

# PM QM

Fachzeitschrift für  
pharmazeutische Medizin  
und Qualitätsmanagement

# 3



**ZUR SACHE**  
Datenspende als Chance

**BERICHTE + ANALYSEN + MEINUNGEN**  
Digital Health and Digital  
Treatments: The New Reality

**QUALITÄTSMANAGEMENT**  
Kann die CLOUD eine  
GxP-konforme Lösung für die  
Pharmaindustrie sein?



**DGPharMed**  
Deutsche Gesellschaft für Pharmazeutische Medizin e.V.



**GERMAN QUALITY MANAGEMENT  
ASSOCIATION E.V.**

Online-Konferenz: Strategien und Techniken, die ein Host anwenden kann

# Remote Meetings gestalten: interaktiv und wirkungsvoll

Seit den Corona-Kontakteinschränkungen haben noch mehr Organisationen und Teams die Vorteile von Remote Meetings entdeckt. Webinare, in denen Referenten PowerPoint-Präsentationen zeigen und danach ggf. ein Questions & Answers Programmpunkt anbieten, gibt es ja schon lange. Inzwischen wurden jedoch Remote Meetings entwickelt, in denen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer via Technologie zu einem Erfahrungsaustausch zusammenkommen, gemeinsam Strategien entwickeln, Entscheidungen treffen und die Umsetzung von Maßnahmen planen können. Fast wie in einer Präsenzveranstaltung – aber eben anders! Nachfolgend werden die Herausforderungen benannt, die Remote Meetings mit Präsenz Meetings gemeinsam haben und zugleich unterscheiden. Stets gilt, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer zu gewinnen und zu behalten, sie anzuregen, ihr Erfahrungswissen zu formulieren und gemeinsam zu reflektieren sowie Schlussfolgerungen für nächste Schritte daraus zu ziehen. Der Beitrag stellt Strategien und Mikrotechniken vor, die ein Host anwenden kann, um sein Remote Meeting interaktiv und wirkungsvoll zu gestalten.

| Elke Kammerer, Frankfurt, Petra Kammerer, Berlin



## Präsenz Meetings sind nicht das Nonplusultra

In der klinischen Forschung haben Unternehmen bisher vor allem Präsenz Meetings für den Kick-off einer klinischen Studie veranstaltet – Investigator und Study Nurse Meetings [1]. Solche Veranstaltungen bieten die Gelegenheit, sich persönlich kennenzulernen, und ermöglichen Diskussion und Austausch in Echtzeit. Fragen können

gestellt und gleich beantwortet werden. So kann auch Erfahrungswissen geteilt und Ideen in Breakout Sessions weitergegeben werden – von erfahrenen zu weniger erfahrenen Kolleginnen und Kollegen. Trotzdem steht auch immer wieder die Frage im Raum: Wie steht es um die Effektivität solcher Treffen? Oder, anders gefragt: Haben die Zuhörer mehr Wissen und Können als vor dem Meeting? Haben sie sich das vorgestellte Wissen

angeeignet und können sie es in der klinischen Prüfung anwenden? Was tragen die üblichen PowerPoint-Präsentationen, mit denen Informationen vermittelt werden, dazu bei, die Studienqualität wirksam zu beeinflussen?

## Können Remote Meetings wirklich effizient und effektiv sein?

Remote Meetings – mit Headset und Kamera ausgestattet – können die physische Distanz überbrücken. Sie holen Kolleginnen und Kollegen von weit her ins eigene Arbeitszimmer. Und zugleich schonen sie Ressourcen, denn sie reduzieren den zeitlichen Aufwand, da niemand mehr reisen muss, um sich mit anderen zu treffen. Die Erfahrung kann sich anfühlen, als ob man tatsächlich mit KollegInnen in einem Raum zusammensitzt. Entsprechend moderiert ist auch emotionale Nähe möglich – die Grundlage für ein befriedigendes Treffen.

## Neue Herausforderungen bei Online-Meetings

Und zugleich sitzt man nicht wirklich zusammen [2]. Sich online

zu treffen, stellt neue und ungewohnte Ansprüche an das Verhaltensrepertoire als Teilnehmer. Welche Herausforderungen muss man meistern, damit Remote Meetings wertgeschätzt und somit auch wirkungsvoll werden können?

**Herausforderung 1: Rückmeldung**

Wenn man nicht körperlich anwesend ist, kann viel Information verloren gehen. Wenn man vor einer Kamera sitzt – und alle Teilnehmer ihre Kamera angeschaltet haben – ist Blickkontakt möglich, und Mimik, Gestik und Haltung werden zumindest eingeschränkt übermittelt. Zumindest bei einer kleineren Anzahl von Teilnehmern hat man mit der Funktion „Galerieansicht“ (Begriff abhängig vom Softwaretool) bis zu 16 Menschen gleichzeitig auf dem Bildschirm und bekommt sogar mehr mit, als wenn man im Raum ständig den Kopf hin und her wenden muss. Allerdings sieht man auch sich selbst. Und das kann die Aufmerksamkeit sehr stark beanspruchen („Wie sehe ich aus?“ „Sitzt die Frisur?“) und von der eigentlichen Sache ablenken.

Sinnvoll ist, dass die Mikrofone ausgestellt bleiben, bis die Kleingruppenarbeitsphase beginnt bzw. jemand das Plenum ansprechen möchte. Damit kann man Störgeräusche und ein zu hohes Datenvolumen vermeiden. Allerdings ist es ein „komisches“ Gefühl, wenn ich als Moderatorin „Guten Morgen“ rufe und kein Laut zurückkommt. Das ist es, was fehlen kann – der Spirit des Workshop-Raums, die Energie, die Atmosphäre, das gemeinsame Lachen, Nicken, Stirnrünzeln.

Der nonverbale Anteil von Kommunikation macht nämlich den Großteil an Information aus, wie wir Kommunikation anderer entschlüsseln und verstehen und demnach darauf reagieren. Vor allem die emotionale Seite der anderen – wie ist eine Mitteilung gemeint, welche Stimmung ist damit verbunden – kann uns allen entgehen.

Daraus stellt sich die Frage nach einer Strategie, die es ermöglicht,

| Was zu Multitasking und geteilter Aufmerksamkeit führen kann                                       |
|--|
| NUTZEN: Nutzen des gerade Gehörten ist fraglich: Brauche ich das? Nein                             |
| ERFAHRUNG: Um mein Erfahrungswissen geht es nicht, sondern um die Power-Point-Expertenpräsentation |
| NEUGIER: Keine Neugier, erwarte keine Überraschung   |
| FAZIT: Von mir als Teilnehmer wird kein Ergebnis erwartet (o.Ä.)                                   |

Tabelle 1: Geteilte Aufmerksamkeit in Präsenz- und Remote-Veranstaltungen.

Gefühlen und Atmosphäre in unserem Remote Meeting-Raum zu geben.

**Herausforderung 2: Aufmerksamkeit und Konzentration**

Wenn der Gastgeber bzw. Referent eines Remote Meetings eine längere Präsentation zeigt, wirkt sich das aus: Sie oder er hält einen Monolog, die Teilnehmer reden (zu) wenig – außer im Rahmen von Q&A. Das ist bei Präsenz Meetings aber nicht anders. In Remote Meetings sitzt man jedoch für sich allein vor seinem Desktop oder Laptop – wen wundert es, wenn die Teilnehmer dann ihre Aufmerksamkeit teilen und sich nebenher mit anderen Dingen beschäftigen, z. B. ihre E-Mails checken (siehe Tabelle 1)?

Was wir als Remote GastgeberInnen brauchen sind kleine (Wissens-) Häppchen – begleitet von Interaktionsphasen. Viele Software-Tools bieten diese Funktionalitäten, die eine Beteiligung der Teilnehmer erlauben – man muss sie nur einsetzen.

**Herausforderung 3: Verbindung und Nähe**

Remote Meetings finden in Abgeschiedenheit – im eigenen Büro und/oder im häuslichen Arbeitszimmer statt. Was für die einen (die introvertierten KollegInnen) ein Vorteil sein kann (ermöglicht die Konzentration auf sich selbst), fehlt anderen dagegen sehr (sie brauchen den Austausch, die Pausengespräche über das wirklich Wichtige, den Small Talk, der ein Gespür von Nähe

und Verbundenheit schafft). Das ist ein Vorteil von Präsenz Meetings – man kommt nacheinander in den Meeting-Raum, kann ungeplant und selbstbestimmt ein Gespräch beginnen, einfach so herumstehen und das Thema selbst wählen (das Wetter, die Anreise etc.).

Eine Strategie, die dieses Bedürfnis nach Nähe und Verbindung in Remote Meetings zu erfüllen versucht, schafft Gelegenheiten, die es den Teilnehmern erlauben, sich und andere als Person zu erleben – z. B. indem bei bestimmten Phasen (in der Pause) selbstbestimmte Gespräche (der Host lässt das Audio an) zugelassen werden.

**Strategien für wirkungsvolle Remote Meetings**

Mit den folgenden Strategien gelingt es, die Möglichkeiten, welche die Technik dem Host eines Remote Meetings bietet, auszukosten und aus passiven Zuhörern, die nebenher ihr Smartphone checken, aktive Teilnehmer zu machen, die sich als Person und ihr Erfahrungswissen einbringen.

**Strategie 1: Präsenz und Aufmerksamkeit**

Es gibt viele kleine Mikrotechniken, die die Teilnehmer unterstützen, während des Remote Meetings maximal präsent und aufmerksam zu sein:

- Präsenz erfordert, sich zumindest ab und zu sehen zu können. Schlagen Sie als Host vor, dass die Teil-

| Ziel der Beteiligung  | Mikrotechniken  |
|---|---|
| Die Verbindung herstellen, das Kennenlernen fördern                                 | Der Host lädt die Teilnehmer zum Gespräch ein, sobald er sich eingewählt hat.<br>Persönliche Leitfrage – z. B.: „Wie ist gerade Dein/Ihr Laptop-Energielevel?“ „Von wo wählen Sie/wählst Du dich ein?“<br>Der Teilnehmer kann seine Antwort für alle sichtbar posten (Whiteboard) oder in den Chat schreiben.   |
| Informationen (z. B. aus der Präsentation) mitnehmen, um Aktionen daraus abzuleiten | Umfrage (auch als verdeckte Lernwiederholung) als Feedback für Infogeber nutzen – z. B.: „Welcher der vier genannten Aspekte A), B), C) oder D) ist aus Ihrer/Deiner Sicht der wichtigste?“<br>Im Vergleich zu Q&A-Runden können sich hier alle niedrigschwellig beteiligen.  |
| Meinungen einholen  | Alle Teilnehmer befragen – der Reihe nach Redestab von Teilnehmer zu Teilnehmer weitergeben lassen (wer nichts zu sagen hat, gibt weiter ... insofern war jeder Teilnehmer mal dran).<br>Meinungsfragen im „Wasserfall-Chat“ beantworten lassen, bei dem die TeilnehmerInnen die Antworten gleichzeitig abschicken, sodass sie wie die Tropfen eines Wasserfalls durch den Chat prasseln. |
| Entscheidungen treffen oder Konsensgrundlage testen (systemisches Konsensieren)     | Meinungsbild erstellen, z. B. mit Widerstandsabfrage („Wie hoch ist Ihr/Dein Widerstand gegen Vorschlag A auf einer Skala von 1 bis 10?“ – Zahl auf Zettel schreiben und in den Bildschirm halten).<br>Auf diese Weise herausfinden, welcher Vorschlag für alle in der Komfortzone liegt.   |
| Ideen generieren, To-dos vereinbaren  | Mit dem Think-pair-Share-Ansatz zur Frage arbeiten: „Was brauche ich von meinem Chef (vom Team, von der Contract Research Organization – CRO), um ... zu erreichen?“ „Was kann ich selbst beitragen?“   |

Tabelle 2: Beteiligungsmöglichkeiten in Remote Meetings.

nehmer mindestens in den Diskussionsphasen die Kamera einschalten. Fragen sie nach Rückmeldung – schließlich kann man mit Handzeichen (Daumen hoch, runter) oder Kopfschütteln interagieren.

- Geben Sie allen Teilnehmern die Möglichkeit, Small Talk zu erleben. Das lockert die Atmosphäre auf, bietet Gelegenheit, sich kennenzulernen und/oder das Kennenlernen zu vertiefen, Gemeinsamkeiten zu entdecken. Small Talk fördert den Spaßfaktor. Fragen Sie zum Einstieg nach einem Stimmungsbild („Wie geht’s Ihnen/Dir gerade“; „Wie ist das Wetter bei Ihnen/Dir?“).
- Konzentrierte Aufmerksamkeit braucht viele kleine Pausen. Die Remote-Begegnung wird nicht unbedingt einfacher, weil man

sich selbst sehen kann. Denn man richtet seine Aufmerksamkeit nicht nur auf den anderen, sondern auch auf sich selbst. Doch kann es auch erschöpfen, je mehr man auf sich selbst konzentriert ist.

- Halten Sie als Host Ausschau nach den multiplen Perspektiven, die Menschen einbringen. Planen Sie dazu den Ablauf und benutzen Sie während des Meetings Leitfragen (siehe Strategie 3). Verwenden Sie den Think-Pair-Share-Ansatz: allein nachdenken (und sich Notizen machen), sich zu zweit/dritt/viert besprechen (in einem virtuellen Nebenraum – Breakout Room) und dann im Plenum die Ergebnisse und Schlussfolgerungen vorzustellen [3].

- Beenden Sie das Meeting mit einem Check-out (z. B. mit einem Abschiedsgedanken jedes Teilnehmers), damit sich alle noch einmal hören können.

### Strategie 2: Rückmeldung und Verbindung

Eine Strategie, Rückmeldung zu erhalten und Verbindung herzustellen, ist es, das Erfahrungswissen der Teilnehmer zu aktivieren und ihnen Beteiligung im Verlauf eines Meetings zu ermöglichen (siehe Tabelle 2).

Dabei hilft die Klarheit darüber, 1) welche Ergebnisse das Remote Meeting erbringen soll, 2) sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und 3) auch einen Ansatz bzw. einen Prozess zu definieren, wie man zu dem erwünschten Ergebnis kommt.

Wenn es mehrere Topics auf der Agenda gibt, braucht jedes TOP einen solchen Fokus, damit alle Teilnehmer wissen und verstehen, wofür es gerade geht und welcher Beitrag von ihnen erwartet wird.

Wenn eine Präsentation gezeigt werden soll, ist es notwendig, sie vorab in kleine Einheiten zu zerlegen und den Teilnehmern zwischen durch Gelegenheit zu geben, sich zu äußern. Das hilft allen, Verbindung aufzunehmen und in Verbindung zu bleiben.

### Strategie 3: Zusammenfassen und Orientierung geben

Um die Ziele eines Remote Meetings zu erreichen, ist der Host aktiv – noch aktiver als im Rahmen eines Präsenz Meetings. Seine/Ihre Aufgabe ist es, zusammenzufassen und Orientierung zu geben, Schritte einzuleiten und zu beenden, Fragen und Ergebnisse zu visualisieren und für alle transparent zu machen. Dabei hilft es, Einladungen auszusprechen („Hier ist eine Idee. Was halten Sie/haltet Ihr davon?“) und den Teilnehmern Gelegenheit zu geben, darauf zu antworten (siehe Tabelle 2).

Damit sich der Host im Rahmen des Remote Meetings ganz den Teilnehmern widmen kann, sollte der Ablauf im Vorfeld präzise geplant sein. Das Prozess-Design eines zweistündigen Remote Meetings zum Thema „Rekrutierung“

könnte z. B. folgendermaßen aussehen:

1. Einwählen ab x Uhr in die Videokonferenz. Jeder Teilnehmer wird persönlich begrüßt: „Willkommen, Hallo!“
2. Zehn Minuten vor dem inhaltlichen Beginn des Meetings: Der Host gibt Orientierung über die Logistik, die technologischen Funktionen, die im Verlauf des Meetings genutzt werden (z. B. Galerieansicht, Whiteboard, Stummschalten) und beantwortet technikbezogenen Fragen der Teilnehmer.
3. Fünf Minuten Eingangssequenz: Der Host sagt etwas zum Zweck und zum Ziel des Meetings (warum, wozu), formuliert den Rahmen, skizziert die Agenda und die Schritte bzw. TOPs (Nutzen für die Teilnehmer).
4. Fünfzehn Minuten Check-in: Der Host stellt eine Check-in-Frage (z. B. „Wo steht Ihr/Dein Zentrum gerade mit der Rekrutierung“) mit vorgegeben und visualisierten Antwort-Alternativen (z. B.: „brauche Impulse“; „unsere Routinen reichen aus“) und schickt die Teilnehmer in Breakout Rooms (Dreiergruppen). Die Ergebnisse werden in den Chat geschrieben.
5. Fünf Minuten Debriefing im Plenum mit der Frage nach ein paar Stimmen: „Wie geht’s Ihnen/Euch jetzt?“, „Was ist das wichtigste, was Sie/Ihr erfahren habt?“
6. Zehn Minuten Präsentation eines Referenten (als „Futter fürs Gehirn“ bzw. als „Wissensbasis für alle“), geleitet z. B. von der Frage: „Was wir über Rekrutierung derzeit wissen/nicht wissen“ – Problem-Szenarium, aktuelle Fragestellungen.
7. Kurze Pause von vier Minuten.
8. 25 Minuten Erkundung in Breakout Rooms – Leitfragen (verbunden mit dem Ziel des Meetings) zu den Problem-Szenarien („Wie könnte es uns gelingen, mit Problem X umzugehen/Problem X zu überwinden?“).
9. Sechs Minuten Debriefing im Plenum: Reflektion über Ergebnisse, z. B. „Was hat Sie/Euch überrascht?“, „Was hatten Sie/hattet Ihr erwartet?“
10. Kurze Pause von vier Minuten.
11. 15 Minuten: Der Host bittet zu zweit in einen Breakout Room, um die nächsten Schritte zur Umsetzung zu formulieren (Think-Pair-Share-Ansatz) (z. B.: „Was ist die Erfolg versprechendste Strategie für den Sponsor/für das eigene Zentrum zu diesem Zeitpunkt“ – aus den Ideen der vorangegangenen Runde; „Was brauchen wir dafür?“) Ergebnisse und offene Fragen werden im Chat benannt.
12. Zehn Minuten Plenum: Der Host fragt nach Beispielen für die nächsten Schritte.
13. Fünf Minuten Check-out: Der Host bittet die Teilnehmer, die Key Take Aways zu formulieren oder einen Abschiedsgedanken auszusprechen.

Nicht die gesamte Zeit, die für das Remote Meeting angesetzt ist (z. B. zwei Stunden), ist verplant. Die unverplante Zeit ist den Unwägbarkeiten vorbehalten, die beim Meeting auftreten können (z. B. technische Probleme, Störungen bzw. unvermittelt auftauchende Fragen).

### Fazit

Remote Meetings können – wie Präsenzveranstaltungen – produktiv und inspirierend sein. Wenn die Gestaltung und Durchführung Austausch und Begegnung der Teilnehmer ermöglicht, gehen echte Remote Meetings über Webinare weit hinaus. Der Host sollte sich über die besonderen Herausforderungen eines Online-Treffens gewahr sein. Er sollte über geeignetes „Handwerkszeug“ verfügen, das er für die Planung und die Leitung des Meetings wirkungsvoll einsetzen kann. So kann er ganz entscheidend zu einem effektiven Meeting und einer guten Meeting Erfahrung beitragen. |

### Quellen und Literatur:

- [1] Simon Francis: Virtual vs. On-site Investigator Meetings: Finding the Right Balance. Applied Clinical Trials, July 5, 2016. URL: [www.appliedclinicaltrials.com/view/virtual-vs-site-investigator-meetings-finding-right-balance](http://www.appliedclinicaltrials.com/view/virtual-vs-site-investigator-meetings-finding-right-balance) (letzter Abruf: 18.09.2020).
- [2] Keith Johnston: How to run a successful virtual meeting. Online verfügbar unter: [www.youtube.com/watch?v=AD3zlxGkhKg](https://www.youtube.com/watch?v=AD3zlxGkhKg) (letzter Abruf: 18.09.2020).
- [3] Paula Leocadia Pleiss: Warum Videoanrufe so anstrengend für die Psyche sind. In: Welt, 13.05.2020. URL: [www.welt.de/kmpkt/article207918607/Neues-Arbeiten-Warum-Videoanrufe-so-anstrengend-fuer-die-Psyche-sind.html](http://www.welt.de/kmpkt/article207918607/Neues-Arbeiten-Warum-Videoanrufe-so-anstrengend-fuer-die-Psyche-sind.html) (letzter Abruf: 18.09.2020).

### AUTORINNEN



**Elke Kammerer** ist Diplom-Kauffrau und hat sich nach langjähriger Erfahrung in der Weiterbildung des Finanzdienstleistungsbereiches und dem Projektmanagement in der IT-Branche selbstständig gemacht. Als NLP-Lehrtrainerin (Neurolinguistisches Programmieren), Intercultural Trainer und Coach unterstützt sie die wirkungsvolle Zusammenarbeit in Unternehmen und begleitet Führungskräfte wie MitarbeiterInnen bei der persönlichen Weiterentwicklung.

#### Kontakt

[ek@kommunikationserlebnisse.de](mailto:ek@kommunikationserlebnisse.de)



**Petra Kammerer** ist Diplom-Psychologin, Trainerin, Großgruppenmoderatorin, ehemals freiberufliche Clinical Research Associate (CRA). Für die [www.klifo-praxis.de](http://www.klifo-praxis.de) konzipiert und moderiert sie Best Practices Workshops und Qualitätswerkstätten für die KLIFO.

#### Kontakt

[kammerer@klifo-praxis.de](mailto:kammerer@klifo-praxis.de)