilt es, die neuen Wege zu testen – idealerweise noch bevor man damit auf die ersten Kunden losgeht.

Wir beobachten leider, dass im Selbstverständnis der meisten Unternehmen noch die notwendige positive Einstellung zur digitalen Welt und damit insbesondere zur digitalen Kommunikation fehlt. So ist es beispielsweise selbstverständlich, dass es gesonderte Vertriebsschulungen gibt, spezielle Seminare für Juristen, Marketingleute und ITler sowie Fortbildungen in Personalwesen, Produktentwicklung und anderen Fachgebieten – aber für den Bereich des Webmeetings ist so etwas oft nicht einmal angedacht und wird arg vernachlässigt. Das ist definitiv falsch und bedarf der Korrektur.

Man würde niemanden ans Steuer eines Autos setzen, der vorher keine Führerscheinprüfung gemacht hat. Es ist nämlich sinnvoll, jedem Verkehrsteilnehmer bestimmte Sachen beizubringen: die Verkehrsregeln (einheitliche Verhaltensweisen), das Tanken, Anlassen, Schalten, Lenken und Blinken (Hardware), aber auch das Ablesen der Armaturen, die Navigation und die Benutzung des Entertainment-Systems (Software).

Doch viele Menschen meinen noch, für die Veranstaltung eines Webmeetings oder die Produktion eines Streams sei keine Schulung angebracht. Auf der anderen Seite besteht

der Vorsatz oder zumindest die Hoffnung, bei diesem komplexen Themenfeld alles richtig zu machen.

Früher gab es in Großunternehmen z. B. eigene Übersetzungsabteilungen für Deutsch-Englisch und umgekehrt. Erst Jahre später, als die englische Sprache selbstverständlich geworden war, wurden diese Abteilungen eingespart, da der Umgang mit der englischen Sprache heute zum Standard für Mitarbeitende gehört.

Unser Vorschlag: Schaffen Sie sich ein Team, das dieses Projekt vorbereitet, es in allen erforderlichen Aspekten durchdenkt und entsprechende Pilotmeetings veranstaltet, an denen sich andere Mitarbeiter orientieren können.

Holen sie sich außerdem Input von außen, und zwar so lange, bis Sie sich intern stark genug fühlen, das Thema Webmeetings aus eigener Kraft anzugehen und zu bewältigen.

Auffrischungen und Weiterqualifizierungen kann man sich jederzeit extern über Webschulungen oder Workshops einkaufen. Auch wir Autoren dieses Buchs bieten solche Leistungen an. Unter diesem Link finden Sie mehr dazu:

www.showandtell.de

Teil 2

Streaming

Einleitung

was ist „hybrid“?

Wie zu Beginn des Buches schon dargelegt, sind die Themen Streaming und Webmeetings nicht immer scharf voneinander abgrenzbar. Im ersten Teil haben Sie erfahren, was Sie selbst tun können, um ihre Medienpräsenz zu steigern, sozusagen per „Do it yourself“.

In diesem zweiten Teil geht es um Streaming und es wird ein bisschen aufwendiger: Es geht darum, wie Sie ein hybrides Event durchführen, und dafür werden Sie ein etwas größeres Team benötigen und die Rollen der Verantwortlichen sind anders verteilt. Dennoch kann das Wissen darüber, wie man wirkungsvolle Webmeetings durchführt, beim Streaming ebenfalls angewendet werden – und umgekehrt. Das gilt z. B. in Hinsicht auf die Verbesserung der eigenen Außenwirkung und Präsenz in der digitalen Kommunikation: Die ist nämlich in beiden Anwendungsbereichen gleichermaßen nützlich, und wer die Technologien professionell und gekonnt anwendet, wird als modern und „up to date“ wahrgenommen.

Grundsätzlich ist ein Stream ein „Sendeformat“: Ein Programm wird erstellt und mit Bild und Ton auf eine Plattform „gestreamt“, wo es dann angesehen werden kann. Dabei wird also nur in eine Richtung kommuniziert, es ist also quasi eine Einbahnstraße – anders als beim Webmeeting, wo sich die Teilnehmer gegenseitig sehen und auch selbst etwas zum Gespräch beitragen können.

Würde man in einem Zoom-Call alle Kameras und Mikrofone deaktivieren und nur noch einen Sprecher aktiv schalten, käme das einem Stream schon recht nahe. Allerdings bliebe ein entscheidender Unterschied, nämlich in der verwendeten Technologie: Streams werden in der Regel direkt in die Social-Media-Plattformen wie Youtube, Vimeo, Facebook Twitch oder Instagram gesendet und das Programm, also der Stream, kann über die jeweilige

Plattform angesehen werden. Alternativ kann ein Stream auch direkt auf der Website eines Anbieters eingebettet werden.

Die Videoqualität beim Stream ist in der Regel höher und zum Ansehen reicht ein üblicher Internet-Browser mit dem zugehörigen Link. Im Gegensatz zum Webmeeting muss also kein Tool installiert werden (Zoom, Microsoft Teams o. Ä.).

Allerdings ist das grundsätzliche Setting entscheidender, als die technischen Unterschiede: Webmeeting und Streaming verhalten sich zueinander im Prinzip ähnlich wie ein Meeting in einem Konferenzraum zu einem Event, also z. B. einer größeren Kundenveranstaltung in einer entsprechenden Örtlichkeit.

Dieser Vergleich ist hinsichtlich der Zuschauerzahlen ganz treffend, und auch, was das Organisatorische angeht. Vor einem Meeting verteilt man eine Tagesordnung an die Teilnehmenden und das Treffen selbst ist dann eine Art Arbeitssitzung, was einigermaßen auch für das Webmeeting zutrifft. Vor einem Streaming-Event hingegen erarbeitet man ein Programm, das sich an eine große Anzahl von Zuschauern richtet, die sich dieses Programm ansehen bzw. daran teilnehmen. Das ähnelt also der Planung von Messen und Kongressen mit Showcharakter in Sälen, die über Bühnen verfügen. Und genau dafür, also für die Vorbereitung solcher Veranstaltungen in digitaler Form, soll dieses Buch Sie als Verantwortliche bestmöglich rüsten – und zwar so gut, dass Sie perfekt vorbereitet sind und mit Ihrem Team von Experten und Dienstleistern richtig kommunizieren und die richtigen Entscheidungen treffen können.

Wir bleiben beim Vergleich: Für Meetings im Konferenzraum gibt es interne Organisationsprozesse und sie werden in Eigenregie vollständig von Mitarbeitern aus dem eigenen Haus geplant und durchgeführt. Bei größeren Events werden oft entsprechende Dienstleister hinzugezogen, z. B. Event-Agenturen, Bühnenbauer usw.

Analog müssen für die Organisation von Webmeetings die eigenen Mitarbeiter entsprechend geschult werden, während es für Streams eher wichtig ist, eine Vorstellung vom „Programmablauf“ und der Zielsetzung des Events zu bekommen, um für die Durchführung ggf. passende externe Dienstleister hinzuzuziehen, die für eine optimale Umsetzung nötig sind.

Wann ist Live-Streaming überhaupt sinnvoll?

Wann reicht es, „bloß“ ein Webmeeting zu veranstalten? Wann passt eine vorproduzierte Aufzeichnung? Und wann sollte es eher eine aufwendige Live-Produktion sein?

Die Logik von YouTube und der Erfolg von Netflix & Co. bzw. auch den Mediatheken der öffentlich-rechtlichen Sender zeigen es deutlich: Manchmal möchten die Zuschauer ein Programm „on demand“ sehen, also genau dann, wenn sie Zeit und Lust haben – höchst individuell. So können auch Firmen ein produziertes Programm als On-Demand-Angebot ins Netz stellen, sei es via YouTube oder auf der eigenen Website. Wobei es natürlich auch möglich ist, ein Programm zu produzieren, aufzuzeichnen und es dann zu einem vordefinierten Zeitpunkt auszustrahlen.

Es sollte erwähnt werden, dass beide Varianten hohen Aufwand erfordern: Die Livesendung vor und während der Veranstaltung und die Aufzeichnung dagegen eher bei der sogenannten „Post-Production“, also Schnitt und Vertonung.

Insgesamt ist aber ein echtes Liveformat in der Regel aufwendiger, weil alle Dienstleister und beteiligten Personen auf den Punkt – zum Zeitpunkt der Sendung – liefern müssen. Hierbei nimmt die Planung eine wichtige Stellung ein, da mehr Menschen und Tätigkeiten synchronisiert werden müssen. Aufgrund des hohen Aufwands sollte ein echtes Live-Event nur durchgeführt werden, wenn es dafür wirklich gute Gründe gibt.

Unternehmen sollten sich gut überlegen, wann der Einsatz eines Livestreams wirklich notwendig ist. Aus unserer Sicht

gibt es dafür zwei gute Kriterien: Erstens, ob die Aktualität des Themas es erfordert und die Übertragung zeitkritisch ist, und zweitens, ob das Publikum am Programm beteiligt und das Format interaktiv gestaltet werden soll.

Neben diesen beiden Kriterien ist noch das Verhältnis der Anzahl aktiv am Programm beteiligter Personen (z. B. Referenten) zur Anzahl ausschließlich zuschauender Personen zu beachten: Sollte der konsumierende Teil den Löwenanteil ausmachen, ist das ein Indikator für einen Stream (z. B. Messen, Event-Veranstaltungen, Kongresse).

Auch die reine Teilnehmerzahl ist ein guter Indikator. Bei mehr als 100 Teilnehmern fällt die Wahl derzeit eher auf das Medium Stream.

Content, Content, Content!

Wir wollen es laut in die Welt hinausrufen: Streaming und „Sendungen im Internet“ sind kein Selbstzweck. Es reicht einfach nicht aus, irgendetwas zu senden, nur, weil man es technisch kann! Um spätere Störgefühle beim anvisierten Zuschauer von vornherein zu vermeiden, sollte man sich gründlich Gedanken über die Zielgruppen und den zu erwartenden Nutzwert für diese machen.

Wie auch beim Webmeeting ist das oberste Gebot: **Niemals langweilen!**

Viele Unternehmer haben die Vorstellung, dass die ganze Internetgemeinde quasi von allein auf ein Streaming aufmerksam wird, wenn man erst einmal am Start ist. Dem ist leider nicht so.

Früher gab es auf den großen Social-Media-Plattformen tatsächlich für jeden Livestream eine Nachricht an alle verbundenen User. Das führte natürlich zu einer schnellen und weitreichenden Verbreitung. Inzwischen ist das etwas zurückgefahren worden und man muss um die Gunst und Aufmerksamkeit der Zuschauer genauso mit Werbung buhlen wie bei allen anderen Sendeformaten.

Und damit ist klar: **Content ist das Gebot der Stunde!**

Sprich, Zuschauerbindung erfolgt über Inhalte und die User müssen sich einen Nutzen vom Zusehen bzw. Mitmachen versprechen. Ob es ein Fachthema ist oder die Unterhaltung im Vordergrund steht – es muss einen guten Grund dafür geben, sich einzuklinken und vor allem dranzubleiben. Denn anders als ein Webmeeting können die Zuschauer einen Stream schnell und unbemerkt verlassen.

Nach unserer Einschätzung werden folgende Fragen viel zu selten gestellt: Was möchte ich als Zuschauer gerne sehen? Was ist für mich interessant, wo bleibe ich dran – und warum? Beobachten Sie sich selbst und Ihr Mediennutzungsverhalten! Das bietet einen recht soliden Ausgangspunkt, denn wir Menschen und unser Verhalten ähneln sich durchaus.

Es grenzt an Ironie, wenn Leute sich darüber unterhalten, was sie am Wochenende Spannendes erlebt oder gesehen haben, und unmittelbar danach selbst eine langweilige Präsentation voll Technik-Trash halten, bei der sie die Zuschauer nach kürzester Zeit verlieren. Dabei ist es doch ganz einfach: Was Sie an einer Sendung oder einem Vortrag reizt und zum Weitersehen motiviert, ist oft auch für andere interessant. Oder anders ausgedrückt: Ein frontaler Schwall von Fachwissen ist keine geeignete Art der Information, die man sich freiwillig anhören bzw. ansehen würde. Es sollten sich nicht nur Freaks und Nerds unterhalten fühlen, sondern auch ein breiteres Publikum, also Vorsicht!

Es bedarf eines geeigneten Programmaufbaus mit Dramaturgie und inszeniertem Spannungsbogen. Wenn man nämlich langweilige analoge Programminhalte zusammenstellt, kann auch in der digitalen Welt nur etwas Langweiliges dabei herauskommen!

Was den Unterhaltungswert angeht, können wir von der Fernsehbranche lernen und die Erfahrungen nutzen, die dort über Jahrzehnte gemacht worden sind.

Bei Online-Veranstaltungen wird oft übersehen, dass die Zuschauergemeinde nicht mit reinen Inhalten überfrachtet werden darf, sondern Unterhaltung, Abwechslung, Inszenierung und sogar Pausen ebenso wichtig sind, um das Publikum bei Laune zu halten. Auch Komponisten wissen: Musik entsteht in den Pausen. Man muss der Melodie Raum geben, um sich entfalten zu können.

Es sollte sich auch nicht ein Höhepunkt an den anderen reihen, denn damit wird der Konsument rasch überfordert. Man benötigt eine gute Ausgewogenheit wie beim Atmen, weg von der reinen Sauerstoffaufnahme durch O₂-Betankung hin zum entspannten Ein- und Ausatmen – also ein abwechslungsreiches Programm, das eben nicht nur auf hohem Faktendruck basiert, sondern auch unterhaltend ist.

Mindestens genauso wichtig wie der reine Inhalt ist, das Erleben der Zuschauer nachzuvollziehen und Struktur und Dramaturgie für ein interessantes Programm zu gestalten.

Dabei müssen alle Beteiligten eine Vorstellung davon bekommen, was passieren soll. Und um sicherzustellen, dass alle Informationen bei allen ankommen, ist ein guter Informationsfluss wichtig. Wir haben tatsächlich schon erlebt, dass eine Bühnenshow live gestreamt wurde und weder Moderator noch Referenten sich darüber im Klaren waren. Das Publikum an den Rechnern wurde somit komplett „vergessen“. Das Aberwitzige daran war, dass der bekannte Redner einen Vortrag über die richtige Ansprache von Onlinepublikum hielt, dabei aber nicht ein einziges Mal in die Kamera sah, sondern nur das Vor-Ort-Publikum in den Rängen ansprach. Ein Regisseur hätte den Referenten darauf aufmerksam gemacht und das Malheur verhindert.

Bei namhaften Fernsehsendungen zeichnet üblicherweise ein ganzes Redaktionsteam dafür verantwortlich, ein angemessenes Programm zusammenzubringen. Diese Personen stellen also Content zusammen, sammeln Themen, suchen aktuelle Beiträge usw.

Diese redaktionelle, inhaltliche Arbeit bleibt den Zuschauern meist verborgen, ist aber unverzichtbar.

Bei der Programmplanung sollte, insbesondere wenn es sich um hybride Events handelt, immer darauf geachtet werden, das zugeschaltete Publikum im Fokus zu behalten. Welches Bonbon oder welchen Nutzen bieten Sie also dem virtuellen Publikum?

Events planen und durchführen

Vom Ablaufplan zum Regieplan

Ein guter Start für die inhaltliche Ausgestaltung ist ein Ablaufplan, zumindest in einer groben Form. Hier werden die Ideen, die für ein Format existieren, in eine grobe Reihenfolge gesetzt und die einzelnen Programmpunkte mit einer Schätzung der Dauer versehen. Nicht selten ergeben sich aus einem ersten Ablaufplan schon diverse Aha-Effekte. „Oh, das schaffen wir ja gar nicht in der Zeit.“ Oder „Wir haben überhaupt keinen Raum für Pausen, es sei denn, wir kürzen das Programm.“

Bei der Ausgestaltung eines interessanten Programms ist es wichtig, besonderes Augenmerk auf den Aspekt der Zeit zu legen. Zu Anfang ist die Grundsatzentscheidung zu treffen, ob man eher eine „Tageschau“ mit engem Zeitkorsett produziert, wo alles punktgenau sitzen muss, oder eher eine „Wetten, dass“-Unterhaltungsshow, bei der Überziehen zum guten Ton gehört.

So verlockend der Ansatz für manche Menschen ist, es „locker“ und „dynamisch“ zu sehen, so unbemerkt verliert man manchmal das Publikum. Man denkt, es läuft alles super, und bemerkt gar nicht, wie man an den Zuschauern vorbeisendet und sie scharenweise verliert. Ebenso ist es eine Respektlosigkeit, wenn man Gäste ins Studio oder per Zuschaltung einlädt und diese über Gebühr warten lässt, weil die Vorredner überzogen haben.

Die Kehrseite gibt es natürlich auch: Wer zu statisch in seinem Programm ist, verliert die Möglichkeit der Spontanität. Manchmal ergeben sich in einer Gesprächssituation ja Gedanken, die noch formuliert werden möchten, oder das Publikum wünscht eine Zugabe von einem beteiligten Künstler.

Es ist also immer eine Frage der Ausgewogenheit. In jeder Produktion ist es ratsam, auch einen Teil für Improvisation einzuplanen. „Improvisation planen?“, mögen Sie jetzt fragen – klingt das für Sie womöglich paradox? Ist es aber nicht!

Ein guter Trick besteht darin, sich kleine Pufferzonen zu schaffen. Bei unseren größeren Hybrid-Produktionen nutzen wir dafür gerne eine Künstler-Einspielung, zum Beispiel mit einem Pianisten. So einen Show-Act kann man nämlich in beide Richtungen benutzen: Wenn man aufgrund von Überziehung schlecht in der Zeit liegt, kann man die Showeinlage des Pianisten kürzen. Umgekehrt kann man im Fall, dass Zeit zu überbrücken ist – da z. B. ein Redner ausfällt oder wegen technischer Probleme verspätet aufschaltet –, die Pianoeinlage einfach ein paar Stücke länger im Stream lassen. Oder ein anderes Beispiel: Sollte sich ein Referent 3 Minuten zu spät zuschalten, kann die Regie einfach den Künstler bitten diese Zeit zu überbrücken und noch einen weiteren Song zu spielen. Im umgekehrten Fall und Zeitknappheit, bittet er ihn, sein Programm um einen oder zwei Songs zu Kürzen. Dabei sollte man beachten, den Beitrag des Künstlers in zwei, drei oder gar vier „Auftritte“ aufzuteilen, damit man sie als Puffer über den Tag bzw. die Dauer des Livestreams verteilen kann. Das lässt sich natürlich auch mithilfe von Pausen umsetzen. Aber unterschätzen Sie nicht die Wichtigkeit der Pausen und unterliegen Sie nicht der Versuchung, diese im schlimmsten Fall ersatzlos zu streichen.

Es ist Aufgabe der Regie, auf all diese Aspekte, Abläufe und deren Ausgewogenheit zu achten und bei Bedarf in der Livesituation Änderungen vorzunehmen.

Die Regie sollte bei einem Stream die Kontrolle und das letzte Wort haben, ob dieser nun „live“ abläuft oder aufgezeichnet wird. Dieses Vorgehen hängt auch nicht von der Größenordnung ab. Egal, ob es sich um eine große Produktion mit mehreren Kameraleuten und Dutzenden von Mitarbeitern in den verschiedenen Bereichen handelt oder eine einzige Person die Übertragung produziert: Die Regie übernimmt in enger Abstimmung mit dem Kunden die sorgsame Planung und die genaue Gestaltung des Streams, allerdings bei Bedarf mit dynamischen Anpassungen in Echtzeit.

Die Regie sammelt die Fakten und berät den Kunden. In allen Einzelschritten regt sie an, bringt unterschiedliche Ideen ins Gespräch und begleitet im Anschluss den Kunden bei der Entscheidungsfindung. Später entscheidet die Regie über die stärkste und tragfähigste Idee für das vom Kunden ins Auge gefasste Ziel der Veranstaltung und erstellt daraus einen detaillierten Regieplan.

Auf Grundlage aller vorliegenden Informationen wird festgelegt, was im Programm wann und wo passiert. Manche Punkte geschehen auf der Bühne, manche in den Rängen und andere werden per Video oder auch per Zuschalte eingespielt. Ebenso können Kamerapositionen oder besondere Beleuchtungseinstellungen festgehalten werden.

Der Regieplan sollte nach unseren Erfahrungswerten mindestens 48 Stunden vor Übertragung eingefroren und dann nicht mehr angepasst oder verändert werden. Zur Anschauung finden Sie im Downloadbereich auch ein Beispiel für einen Standard-Regieplan:



Begleitmaterial zum Buch unter:
www.showandtell.de/buchaddons

Die Rolle des Regisseurs

Von Anfang an legt der Regisseur mit allen Beteiligten eine klare Basis für die Erarbeitung des Konzeptes – im besten Fall sogar schon ab dem ersten Entwurf des Ablaufplans. Der Regisseur hat die Aufgabe, die Gesamtdramaturgie bzw. einen roten Faden als Unterbau der Ablaufelemente zu erarbeiten und zu bestimmen. Wie genau sollen die einzelnen Programmpunkte angeordnet sein, was soll worauf folgen?

Der Regisseur hat einen Blick auf die Dynamik der unterschiedlichen Livebeiträge, Zuschaltungen, Video-Einspieler, PowerPoint-Vorträge usw. und sorgt für Ausgewogenheit und Unterhaltungswert, damit das Publikum am Thema interessiert bleibt.

Das im Regieteam erarbeitete Konzept ermöglicht den beteiligten technischen Dienstleistern, ihre Arbeiten nach den vereinbarten Vorschlägen zu verrichten und anhand der Detailangaben zu planen und umzusetzen. Daher sollten jederzeit Rückfragen an die Regie möglich sein, die ja für die reibungslose Umsetzung zuständig ist. Das gilt insbesondere für die Studio- und die Veranstaltungsplanung.

Die Regie zeichnet vor allem verantwortlich für die ständige Wahrung der inhaltlichen Interessen des Kunden bzw.-Auftraggebers in enger Verbindung mit der technischen Leitung, die die technische Machbarkeit garantiert.

Die Regie transformiert, übersetzt, gliedert und transportiert die Wünsche der Auftraggeber in einzelne Arbeitsschritte und Aufgaben und formuliert auf dieser Grundlage Arbeitsabläufe für die verschiedenen Beteiligten und Dienstleister. Wichtig ist, dass alle wissen, was sie wann und wo zu tun haben.

Obendrein verwirklicht die Regie die ästhetischen Vorstellungen des Kunden mit Hilfe der beteiligten Experten, z. B. für Bühnenausstattung, Kamera und Beleuchtung. Sie entscheidet nach den Wünschen des Auftraggebers bzw. wirkt gegebenenfalls auf ihn ein, seine

Vorstellungen zu überdenken, oder schlägt konkrete Änderungen vor.

Im Rahmen eines vorbereitenden Briefings werden alle am Programm Beteiligten so genau wie möglich über ihre Wege im Produktionsraum, die Ausrichtung zur Kamera und den Umgang mit den verschiedenen Beleuchtungssituationen in Kenntnis gesetzt.

Der Regisseur informiert darüber hinaus den Moderator, die Gesprächsteilnehmer, die Kameraleute und alle an der Produktion aktiv Beteiligten über den strengen Umgang mit den Zeitfenstern und alle anderen relevanten Modalitäten.

Ein Regisseur ist nicht in jedem Szenario notwendig, aber bei virtuellen Bühnen, die per Livestream gesendet werden, kommt ihm eine besondere Rolle zu. Anders als bei „normalen“ Präsenzveranstaltungen, wo der Moderator zwar direktes Feedback vom anwesenden Publikum bekommt, spricht er beim Streaming jedoch für die Online-Zuschauer in eine Kamera. Hier hat der Regisseur die ganz wichtige Aufgabe, die Außenwirkung im Auge zu behalten und quasi das Interesse des Onlinepublikums zu vertreten. Im Zweifel spricht er über einen Knopf im Ohr direkt mit dem Moderator und gibt ihm Hinweise. Ein Tipp: Sofern es bei einer Produktion einen Regisseur gibt, gehört der Regieplan natürlich in seine Hoheit.

In der laufenden Veranstaltung bleibt der Überblick über das große Ganze immer bei der Regie als zentraler Schnittstelle zwischen Kundenwunsch und technischer Umsetzung. Durch die detaillierte Kenntnis der Vorstellungen und Vorgaben des Kunden ist die Regie in der Lage, die besprochenen Abläufe zu beaufsichtigen und im Notfall ad hoc die Umstellung des Programms zu veranlassen, wenn es für die Fortführung der Veranstaltung im Sinne des Kunden unerlässlich erscheint. Jedoch kann und wird dies in der Praxis üblicherweise nur geschehen, um im schlimmsten anzunehmenden Fall einen außerplanmäßigen Abbruch oder sogar das völlige Scheitern zu verhindern, damit zumindest eine für alle Beteiligten erfolgreiche und befriedigende Veranstaltung herauskommt.

Die Moderation

Ein oder mehrere Moderierende führen durch das Programm und müssen auf der Bühne und vor der Kamera für den roten Faden der Veranstaltung sorgen. Die Moderation achtet auf die Einhaltung von Verhaltensregeln und begrüßt die Gäste mit Namen und Nennung ihrer Funktion auf der Bühne. Ebenso müssen die Gäste auch wieder systematisch aus dem Programm herausgeführt werden. Manche Redner müssen außerdem von der Moderation in ihrem Redefluss gebremst und in die Zeitvorgabe zurückgeführt werden.

Bei kleineren Events kann der bzw. die Moderator*in autonom agieren und so auch noch die Rolle der Regie übernehmen, bei größeren Produktionen ist aber eine Aufteilung der Aufgaben unerlässlich.

Im Zusammenspiel von Regie und Moderation kommt dem „Knopf im Ohr“ eine tragende Rolle zu (man nennt das auch „In-Ear-Monitoring“). Der Regisseur kann dann unauffällig mit dem Moderator kommunizieren und ihn unterstützen. Zum Beispiel kann er ihm Änderungshinweise geben, wenn ein Gastbeitrag nicht rechtzeitig zugeschaltet werden kann oder sogar der gesamte Programmablauf umgestellt werden muss. Auch könnte die Regie den Moderator darauf aufmerksam machen, wenn bei einer Podiumsdiskussion eine Person nicht (genug) zu Wort kommt und mehr einbezogen werden soll.

Der Moderator ist außerdem dafür zuständig, ein gesundes Wechselspiel zwischen persönlich Anwesenden und Onlinepublikum hinzubekommen. Die Akteure müssen mit beiden Zuschauergruppen interagieren und diese direkt ansprechen. Hierfür gibt es zahlreiche Möglichkeiten wie Umfragen, Zuschaltungen etc. (siehe Abschnitt: Interaktion mit Kunden). Die Moderation muss unbedingt verinnerlicht haben, dass die von anderswo zugeschalteten Zuschauer nicht zweitrangig sind und steter Zuwendung bedürfen. Im Idealfall wird dem Onlinepublikum das Gefühl vermittelt, irgendwie doch live vor Ort dabei zu sein.

Generalprobe und Onboarding

Ganz klassisch sollte, genau wie z. B. am Theater oder beim Fernsehen, eine Generalprobe eingeplant werden. Durch eine solche Probe gibt man allen Beteiligten Sicherheit. In der Livesituation sind alle gleich „nackt“, wenn eine Kamera auf sie gerichtet ist und die rote Leuchte angeht – auch die Coolsten haben da schon weiche Knie bekommen. Wenn alles vorher schon einmal geprobt und ausprobiert wurde, gibt das den Akteuren ein Mehr an Sicherheit. Bei der Generalprobe geht es also darum, die Bühne und den Aktionsraum kennenzulernen und sich selbst darin zu erleben. Wenn man nicht das komplette Programm probt, kann man zumindest die Szenenübergänge durchspielen, um mit den Beteiligten dafür zu sorgen, dass alles im Fluss bleibt, ohne dass es hakt. „Jetzt gehst du ab, Frau X kommt rauf, dann wechselt das Licht, die Kamera wird in die Totale umgeschaltet“ und so weiter.

Bei Zuschaltungen geht das nicht auf dieselbe Weise, weil die Personen nicht vor Ort sind. Aber auch hier empfiehlt es sich, „Onboardings“ durchzuführen, damit sie ihre virtuelle Bühne kennenlernen. Der Begriff „Onboarding“, also „an Bord nehmen“, stammt aus dem Personalwesen und bezeichnet das Einarbeiten von Neuzugängen.

Dabei wird besprochen und getestet, auf was alles zu achten ist und wie das Ganze ablaufen soll. Man zeigt den Akteuren, was sie sehen werden, was wo bearbeitet wird und was das Publikum dann später zu sehen bekommt. Das ähnelt der Flugvorbereitung eines Piloten, der vor dem Abflug sämtliche Technik checkt und einen Kontrollgang rund um das Flugzeug macht.

An dieser Stelle fragen wir den Referenten beispielsweise gern, wie oft er schon so eine Zuschalte gemacht hat. Sollte es die Premiere sein, sprechen wir alle Punkte detailliert durch. Bei routinierten Rednern gehen wir alles nur kurz durch und nehmen uns mehr Zeit für Einzelheiten. Das Onboarding kann durchaus auch Selbstverständlichkeiten

wie das persönliche Erscheinungsbild berücksichtigen und Fragen zur Kleidung einschließen.

Für die Technikcrew ist es wichtig zu wissen, mit welcher Technik die Redner sich einwählen und welche Tools in welcher Version genutzt werden. Das Bild wird geprüft und unter Umständen werden Verbesserungsvorschläge unterbreitet, z. B. zu diesen Aspekten:

- Aufnahmehöhe der Kamera
- Ton- bzw. Mikrofonqualität
- Lichtverhältnisse
- Erscheinungsbild hinsichtlich Lesbarkeit, Optik und Verständlichkeit der Vortragsunterlagen

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang, beim Onboarding wirklich alles zu testen, was später live zum Einsatz kommen soll. Wir klären mit dem Referenten die Vorgehensweise ab, sprechen über die „Bildkultur“ (an/aus), über die „Mute-Kultur“ (an/aus), erfragen das Bildformat von PowerPoint-Präsentationen (16:9/4:3), fragen nach Beitrags-Einspielern (Folienvortrag, Bilder, Grafiken, Videos usw.) und wann diese eingeblendet werden und wieder verschwinden. Ebenso weisen wir auf spezifische Besonderheiten im Setup hin, um Irritationen der Referenten zu vermeiden z.B. mögliche Verzögerungen in der Bildübertragung. Auch hierzu haben wir eine separate Onboarding-Checkliste erstellt, die Sie sich im Downloadbereich mit folgendem QR-Code herunterladen können:



Begleitmaterial zum Buch unter:
www.showandtell.de/buchaddons

Hybride Events – die Königsklasse

Wirklich voll hybride Events haben es in sich und stellen sozusagen die Königsklasse dar. Sie sind etwas ganz Neues, stellen uns aber auch vor besondere Herausforderungen.

Bisherige Formate haben eine klare Priorisierung hinsichtlich der Zuschauerzielgruppen. Entweder wird hauptsächlich online gedacht oder *nur* live, mit dem Augenmerk auf den Zuschauerraum. Wir unterscheiden gerne wie folgt:

Pur online: Referenten und Zuschauer sind online, jeder vor seinem Rechner (klassisches Webmeeting).

Halb hybrid: Die Zuschauer sind vor ihren Rechnern und die Referenten auf einer Bühne vor Ort und/oder zugeschaltet (das war im Lockdown der häufigste Kompromiss).

Voll hybrid: Das Beste aus beiden Welten, kombinierte Präsenz- und Onlineveranstaltung – Zuschauer und Referenten sind beliebig kombiniert (vor Ort/online). Ein typisches Szenario: 150 Menschen im Saal anwesend und 600 Menschen online zugeschaltet. Eine andere Kombination: Moderator vor Ort, 5 Referenten vor Ort und 4 weitere Vortragende zugeschaltet.

Warum das unserer Meinung nach die Königsklasse ist?

Es ist ein fundamentaler Unterschied, ob Sie in einem Raum nur eine kleine Bühne bedienen müssen (mit kleinem Sichtausschnitt) und diesen Ausschnitt dann mit Kameras einfangen und senden (während das Team sich im Rest des Raumes frei bewegen kann) oder ob sich auf den Rängen Hunderte von Zuschauern tummeln, die individuelle Erwartungen haben.

Beim Hybridszenario mit Publikum im Saal ist man außerdem weniger flexibel, weil Unterbrechungen – auch ganz kurze – zum Richten eines Mikrofons, Klären einer Frage usw. direkt den Fluss und die „Show“ stören. Auch muss darauf geachtet werden, dass Kabel und technische

Geräte systematisch so aufgebaut und angeordnet werden, dass sie nicht in den Sichtbereich geraten, was natürlich erheblich mehr Aufwand erfordert.

Ebenso bestehen enorme neue Anforderungen an die Moderation. Es braucht für eine voll hybride Veranstaltung den „Gottschalk“-Faktor: Mit ihm gelang es, „Wetten, dass“ optimal als Sendung für Livepublikum und Fernsehzuschauer zu präsentieren. Ebenso kann der „Eurovision Song Contest“ als Vorbild für ein echt hybrides Event dienen – eine Riesenparty mit vielen Gästen vor Ort und in der ganzen Welt verteilt. Dabei haben die Zuschauer vor Ort und das Onlinepublikum starken Einfluss auf das Endergebnis. Denken Sie auch an die Zuschaltungen in die einzelnen Länder: Nicht umsonst ist es das Musikereignis weltweit und hat seine eigene Magie.

Vieles, was an Formaten und Event-Konzepten zu beobachten ist, ist schlichtweg „Hybrid falsch verstanden“. Es ist – verharmlost ausgedrückt – faszinierend, wie oft Veranstaltungen einfach lieblos abgefilmt und dann gestreamt werden. So stellt man sicher, dass das Onlinepublikum sich alleingelassen und nicht angesprochen fühlt. Wichtig ist vor allem, dass mindestens die für die Produktion Verantwortlichen und auch der Moderator auf dem Schirm haben, dass ein Teil des Publikums online dabei ist. Im Idealfall sollte jeder einzelne Referent die Onlinegäste auf dem Schirm haben und sie sogar gelegentlich ausdrücklich ansprechen.

Es können Onlinebefragungen stattfinden, bei denen die Antworten der „Onliner“ für die Menschen im Saal explizit sichtbar werden. Oder lassen Sie bei Abstimmungen doch ruhig mal die Vor-Ort-Gäste getrennt von den Onlinegästen abstimmen. Das kann man auch sehr gut in die Moderation einbauen.

Wir bauen in Hybrid-Bühnen inzwischen LED-Wände ein, die eine schöne Alternative zu Beamerprojektionen und Einzelmonitoren sind. Man kann LED-Wände nämlich in Modulen à 50 x 50 cm beliebig aneinanderstecken, so dass sich Zuschaltungen auch hochkant und in Lebensgröße realisieren lassen. Auf diese Weise kann man entfernte Zuschauer und Referenten „vor Ort“ erscheinen lassen und in die Inszenierung auf der Bühne integrieren.

Es muss natürlich nicht immer so aufwendig sein. Aber es gibt für Events und im Prinzip für jede Art von Aufführung eine goldene Regel: „Make it for them.“ Machen Sie ein Programm für die Zuschauer und nicht zur Eigendarstellung – sehen sie den Stream nicht als Selbstzweck.

Tipp: Stellen Sie z. B. eine Kamera oder einen Kameramann auf die Bühne, dessen Bild nur für das zugeschaltete Publikum verwendet wird. Das erinnert den Moderator an die Onlinegäste. Sie können diesem Kameramann zur Verstärkung ein spezielles T-Shirt mit einem großen Auge anziehen, das das Onlinepublikum verkörpert, oder ein Schild als Vertretung dieser Gäste an eine feste Kamera montieren. Alles, was die Akteure daran erinnert, das Onlinepublikum anzusprechen, kann nur hilfreich sein. Etwas weiter gefasst, ist alles, was die Barrieren zwischen der realen und der Onlinewelt reduziert, gut und gewünscht. Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt und die Technik macht Vieles möglich.

Wir wiederholen uns womöglich, aber auf der anderen Seite des Streams sitzen Menschen, und die brauchen gute Gründe, am Ball zu bleiben. Und wie soll man ihnen die bitte geben, wenn man nicht einmal auf dem Schirm hat, dass es diese Menschen überhaupt gibt? Kurz gesagt: Wenn man Gäste vernachlässigt, wandern sie ab.

Wenn es in Ihrem Fall einen Regisseur gibt, kann dieser dem Moderator auch einen Hinweis geben, wenn dieser die „Onliner“ zu wenig im Blick hat.

Am allerbesten ist es, wenn Sie dem Onlinepublikum etwas geben, das das anwesende Publikum nicht bekommt! Doch was könnte das sein, fragen Sie? Backstage-Berichte sind dafür gut geeignet, z. B. Kurzinterviews mit den Künstlern oder Eindrücken von „behind the scenes“. So kann im Vorfeld den Zugeschalteten ein Anreiz geschaffen werden, sich schon vor Beginn des Streams dazuzuschalten. Wenn der Topkünstler beispielsweise bereits in der Maske interviewt wird, kann ein geradezu intimes Verhältnis aufgebaut werden. Eigentlich ist alles interessant, was sich hinter den Kulissen abspielt und für die Zuschauer vor Ort verborgen bleibt.

Derartige Mühen werden sich auszahlen. Wir sehen eine Entwicklung hin zu einer Veranstaltungswelt, in der eines Tages Konzerte stattfinden werden, bei denen es mehr zahlende „Onliner“ als physisch anwesende Konzertbesucher gibt. In dieser Vision werden dann „Onliner“-Tickets verkauft, mit denen eine zusätzliche Wertschöpfung erzielt wird und somit die Streutiefe und Streuweite deutlich zunimmt.

Wenig Hürden für die Zuschauer

Der barrierefreie bzw. hindernisfreie Zugang zum Stream ist die Grundvoraussetzung für eine hohe Zuschauerzahl.

Hierbei ist es wichtig, eine unkomplizierte, selbsterklärende und getestete Anmeldung vorzusehen, möglichst direkt auf die Streaming-Seite. Melden nicht nur Sie selbst sich zum Testen einmal über Ihr Formular an, sondern lassen Sie es noch 10 weitere Personen mit unterschiedlichen Voraussetzungen tun. Wir empfehlen Ihnen, dabei unbedingt auch den berühmten „DAU“ zu berücksichtigen, den „dümmsten anzunehmenden User“. Machen sie es einfach, einfach, einfach!

Testen Sie im Vorfeld auch, ob Ihr Stream in allen gängigen Browsern läuft. Falls nicht, geben Sie den Zuschauern gut lesbar entsprechende Hinweise bei der Anmeldung, oder fügen einen Link für den Download eines schlanken Browsers mit ein, mit dem der Stream sauber läuft.

Gut macht sich auch, den Zuschauern für den Fall von Problemen einen Support-Kontakt zu nennen, an den sie sich telefonisch, per Chat oder per Mail wenden können. Im Besonderen ist das am Beginn einer Livesendung wichtig.

Die Annahme, alle Onlinegäste kämen ganz problemlos und selbstverständlich in einen Stream hinein, ist grundfalsch und kann sogar ein lange anhaltendes „Negativ-Branding“ auslösen: Potenzielle Zuschauer fühlen sich, als würde ein ungehobelter Türsteher sie nicht hineinlassen, während die anderen sich drinnen schon prächtig amüsieren – Sie setzen also unbewusst einen Negativ-Anker, der Ihr Publikum abschreckt. Deshalb ist es unverzichtbar, kompetentes, freundliches Personal vorzusehen, das Hilfestellung leistet – analog zu den Menschen an der Garderobe und am Infostand bei einem Vor-Ort-Event.

Wer die Außenwirkung des Registrierungsprozesses oder – schlimmer noch – des Inhalts seiner Darbietung nicht gut beurteilen kann oder als Neuling noch keine Vorstellung davon hat, welche Probleme bei einem Streaming auftreten können, sollte unabhängige Meinungen von kompetenten Dritten einholen oder sich direkt einen professionellen Dienstleister buchen.

Technische Ausfallsicherheit

Balance zwischen Sicherheit und Aufwand

Natürlich kann man locker in ein technisches Projekt gehen und darauf hoffen, dass alles klappen und man einfach Glück haben wird. Wenn dann aber doch etwas schief läuft, geht es schnell los mit Schuldzuweisungen oder sogar Forderungen nach Schadensersatz. Darunter leidet die eigene Marke – daher muss man höhere Ansprüche an sich selbst stellen.

Zugegeben, man kann auch *zu viel* Technik mitnehmen, die dann nicht benötigt wird, wenn kein Ausfallszenario eintritt. Die Frage danach, was die Konsequenzen eines Ausfalls wären und was kritische Komponenten sind, sollte aber stets gestellt werden. Technische Ausfallsicherheit ist wichtiger, als man landläufig denkt! Unterm Strich hängt es vom jeweiligen Anwendungsfall ab, für den eine vernünftige Balance zwischen Sicherheit und Aufwand gefunden werden muss.

Aus dem Bereich des Diebstahl- und Überfallschutzes mit seinen Notrufzentralen und verbundenen Alarmanlagen kennt man Systeme, die *schlichtweg nicht ausfallen dürfen*. In unserem Unternehmen haben wir im Streaming-Business intensiv von den Industrie- und Sicherheitsstandards der Überwachungsbranche gelernt und dieses Wissen in unser heutiges Streaming-Denken einfließen lassen.

Unser Merksatz ist: „Genau das, was man nicht mindestens doppelt dabei hat, ist am stärksten ausfallgefährdet. Und je wichtiger die Veranstaltung, desto früher passiert es.“ Nach unserer Erfahrung steigt die Wahrscheinlichkeit für technisches und menschliches Versagen mit der Wichtigkeit eines Events. Daher sollte man Redundanzen vorsehen, also zwei- oder besser mehrfach absichern!

Zur Absicherung ist es außerdem wichtig, die eingesetzten Geräte nicht auf vollen Touren laufen zu lassen, sondern Leistungsreserven von möglichst mehr als 50 Prozent

einplanen. Bei der Überhitzung eines Rechners ist z. B. manchmal ein interessantes Phänomen zu beobachten: Er heizt sich nicht soweit auf, bis er durchbrennt und kaputtgeht, sondern er dreht zur Eigenabsicherung langsam aber deutlich bemerkbar die Leistung/Taktfrequenz herunter und fährt den Lüfter auf Maximalstufe. Die daraus resultierende Leistungseinbuße kann schon mal zum Gesamtausfall der Show führen. Wir beugen vor, indem wir Hardware nutzen, die leistungsstark ist und dementsprechend über genügend Reserven verfügt.

Oder wir ziehen gewisse Aufgaben auseinander und teilen sie auf verschiedene mitgeführte Rechner auf. Zum Beispiel auf einen Rechner, der die Videoregie macht, einen für Zuspelungen, einen für das eingesetzte Tool, einen für die Aufschaltungen usw. Damit bewegt man sich vom singulären Denken weg und die Leistungsanforderung je Rechner sinkt.

Ein entsprechender Vorteil ergibt sich, wenn bei größeren Events effizientere Arbeitsabläufe dadurch entstehen, dass unterschiedliche Dienstleister für bestimmte Teilbereiche zuständig sind und eigene dedizierte Arbeitsplätze erhalten.

Natürlich ist manches eine Sache der persönlichen Wahrnehmung. Wenn bei einem Event technische Probleme auftreten, es aber unkompliziert verschoben werden kann, weil es nicht so kritisch ist, bleibt das weniger im Kopf, als wenn bei einer großen Veranstaltung mal so richtig etwas schiefgeht.

Ausfallsicherheit und Stabilität kosten Geld und machen eine Veranstaltung teurer. Wir werden häufig gefragt: „Wie viel kostet die Buchung Ihrer Dienstleistung, unseren Livestream zu organisieren?“ Das ist genauso schwer zu beantworten wie die Frage „Was kostet ein Einkauf bei Edeka?“ Es kommt eben darauf an, was Sie alles in den Einkaufswagen hineinlegen.

Sehen wir uns zum Vergleich noch einmal den Bereich des Einbruchsschutzes und der Alarmanlagen an. Es kann vorkommen, dass ein Kunde, bei dem weder ein Einbruch noch ein Überfall stattgefunden hat, daran zweifelt, ob sich

die kostspielige Sicherheitstechnik für ihn überhaupt lohnt. Das kann aber ein großer Trugschluss sein, denn möglicherweise ist ja gerade deshalb nichts passiert, *weil* der Kunde sich diese Sicherheitsmaßnahmen leistet. Ein solches paradoxes Sparsamkeitsdenken ist auch in der Streaming-Welt zu finden.

Im Markt gibt es zahlreiche Anbieter, die ihre Streaming-Dienstleistungen für Kunden mit kleinem Budget anbieten. Im Idealfall klappt vielleicht sogar alles, aber es wäre dennoch dumm, aus Sparsamkeit auf sämtliche Sicherheitsvorkehrungen zu verzichten.

Umgekehrt gibt es tatsächlich Unternehmen, die bei einem Streaming-Event wirklich alles doppelt und dreifach vorhalten. SAP, einem der größten Software-Anbieter, wird nachgesagt, bei Veranstaltungen pro Leinwand sogar zwei Beamer vorzuhalten, damit bei Ausfällen sofort ein Backup bereit ist. Genauso hält man es bei SAP mit jedem einzelnen Gerät, was aber ein enormer Aufwand ist. Und zwar ist es leider nicht „bloß“ der doppelte Aufwand, sondern mehr als das, da z. B. Beamer, die an der Decke hängen, nicht einfach umgesteckt werden können, sondern im Bedarfsfall umgeschaltet werden müssen – also braucht es dafür wieder ein Stück Elektronik, das diese Aufgabe wahrnehmen kann.

Sie sehen also: Bei vielen einzelnen Teilen und Schritten kommt schnell ein großer Aufwand zusammen. Ist der wirklich gerechtfertigt, fragen Sie jetzt vielleicht? Es kommt eben drauf an, antworten wir Ihnen. Man sollte das relativ betrachten. Das oben genannte Unternehmen ist ein Softwaregigant, der geschäftskritische Programme verkauft. Wenn in einer Veranstaltung ein Beamer ausfällt, dann hat das nicht nur Auswirkungen auf diese eine Veranstaltung, sondern viel weiter reichende: auf die komplette Markenwahrnehmung des Konzerns.

Ein weiteres Beispiel dafür ist die legendäre Präsentation des damaligen Microsoft-Chefs Bill Gates, in der direkt nach dem Start der neu vorgestellten Software nur noch ein Bluescreen zu sehen war und auch der letzte Zuschauer sofort begriffen hat: „Das System ist abgestürzt!“ Fast

unnötig zu erwähnen, dass diese misslungene Präsentation den Börsenwert kurzfristig negativ beeinflusste. Langfristig ist das Video auch nach Jahren noch im Internet zu finden und gern gezeigt und sorgt für Häme. Solche Schäden sind nicht nur der Super-GAU der Public Relations und zerstören die mühsam aufgebaute Corporate Identity, sondern sind definitiv viel teurer als redundante Systeme mit massiven Backups. Der Schaden, der durch solche Fehler entsteht, ist schwer zu messen und in konkreten Geldsummen anzugeben. Dass er auftreten kann, sollte aber bei der Auftragsvergabe und der Absicherung eine Rolle spielen!

Wenn Sie beispielsweise Barack Obama als Redner engagieren und einen hohen sechsstelligen Betrag dafür investieren, dann ist klar, dass im Falle eines Technikausfalls das Ganze nicht so leicht wiederholbar ist. Damit relativiert sich zusätzlicher Aufwand bei der Ausfallsicherheit.

Sicherlich ist das nicht für jedes Szenario gerechtfertigt und es gilt, eine Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen vorzunehmen. Dazu braucht es Erfahrung und eine gesunde Einschätzung der Gefahrenpotenziale.

Ein Fallbeispiel

Stellen Sie sich vor, Sie wollen eines Ihrer Business-Events in die ganze Welt übertragen. Die Aufgabe ist, eine Talkrunde namhafter Köpfe der Branche mit mehreren Kameras einzufangen und über die firmeninterne Facebook-Seite zu den Kunden zu streamen. Zudem soll der Beitrag den modernen Charakter des Unternehmens unterstreichen und der Konkurrenz zeigen, dass es für die digitale Zukunft gut gerüstet und aufgestellt ist.

Dazu werden zwei Angebote eingeholt.

Angebot 1

Anbieter 1 unterbreitet Ihnen ein unschlagbar günstiges Angebot. Im Paket enthalten ist ein für das Event abgestellter Mitarbeiter mit zwei Kameras, ein paar Mikrofon-Funkstrecken und einem Laptop mit einer

geeigneten Software. Der Laptop nutzt das hauseigene Internet des vorgesehenen Veranstaltungsorts. Das komplette Equipment passt in zwei große Koffer. Onboarding, Programmgestaltung und Regie liegen gänzlich in Ihrer Verantwortung. Der Mitarbeiter verlässt sich auf Ihre Geschicke, dass alles funktioniert. Er setzt sich hin und lässt Sie machen, ohne darauf zu achten, was dabei herauskommt.

Angebot 2

Anbieter 2 macht Ihnen ein Angebot, das 15-mal teurer ist als Angebot 1. Das Paket umfasst zwei Kameras, deutlich aufwendigere Mikrofone und eine komplette Bild- und Tonregie, die in einem Nebenraum eingerichtet und von kompetenten Mitarbeitern bedient wird. Eine Kamera wird mit einem Kameramann besetzt, der per Sprechfunk mit der Regie verbunden ist. Jegliches erfolgskritische Equipment ist mindestens doppelt vorhanden und für den Fall, dass das hausinterne Internet ausfällt, sind Mobilfunkverbindungen vorgesehen, gleich über mehrere Netzbetreiber. Optional haben Sie die Möglichkeit, für das Bühnenbild noch Licht und weitere Designelemente dazuzukaufen. Der Dienstleister kommt mit zwei großen Transportern und insgesamt fünf Personen. Das separate Onboarding jedes Zuschaltgastes übernimmt im Vorfeld ein Fachmann, der zusätzlich zur Verbesserung der persönlichen Präsenz den Streaming-Teilnehmern beratend zur Seite steht. Ferner testet er alle relevanten Abläufe, die später live abgespielt werden, und prüft auch, ob diese ruckelfrei funktionieren. Zuschaltgäste, die beabsichtigen, suboptimale Technik zu verwenden, erhalten von ihm Vorschläge für bessere Lösungen.

Es liegt auf der Hand, dass diese beiden Anbieter kaum vergleichbar sind. Das preiswertere Angebot 1 wirkt auf Sie vielleicht verlockend, da Sie eigentlich keinen großen Wirbel veranstalten wollen. Angebot 2 sprengt das Budget, das Ihnen vorschwebt, und Sie haben den Eindruck, dass dort mit Kanonen auf Spatzen geschossen wird. Beide Anbieter haben genügend Referenzen und offenbar viel Erfahrung mit Streaming.

Sie entscheiden sich in Ermangelung anderer Möglichkeiten und wegen eines Bauchgefühls für das teurere Angebot. Ihr Wettbewerber hält eine Konkurrenzveranstaltung ab und nutzt dafür den preiswerteren Anbieter 1.

War Ihre Entscheidung richtig? Um diese Frage besser beantworten zu können, sehen wir uns zwei mögliche Szenarien an, wie die Geschichte weitergehen könnte.

Szenario 1

Beide Events laufen ohne Probleme ab, wobei Ihres im Stream hochwertiger aussieht, ausgewogener wirkt und die Bilder des mitgebrachten Kameramanns alles lebendiger und eleganter aussehen lassen. Dennoch ist der Stream des Wettbewerbers aus Ihrer Sicht auch akzeptabel. Das Feedback in den jeweiligen Chats zeigt zudem, dass die Kunden mit beiden Events zufrieden sind. Sie fragen sich also ernsthaft, ob dieses kleine Plus an Optik und Unterhaltungswert den vielfachen Preis wirklich rechtfertigt.

Obwohl Sie gut schlafen können, ist Ihnen vor der nächsten Begegnung mit Ihrem Geschäftsführer-Kollegen ein bisschen mulmig, weil er Ihnen sicher mit einem höhnischen Grinsen seine Einschätzung aufs Brot schmieren wird, dass Sie zu teuer eingekauft haben.

Szenario 2

Mittendrin geht die Internetleitung aus. Bei der Konkurrenz ist der Livestream von Anbieter 1 sofort offline: Das Bild friert ein und nichts geht mehr. Es dauert ungefähr 5 Minuten, bis der – einzige – Mitarbeiter vor Ort das Problem lokalisiert hat. Er versucht, schnellstmöglich den Ansprechpartner der hausinternen IT-Abteilung zu finden. Nach 15 Minuten Sendepause ist zumindest das technische Problem gelöst: Der Stream läuft wieder – aber mehr als 70 Prozent der Zuschauer sind mittlerweile abgesprungen. Schließlich hatten sie keine Informationen darüber, was los war und wann es weitergehen würde.

Noch lange nach der Veranstaltung sind abfällige Äußerungen zu hören und der Ruf des Veranstalters ist geschädigt. Anbieter 1 sagt dazu abweisend und lapidar: „Für die schlechte Internetleitung am Veranstaltungsort kann ich nichts.“

Beim Livestream von Anbieter 2, für den Sie sich entschieden haben, läuft es anders: Den Ausfall der Hauptleitung erkennt der redundant arbeitende Router schon nach 30 Millisekunden und wechselt binnen 1,5 Sekunden das Routing auf einen der vorgesehenen Mobilfunkdienste. Die Übertragung kann uneingeschränkt und verzögerungsfrei weitergehen. Ein Mitarbeiter des Dienstleisters – von den fünf, die vor Ort sind – wird mit der Überprüfung des Streams betraut. Er stellt fest, dass die Mobilfunkverbindung nicht den vollen Durchsatz bringt, und fährt deshalb die recht hohe Auflösung des Ausgabestreams unmerklich ein bisschen herunter. Dadurch wird das Bild für die Zuschauer geringfügig unschärfer, läuft aber nicht Gefahr zu ruckeln, sondern bleibt flüssig. Beispielhaft wird über den Knopf im Ohr der Moderator informiert, dass durch den Vorfall die geplante Liveschaltung etwas verschoben werden muss, da die Leitung gerade nicht auf voller Leistung arbeitet. Der Moderator zieht eine andere Präsentation vor – wovon die Zuschauer nichts mitbekommen. Die Zuschauerzahl bleibt konstant hoch.

Dass Ihre Entscheidung für Angebot 2 in so einen Fall Gold wert war, ist wohl klargeworden. Damit wollen wir Ihnen aber keineswegs nahelegen, dass der teurere Anbieter immer die bessere Wahl wäre! Wir möchten Ihnen lediglich vor Augen führen, dass Sie bei so einer Entscheidung nicht ausschließlich kaufmännische Gesichtspunkte betrachten sollten. Vielmehr geht es ebenso um eine vernünftige Risikobetrachtung.

Kleiner Tipp am Rande: Wenn Sie einen externen Dienstleister für Ihren Livestream beauftragen, sollten Sie diesen auf jeden Fall fragen, was bei ihm schon einmal kolossal schiefgegangen ist und welche Schlussfolgerungen daraus gezogen wurden.

Alle Dienstleister, die behaupten, sie hätten noch nie größere Probleme gehabt, sagen mit ziemlicher Sicherheit entweder die Unwahrheit oder haben noch nicht viel Erfahrung.

Teil 3

Veränderung ist überall

Die historische Chance nutzen

In der Anfangszeit der Corona-Krise im Jahr 2020 sahen viele Unternehmer das Homeoffice noch als vorübergehende Erscheinung an, die bald wieder vergehen würde. Doch mittlerweile ist Mitarbeitern wie Führungskräften klar, dass ohne die digitale Kommunikation auch in Zukunft nichts mehr gehen wird.

Das heißt nicht, dass alles nur noch am Bildschirm stattfindet und persönliche Treffen ganz wegfallen. Aber der Arbeitsplatz zu Hause wird uns erhalten bleiben. Das legen zumindest die Ergebnisse einer globalen Befragung des Beratungsunternehmens Korn Ferry unter 4.051 Unternehmen nahe: 42 % von ihnen planen, das Arbeiten von zu Hause aus in bestimmten Bereichen auch nach der Corona-Pandemie weiterhin zu ermöglichen.

Ganz im Widerspruch dazu steht allerdings, dass vielerorts Weiterbildungsetats gekürzt wurden. Viele Unternehmen sind im Hinblick auf Qualifizierungsmaßnahmen derzeit nicht gut aufgestellt. Laut dem Beratungsunternehmen McKinsey gaben 70 % von 550 befragten Führungskräften und Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen an, dass ihnen seit dem Ausbruch der Pandemie weniger Budget für Weiterbildung zur Verfügung stehe. Das erschwert flexible Weiterentwicklung und Ausrichtung auf die digitale Veränderung! Viele Entscheider haben hier den Fuß anscheinend auf der Bremse und verschlechtern so womöglich die Aussicht auf Erfolg.

Jahrelang zerbrach man sich den unternehmerischen Kopf und suchte in zahllosen Sitzungen, Meetings, Schulungen und anderen Veranstaltungen nach Möglichkeiten, die Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern, um wettbewerbsfähiger zu werden. Man verbrachte unendlich viel Zeit damit, sich und die Belegschaft in „Kaizen“ zu üben, einem japanischen methodischen Konzept zur Optimierung von Arbeitsprozessen. Oder man schwor seine Leute auf Lean Management ein (ein Konzept zur

effizienten, kostensparenden Gestaltung wirtschaftlicher Abläufe). Jetzt bietet sich im Zuge der globalen Pandemie eine historische Chance, all dieses Wissen und Denken über lernende Organisationsformen in die Praxis umzusetzen – doch scheint es in vielen Fällen nicht zu funktionieren. Dabei müsste jedem, vom Kleinunternehmer bis zur globalen Aktiengesellschaft, bewusst sein, dass der finanzielle Aufwand für das Mieten von Büroflächen bzw. die Errichtung von Bürotürmen monatlich ein Vielfaches von dem verschlingt, was umfassende Schulungen in digitaler Kommunikation kosten. In ähnlicher Weise lassen sich die Budgets für Dienstreisen, Messen, Großveranstaltungen usw. kritisch analysieren.

Überall ergibt sich das gleiche Bild: Es wird an dem festgehalten, was man kennt und an dem, was man gewohnt ist. So wird die Chance vergeben, an einem historischen Wendepunkt grundlegende Veränderungen vorzunehmen und einen zukunftsweisenden Kurs einzuschlagen.

Wir alle erinnern uns an die Zeiten, als sich die „Old Economy“ über die „New Economy“ förmlich kaputt lachte und sich uneinholbar in Führung wähnte. Als z. B. im Jahr 2004 Google mit einem Ausgabepreis von 85 US-Dollar je Aktie an die Börse ging, wurden die Verantwortlichen für verrückt erklärt. Doch im Laufe der Zeit erschienen viele weitere Unternehmen wie Amazon, Facebook und zuletzt Tesla auf der Bildfläche, die heute die billionenschwere Elite der Wirtschaft darstellen.

Es gab schon des Öfteren Wendepunkte in der Welt der Wirtschaft, an denen die Pioniere zunächst verkannt und belächelt wurden. Aber im Zusammenspiel mit weiteren klugen Köpfen, die das Potenzial ebenfalls frühzeitig erkannten, wussten sie die Gelegenheit zu nutzen. Als Beispiele lassen sich nennen Henry Ford, der das Automobil für alle bauen wollte, Ray Kroc, der mit McDonalds das Fastfood-Geschäft zum Erfolg führte, und Steve Jobs, der die Marktchance der MPEG-3-Technik erkannte und den MP3-Player namens iPod auf den Markt brachte, wodurch er die Musikbranche nachhaltig veränderte und einen der

Grundpfeiler für den Erfolg des Apple-Konzerns in den letzten zwei Jahrzehnten schuf.

Wir stehen heute am Anfang des nächsten Schritts der Digitalisierung der Kommunikation. Vor allem der Vertrieb und andere Bereiche mit persönlichem Kundenkontakt stehen vor einem dramatischen Veränderungsprozess. Wieder werden die Neuerungen von vielen noch unterschätzt und teilweise sogar belächelt. Nicht selten hören wir Aussagen wie diese: „Vertrieb wird immer persönlich bleiben und ist nicht mit Zoom realisierbar.“

Eines zeigt der Blick in die Vergangenheit allerdings deutlich: Empirisch betrachtet, sind diejenigen, die Veränderungen aufhalten wollten, stets gescheitert. In den Köpfen muss ein Paradigmenwechsel her, damit wir in der Zukunft nicht auf verschenkte Chancen zurückblicken. Woran es in der heutigen Zeit vielen Organisationen fehlt, ist Systematik beim Einsatz der zahlreichen digitalen Formate. Der Change-Prozess in der Kommunikation in Industrie und Wirtschaft ist trotzdem nicht mehr aufzuhalten.

Auch Sie haben jetzt die Chance, den Weg in die digitale Kommunikation mitzugestalten. Möglicherweise denken Sie über Büroflächen anders als bisher, weil ein Großteil der Belegschaft die Vorteile des Homeoffice schätzt und dort vielleicht sogar produktiver ist. Eventuell können Sie Ihre Mietaufwendungen drastisch reduzieren, weil nicht mehr so viel Fläche benötigt wird. Einerseits bietet sich die Chance, durch Verkleinerung des Fuhrparks Kosten einzusparen, andererseits beim Homeoffice die deutliche Reduzierung der Reiseaufwendungen, Spesen oder Auslösen, seien sie monetär bemessen oder zeitlicher Natur. Unüberlegte Mobilität verursacht im Übrigen CO₂-Ausstoß, den ein modernes Unternehmen durch digitale Begegnung vermeiden kann, was seinem Ruf zugute kommt.

Wir möchten Ihnen vor allem bewusst machen, dass kluge Unternehmen sich in der Vergangenheit hinterfragten, wandelten und somit neu erfanden, um am Markt zu bestehen. Heute besteht wieder die Chance, an einem kommenden Wandlungsprozess teilzunehmen und die

Transformation mitzugestalten. Wir möchten Sie ermutigen, sich zu bewegen, um aus dem Stillstand herauszukommen und den Weg in die digitale Kommunikation aktiv mitzugehen. Bedenken Sie, bereits die kleinste Bewegung, mag sie auch noch so gering sein, tötet den Stillstand!

Abschließend geben wir Ihnen noch ein paar Gedanken dazu mit, wer Ihnen auf der Reise helfen kann.

Ihr Team

Für die in diesem Buch behandelten Formate Webmeeting und Streaming wird eine geeignete Infrastruktur benötigt, von funktionierenden Computern, Webcams und Mikrofonen über spezielle Software bis hin zu einer stabilen Internetleitung. Zu deren wirkungsvollen Einsatz wiederum ist einiges an Expertenwissen über Technik, Beleuchtung, Ton, Bildkomposition usw. erforderlich. Und neben diesen eher technischen Aspekten bedarf es auch besonderer Kenntnisse über Dramaturgie, Storytelling und Inszenierung.

Dieses breite Wissen ist in Ihrem Unternehmen womöglich schon vorhanden: Ihre IT-Mitarbeiter verfügen über große Kompetenz, genau wie die Marketingleute und der Kollege aus der Fertigung, der sich für Fotografie interessiert. Wir wurden schon oft davon überrascht, wie viele Leute in einem Unternehmen bestimmte Internet- oder Computer-Affinitäten besaßen oder sich beängstigend gut mit jeder Art von YouTube-Tutorials auskannten. Setzen Sie auf Ihr interdisziplinäres Team und schaffen Sie Möglichkeiten, damit Ihre Mitarbeiter abseits der Linienfunktionen bereichsübergreifend miteinander arbeiten können.

Dabei sollten Sie ins Kalkül einbeziehen, dass neben den logistischen Aspekten der Veränderung auch emotionale Schwierigkeiten im Team auftreten können. Sie müssen nicht nur wissen, was zu tun ist, sondern auch verstehen, warum die Umsetzung schwierig sein kann und wo sich individuelle Hürden ergeben können. So fällt es z. B. nicht allen leicht, souverän und natürlich vor einer Kamera zu agieren. Das ist uns Menschen nicht von der Natur gegeben, aber natürlich kann man es lernen.

In Change-Prozessen ist es erforderlich, nicht nur den Erfolg zu belohnen, sondern auch den Versuch als solchen. Belohnen Sie Menschen, die etwas Neues wagen, das sie vorher noch nicht getan haben – unabhängig davon, ob es gelingt oder nicht.

Der Umgang mit der Technik kann manche verunsichern: Wie geht man mit Ausfällen um? Ebenso kann das Gefühl, nicht ausreichend vorbereitet zu sein, fast jeden lähmen. Im Grunde geht es darum, Ihre Leute in die Lage zu versetzen, selbstbewusst den Weg der digitalen Kommunikation zu beschreiten. Ein verständnisvoller Umgang mit Menschen im Veränderungsprozess erleichtert das – insbesondere, wenn dabei Raum für persönlichen Austausch und eine gelebte Fehlerkultur besteht.

Lassen sie bei all den vor der Tür stehenden Veränderungen Ihre Mitarbeiter nicht allein! Im Change-Prozess ist Führung ganz besonders wichtig: Wenn uns Menschen die Vorteile und die Freude der Umsetzung von etwas Neuem vermittelt werden, verschwinden Ängste und Ablehnung schnell – das gilt in der Arbeitswelt genau wie im Privatbereich.

Gute Standards schaffen dabei ein großes Maß an Sicherheit. Wenn alle das kleine Einmaleins beherrschen, gibt das den Mitarbeitern ein gutes Gefühl, gerade wenn die Technik und möglichst auch die Abläufe getestet und geübt worden sind und sich im Alltag bewährt haben.

Schaffen Sie für die Technik Ihre eigenen Standards – bei den Tools, den Rechnern, den Kameras, dem Auftritt nach innen und/oder außen – aber auch bei den verwendeten Materialien. So stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter eine einheitliche Herangehensweise haben. Sie geben Leitplanken vor, die das Abkommen vom vorgesehenen Weg in unwegsames Gelände verhindern. Dadurch schaffen Sie Stabilität, Sicherheit und Vertrauen.

Die Zukunft ist hybrid

Wie könnte ein Start in die digitale Kommunikationswelt aussehen? Wir sind sicher, dass der völlige Wegfall persönlicher Begegnungen selbst in ferner Zukunft unrealistisch ist. Menschen sind soziale Wesen, die den direkten Kontakt miteinander suchen. Ebenso liegen allerdings die Vorteile der digitalen Kommunikation auf der Hand. Die Zukunft der Kommunikation wird deshalb hybrid sein.

„Hybrid“ heißt, dass das Beste aus zwei Welten miteinander vereint wird.

Am Anfang der Corona-Pandemie waren wir geneigt zu glauben, in Zukunft würde alles nur noch online und digital geschehen – aber das stimmt nicht. Wir werden Zeugen, wie das Beste aus der analogen Welt und das Beste aus der digitalen Welt miteinander verknüpft werden. Wir werden schnell erkennen, in welchen Teilbereichen wir weiterhin die persönliche Begegnung bevorzugen und wo wir den Vorzügen der digitalen Kommunikation Vorrang einräumen.

Schauen Sie, wo es sinnvoll ist, sich digital aufzustellen, und wo es besser erscheint, sich persönlich zu treffen. Unserer Meinung nach gilt es, den richtigen Mix zu finden. Bestimmt ist eine Verknüpfung oder Mischung an viel mehr Stellen möglich, als wir es vor der Corona-Pandemie überhaupt für möglich gehalten haben.

Menschen sind unterschiedlich und das ist auch gut so. Unternehmen und Organisationen leben von der Vielfalt und benötigen Angestellte unterschiedlichen Alters und Geschlechts mit unterschiedlichen individuellen Fähigkeiten. Und diese Mitarbeitenden brauchen ebenso flexible Arbeitsmodelle.

Die über viele Jahrzehnte praktizierte Fünftageswoche wird es wohl für die meisten Arbeitnehmer nach der Pandemie in dieser Form nicht mehr geben. Mittlerweile planen schon

mehrere größere Firmen ihre Mitarbeiter im Arbeitsalltag nicht mehr im Büro, sondern im Homeoffice ein.

Twitter, Facebook und Google stellen ihren Mitarbeitern teilweise frei, auch nach der Pandemie im Homeoffice zu bleiben. SAP weitet die Homeoffice-Optionen aus und HP macht es bereits zum neuen Standard. Siemens möchte es ebenfalls als „dauerhaften Standard etablieren“. Auch Porsche öffnet sich weiter für dieses Thema, dort können die Mitarbeiter künftig an bis zu zwölf Tagen im Monat mobil arbeiten – zumindest, wenn sie nicht gerade in Bereichen wie der Produktion tätig sind.

Bei Volkswagen – immerhin der größte Autobauer der Welt – sieht es ähnlich aus: Laut einer Erklärung strebt man an, die altbekannte Arbeitswelt in eine hybride Welt zu transformieren und ein kombiniertes Modell aus Präsenz und mobilem Arbeiten einzuführen; Personalvorstand Gunnar Kilian äußerte zuletzt, die neue Arbeitswelt werde sich durch „weitaus mehr Freizügigkeit und Selbstbestimmung“ als bisher auszeichnen. Auch bei Bosch und der Deutschen Bahn soll es mehr hybride Arbeitsmodelle geben.

Wenn es bei einer Vielzahl der „Global Playern“ schon zu funktionieren scheint, sollten sich die kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht mehr allzu viel Zeit damit lassen, diesem Thema Aufmerksamkeit zu schenken. Die Arbeitswelt von morgen, die den meisten als Utopie galt, ist durch die Pandemie zumindest in Ansätzen schlagartig Realität geworden.

Wir bekommen oft entgegengehalten, man könne doch die menschliche Begegnung nicht ersetzen. Das ist völlig richtig, und darum geht es in diesem Buch auch gar nicht. Wir wollen Sie ermutigen, zu schauen, wo Digitalisierung der Kommunikation möglich ist.

SAP-Personalchef Younosi sieht es ähnlich und argumentiert im dpa-Interview auch mit einer gestiegenen Erwartungshaltung junger Talente auf dem Arbeitsmarkt: „Während viele Firmen vor der Pandemie möglicherweise

Bedenken hatten, ob es funktionieren kann, wenn jemand regelmäßig von ganz woanders als im Büro arbeitet, ist die Sache doch jetzt klar: Ja, es funktioniert für viele Berufe.“ Nach den positiven Erfahrungen in der Pandemie habe ein Betrieb, in dem Homeoffice von der Tätigkeit her generell möglich ist, doch „gar keine Argumente mehr, wenn er einem talentierten Mitarbeiter jetzt sagt: Wenn Sie für uns arbeiten wollen, müssen Sie aber von Berlin nach Schwäbisch Hall umziehen, weil da unsere Firma sitzt.“

Auf Seiten der Beschäftigten wächst der Wunsch nach hybriden Modellen: Vier von fünf Beschäftigten, die bisher regulär im Büro arbeiten, wünschen sich laut einer Erhebung des Beratungsunternehmens EY, künftig zumindest einen Teil ihrer Arbeitszeit im Homeoffice zu verbringen. 38 Prozent möchten pro Woche nur noch ein- bis zweimal ins Büro.

Für viele Apple-Mitarbeiter beispielsweise ist es sehr wichtig geworden, von zu Hause aus zu arbeiten, wie ein interner Brief an die Unternehmensleitung zeigt, den „The Verge“ kürzlich veröffentlichte. Apple-Mitarbeiter sollen ab September 2021 wieder an drei Tagen der Woche im Büro arbeiten – doch dagegen regt sich Widerstand. In dem Brief wird darauf verwiesen, dass ortsflexibles Arbeiten sich in der Krise und somit unter extremen Bedingungen bewährt habe.

Hannah Schade vom Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund führt das auch auf eine gestiegene Jobzufriedenheit der meisten Arbeitnehmer im Homeoffice zurück. Das liege zu einem Großteil daran, dass die Menschen sich ihre Arbeit zu Hause besser einteilen könnten als im Büro. Zudem signalisiere eine Firma durch freimütige Homeoffice-Angebote Vertrauen und Wertschätzung, denn man fühlt sich nicht unter Verdacht gestellt, man würde zu Hause nicht so viel arbeiten wie im Büro mit seiner sozialen Kontrolle. Natürlich wollen wir im Buch nicht unerwähnt lassen, dass die Gewerkschaften den Hype ums Homeoffice nicht unkritisch sehen: Sie befürchten negative Auswirkungen z. B. durch die Vermischung von Berufs- und Privatleben und die

permanente Erreichbarkeit der Angestellten für den Arbeitgeber.

Andersherum kann man sich auch gut vorstellen, man sitzt in einem fernen Land fest, während ein wichtiges Meeting stattfindet, an dem man sehr interessiert ist. Im Rahmen eines Webmeetings haben Sie zumindest die Möglichkeit, digital dabeizusein.

Neben dem funktionalen Arbeitsplatz im Büro oder im Homeoffice kann man ebenso Messen, Kundenveranstaltungen und andere Events in ihrer Reichweite deutlich erweitern, indem man streamt. Die Veranstaltung wird so für Publikum geöffnet, das aus irgendwelchen Gründen nicht kommen kann (Terminkonflikt, begrenzter Platz o. Ä.). Stellen Sie sich ein ausverkauftes Konzert eines namhaften Künstlers - wie zum Beispiel Adele - in einem New Yorker Club vor, bei dem nur geladene Gäste oder Personen mit Beziehung zum Kartenverkauf anwesend sind, wo es neuerdings Tickets für die Onlineteilnahme gibt: Sie können zu Hause mit Freunden vor dem Monitor live dabei sein. Vielleicht müssen diese Eintrittskarten anders bepreist werden, aber auf einmal ist eine unbegrenzt hohe Anzahl von Zuschauern im Rahmen des Machbaren. Davon profitieren nicht nur die Künstler, sondern auch die Veranstalter genauso wie die Fans!

Und damit kommen wir noch einmal auf den Titel dieses Buchs zurück und fassen zusammen: Lassen Sie uns gemeinsam die digitale Kommunikation in hybride Anwendungsbereiche bringen und die Herausforderungen annehmen, um die Möglichkeiten zu nutzen!

Let's go hybrid!

Danksagung

Der größte Dank gilt all unseren Kunden, mit denen wir in den letzten Jahren arbeiten durften. Wir konnten die komplette Bandbreite von Unternehmen erleben: Konservative Branchen, Innovatoren, öffentliche Einrichtungen, regulierte Betriebe, Kleinunternehmen, Mittelständler und Großkonzerne. Darin Mitarbeitende mit den unterschiedlichsten Talenten, von den „Bremsern“ bis zu den Gestaltern, Mutige wie Ängstliche. Die jahrelange Zusammenarbeit hat uns die Augen geöffnet und sie mit einer großen Praxisbrille versehen.

Besonderer Dank geht an die folgenden Personen, ohne die dieses Buch nicht entstanden wäre:

Rüdiger Scholz vom Rosenhof Osnabrück, der den ersten Impuls zu diesem Buch gelegt hat.

Christian Hesselmann als Mitgründer und Gesellschafter von Show & Tell, der sein wertvolles Wissen über Design und Wirkung beigesteuert hat.

Das Team Karin Burger und Thorsten Jekel für die jahrelange Zusammenarbeit bei hybriden Events unterschiedlichster Größen.

Eike Nitz für die Geduld mit uns Autoren und das tolle Lektorat.

Ulrike Scheuermann für Inspiration und Hilfestellungen rund um das Thema Buch.

Unsere Produktions-Crew, die vor Ort noch jede schwierige Situation in unseren B2B-Hybridproduktionen gemeistert hat, namentlich Dominic Munke, Thomas Brüggemann, Sebastian Vogelsang, Peter Reibel, Markus Müller, Tassilo Lantermann, Ulrich Thon, Stefan Dietz, Tom Friedländer, Matthias Lohmöller, Tristan Seiger und Martin Langemeyer.

Über die Autoren

Emanuel Koch

Als ursprünglich gelernter Diplom-Informatiker sind ihm die technischen Aspekte von Webmeetings und Streaming seit den Anfangszeiten mehr als vertraut. Über viele Jahre hat er sein Wissen über Internet- und Broadcast-Technik erweitert und ist Experte für ausfallsichere und hochqualitative Streams. Darüber hinaus hat er als Vortragsredner auch viel Erfahrung vor der Kamera, wo Online- und Live-Formate immer schon Teil seiner Arbeit waren. Er interessiert sich besonders für die Aspekte Dramaturgie, Storytelling und Präsentation. Als Gesellschafter der Show & Tell HK GmbH unterstützt Emanuel Koch deutsche High-Tech Unternehmen dabei, sich in Zeiten massiver Digitalisierung für die Zukunft strategisch gut aufzustellen und die Mitarbeiter zu befähigen, die dafür nötigen Veränderungen umzusetzen.

Lars-Oliver Schröder

Sein berufliches Wissen sammelte er im klassischen Groß- und Einzelhandel, wo er nahezu alle Hierarchiestufen durchlaufen hat. Als Manager erkannte er rasch, dass Leadership-Funktionen nur funktionieren, wenn man eine Person dort abholt, wo sie steht, und mit Empathie dort hinführt, wo es für sie, aber auch die Unternehmung am besten ist. Dabei liegt sein besonderes Augenmerk stets darauf, Mitarbeiterängste zu lokalisieren, um sie Schritt für Schritt abzubauen. Als Geschäftsführer im Bereich des Sicherheits- und Überfallschutzes mit seinen Notrufzentralen kennt er Systeme, die *schlichtweg nicht ausfallen dürfen*. Dieses Wissen aus der Überwachungsbranche, mit seinen Industrie- und Sicherheitsstandards, haben wir in unser heutiges Streaming-Denken einfließen lassen.

Stimmen zum Buch

„Die Autoren haben mir geholfen, meine Live-Vorträge in die Onlinewelt zu überführen und ein entsprechendes Konzept dafür zu entwickeln. Vor allem ermöglicht mir der innovative Greenscreen-Einsatz, dass die Zuschauer die aufwühlende Geschichte meiner Entführung quasi hautnah nachempfinden können, da ich mich in den Ort des Geschehens einkopieren kann. Die Zuschauer sehen die Gegebenheiten im philippinischen Dschungel und verlieren gleichzeitig nicht den Sichtkontakt zu mir während des Vortrags. Genial.“

Marc Wallert – Spiegel Bestseller Autor