SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Virtuelle Moderation: Über die Gestaltung einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre in virtuellen Meetings & Workshops

Lange, Maren

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Lange, M. (2020). Virtuelle Moderation: Über die Gestaltung einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre in virtuellen Meetings & Workshops. *interculture journal: Online-Zeitschrift für interkulturelle Studien*, *19*(33), 117-123. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-73343-3

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de

Terms of use:
This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Comercial-NoDerivatives). For more Information see:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Virtuelle Moderation: Über die Gestaltung einer konstruktiven Gesprächsatmosphäre in virtuellen Meetings & Workshops

Virtual moderation: By creating a constructive atmosphere for discussions in virtual meetings and workshops

Maren Lange

Dr., war viele Jahre Führungskraft in einem internationalen Konzern der Luftfahrtindustrie. Heute arbeitet sie als freiberufliche Unternehmensberaterin, Wirtschaftsmediatorin und interkultureller Coach. Sie begleitet Führungskräfte und Teams im Rahmen von Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen. Darüber hinaus ist sie Lehrbeauftragte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena im Fachbereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation.

Abstract (Deutsch)

Fast über Nacht sind virtuelle Meetings & Workshops zur Normalität geworden. Auch vorher gab es sie, doch durch die Covid-19-Corona-Krise erlebt die virtuelle Zusammenarbeit und Vernetzung derzeit einen wahren Boom.
*Für Moderator*innen und all diejenigen, die noch bis vor kurzem regelmäßig Präsenzveranstaltungen konzipiert und durchgeführt haben, ergeben sich dadurch gleich eine ganze Reihe von Fragestellungen: Was ist anders in virtuellen Workshops? Was ist nötig, um qualitativ vergleichbare Reziprozitätsdynamiken im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen herzustellen? Wie lassen sich auch komplexe Themen virtuell bearbeiten? Und wie schafft man die Herbeiführung einer nachhaltig wirkenden Gesprächsatmosphäre? Letzteres ist beispielsweise im Hinblick auf die hohe Drop-out-Quote bei Online-Lehrveranstaltungen oder auch in Bezug auf das mentale Abschalten während virtueller Meetings interessant.*
Dieser Artikel beschreibt, auf welche Weise auch in virtuellen Workshops eine konstruktive Gesprächsatmosphäre entstehen kann und sich dadurch, trotz möglicher Herausforderungen, auch komplexe Thematiken bearbeiten lassen. Zwei Blickwinkel stehen dabei im Vordergrund: Zum einen werden die verschiedenen Bausteine beschrieben, die für eine erfolgreiche virtuelle Moderation notwendig sind. Darüber hinaus wird der daraus resultierende Veränderungsprozess thematisiert und Möglichkeiten, diesen zu gestalten, vorgeschlagen.

Schlagwörter: Virtuelle Moderation, Virtuelle Workshops, Digitalisierung, Facilitation, Mediation, Change Management, Online Konfliktmanagement

Abstract (English)

This article describes the way in which an atmosphere for constructive conversation can also arise in virtual workshops and thus, despite possible challenges, complex topics can be worked on. Two particular perspectives are in the foreground: First, the various modules that are necessary for a successful virtual moderation are described. In addition, the resulting change process is discussed and options for its unique design suggested.

Key words: Virtual moderation, Virtual workshops, Digitalisation, Facilitation, Mediation, Change Management, Online conflictmanagement

1. Einleitung

Als Wirtschaftsmediatorin, Moderatorin und Coach begleite ich Teams und Führungskräfte im Rahmen vielfältiger Veränderungsprozesse. Dabei sehe ich meine Aufgabe darin, einen Rahmen zu schaffen, der es für alle Beteiligten ermöglicht, ihre volle Konzentration auf die relevanten Themen zu richten und kreativ an möglichen Lösungen zu arbeiten. Häufig geht es dabei um die Entwicklung von Zukunftsbildern und Strategien, die Lösung von Konflikten oder die Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation. Da es sich hierbei um komplexe Themen handelt, die von einem intensiven Austausch der Beteiligten leben, findet ihre Bearbeitung in aller Regel in persönlichen Treffen statt – oder besser gesagt, sie fand genau aus diesen Gründen im Rahmen von Präsenzworkshops und Präsenzmeetings statt. Durch die aktuelle Krise ist dies derzeit jedoch nicht mehr möglich.
Doch die Themen bleiben. Gerade jetzt geht es darum, die richtigen Wege zu finden, passende Strukturen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Genauso sollten auch bestehende Konflikte gelöst und nicht verschoben werden, um die bestehenden Herausforderungen auch wirklich gemeinsam bewältigen zu können.

2. Tools

Es gibt inzwischen verschiedenste virtuelle Plattformen, die sich für die Durchführung virtueller Meetings & Workshops eignen. Das passende Tool zu finden, ist eine erste Herausforderung auf dem Weg zur virtuellen Moderation. Es ist beispielsweise etwas anderes, ob es sich um einen kurzen Austausch über den Projektstatus im Team handelt, oder ob ein kreativer Raum, der die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen ermöglicht, geschaffen werden soll. Je komplexer das Thema und je anspruchsvoller die Zielsetzung des Workshops, desto mehr Möglichkeiten sollte die virtuelle Plattform bieten. Grundvoraussetzung ist, dass sich die Teilnehmer*innen gegenseitig sehen und hören sowie Inhalte visuell teilen können. Darüber hinaus sollten sogenannte *Break Out Rooms* eingerichtet werden können, die den Austausch in Kleingruppen ermöglichen. Virtuelle Pinnboards ermöglichen ferner die gemeinsame kreative Arbeit, Visualisierung und spätere Dokumentation der Ergebnisse.

Für Moderator*innen ist es daher unbedingt notwendig, sich mit den technischen Rahmenbedingungen vertraut zu machen. Dafür stehen vielfältige Informations- und Trainingsmöglichkeiten zur Verfügung (vgl. exemplarisch Tippin; Chin; Kahlbach 2018). Testläufe, beispielweise mit Kollegen*innen, können zusätzlich dabei helfen, Sicherheit und sogar eine erste Routine im Umgang mit diesen Tools zu entwickeln.

Die Umsetzung einer erfolgreichen virtuellen Moderation erfordert jedoch eine wesentlich weitere Fassung des Tool-Begriffes. So wurden bereits in den 1980er Jahren im Rahmen der *Media Richness Theory* Anforderungen an Kommunikationsmedien beschrieben. Dabei geht es insbesondere um das Verhältnis der zu kommunizierenden Inhalte und des Mediums, über das die Kommunikation verlaufen sollte. Dieses Verhältnis wird von der Theorie als proportional angesehen, was bedeutet, dass für komplexe, vielschichtige Themen ein entsprechend reichhaltiges Kommunikationsmedium genutzt werden sollte. Die Reichhaltigkeit eines Mediums gibt dessen Potential an, die Mehrdeutigkeit bei einer Kommunikation zu reduzieren (vgl. Lengel & Daft, 1980). Zu den reichhaltigen Medien gehören persönliche Treffen, Videokonferenzen und Telefongespräche, die dazu geeignet sind, komplexe Sachverhalte zu klären. Weniger reichhaltige Medien, wie e-Mails, sind hingegen nur für unmissverständliche Absprachen sinnvoll.

In der aktuellen Situation entfällt die Möglichkeit persönlicher Treffen häufig. Damit wird die Videokonferenz zum reichhaltigsten Medium. Während

jedoch Präsenzveranstaltungen oftmals für einen oder sogar zwei Tage geplant werden, kann ein virtuelles Treffen bereits nach zwei bis drei Stunden anstrengend werden. Darüber hinaus entfällt die Ebene der persönlichen Resonanz, zu der alles gehört, was während eines persönlichen Treffens an Atmosphäre spürbar ist.

Für eine erfolgreiche virtuelle Moderation ist es daher unabdingbar, weitere Medien zu nutzen, um der Komplexität der jeweiligen Situation gerecht werden zu können. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Vorbereitung des Workshops zu. So kann es beispielweise sinnvoll sein, den Teilnehmer*innen im Vorfeld Informationen zur Verfügung zu stellen oder auch Befragungen durchzuführen. Genauso besteht die Möglichkeit, Themen durch die Teilnehmer*innen inhaltlich vorbereiten zu lassen oder sogar selbst individuelle Vorbereitungsgespräche mit allen Beteiligten zu führen. Letzteres ist insbesondere bei der virtuellen Mediation von entscheidender Bedeutung, um die individuelle Situation und Perspektive der Teilnehmer*innen zu wertschätzen und die Basis für ein sich anschließendes virtuelles Treffen zu entwickeln.

Grundsätzlich gilt, je komplexer sich eine Situation darstellt, desto mehr Aufmerksamkeit sollte der inhaltlichen Vorbereitung zukommen. Auf diese Weise wird sowohl der Vielschichtigkeit der Thematik als auch der notwendigen Einbindung aller Teilnehmer*innen Rechnung getragen. Darüber hinaus kann auch die Vereinbarung möglicher Folgemeetings zur Nachhaltigkeit der Ergebnisse beitragen. Oftmals ist dies aufgrund der kürzeren Sequenzen in virtuellen Workshops ein ohnehin notwendiger Schritt.

Auf den persönlichen Veränderungsprozess geschaut: Das Gefühl, in der virtuellen Moderation qualitativ weit hinter den Möglichkeiten einer Präsenzveranstaltung zurückzubleiben, veränderte sich im Hinblick auf die Tools durch zwei Aspekte zum Guten: Zum einen unterstütze die Auswahl passender Online Tools und das entsprechende Training den immer sicherer werdenden Umgang damit. Darüber hinaus war jedoch insbesondere die Erkenntnis, dass die Moderation weit über das direkte virtuelle Treffen hinausreicht, hilfreich, dem eigenen Qualitätsanspruch in komplexen Thematiken gerecht zu werden. So ist zwar ein persönliches Treffen derzeit oftmals nicht möglich, doch die Nutzung vielfältiger anderer Medien ermöglicht es, einen gemeinsamen und konstruktiven Umgang mit Komplexität und Vielschichtigkeit zu finden.

3. Methoden

Moderationsmethoden sind für die Durchführung von Workshops und Meetings von großer Bedeutung: Sie fördern die Kreativität und eine konstruktive Atmosphäre. Sie helfen dabei, Komplexität zu reduzieren und die jeweilige Thematik von verschiedenen Seiten zu betrachten. Sie tragen maßgeblich zur Effizienz und Effektivität der Veranstaltung bei. Und, sie machen schlichtweg Spaß und unterstützen damit die Kommunikation sowie die Zusammenarbeit.

Jede(r) Moderator*in hat aus diesen Gründen ein großes Repertoire an Moderationsmethoden, die ihre volle Wirkung dann entfalten, wenn sie passgenau eingesetzt werden. Die dafür notwendigen Erfahrungen stammen in aller Regel aus Präsenzveranstaltungen. Virtuelle Moderationserfahrungen liegen hingegen nur begrenzt vor. Doch eins ist klar, ein virtueller Workshop-Raum sollte weitaus mehr sein, als der Laptop-Bildschirm, auf den man schaut. Moderator*innen müssen daher methodisch neu und kreativ denken, um auch im virtuellen Raum Resonanz entstehen zu lassen.

Die gute Nachricht ist, dass viele Methoden auch online genutzt werden können. So lassen sich diverse Kreativformate (Brainstorming-Techniken, Feedbackübungen, Ice-Breaker) durch kleine Modifizierungen auch virtuell nutzen. Darüber hinaus ergeben sich aus dem virtuellen Setting

sogar methodische Möglichkeiten, die es in Präsenzworkshops nicht gibt, in dem beispielsweise die unterschiedlichen Umgebungen der Teilnehmer*innen einbezogen werden. Für Moderator*innen stehen in diesem Zusammenhang viele Anregungen zur Verfügung (vgl. exemplarisch Klein, 2020).

Auf den persönlichen Veränderungsprozess geschaut: Die Erkenntnis, dass generell nichts dagegen spricht, bei der Konzeption eines virtuellen Workshops methodisch zunächst von der Präsenzveranstaltung her zu denken, stellte eine große Erleichterung dar. Das ist sozusagen die eigene Home Zone, in der es sehr einfach ist, zu entscheiden, welche Struktur und Methoden sich anbieten, wie ein möglicher Ablauf aussehen könnte und welche Art der Vorbereitung notwendig ist. Erst im Anschluss ist Kreativität und eine Übersetzungsleistung in die virtuelle Welt gefragt. Dafür sollte ein breit gefasstes Verständnis von Tools und Medien entwickelt werden, um der jeweiligen thematischen Komplexität Rechnung zu tragen.

4. Team

VUKA ist kein Begriff, der erst jetzt entstanden ist. Bereits in den vergangenen Jahren wurde die Frage diskutiert, welche Eigenschaften notwendig sind, um sich in einer VUKA-Welt sicher zu bewegen. Auch die interkulturelle Handlungskompetenz lässt sich darauf beziehen: In volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Situationen beziehungsreflexiv handeln und kontextangemessen entscheiden können, wie viel Struktur jeweils für die Beteiligten notwendig und wie viel Unbestimmtheit möglich ist. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von Ambiguitätstoleranz gesprochen (vgl. Bolten; Berhault, 2018).

Durch die Corona-Krise ist eine bisher unbekannte VUKA-Dimension entstanden, die sich unmittelbar auf das Befinden aller Menschen auswirkt. Es ist daher evident, dass es den Teilnehmer*innen eines virtuellen Workshops heute anders geht als noch vor wenigen Monaten im Rahmen einer Präsenzveranstaltung.

Für Moderator*innen ist es maßgeblich wichtig, diesen Aspekt zu beachten, da nur auf diese Weise eine konstruktive und vor allem vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre im virtuellen Workshop entstehen kann. Anders als in der Präsenzveranstaltung fehlen dem/der Moderator*in der persönliche Kontakt und die damit unmittelbar spürbare Resonanz als Referenz.

Nicht für alle virtuellen Workshops ist eine detaillierte Analyse notwendig. Beispielweise dann nicht, wenn es sich eher um eine Trainings- oder Lehrveranstaltung handelt. Je komplexer und gegebenenfalls auch konfliktbelasteter jedoch die Thematik ist, desto mehr muss es dem/der Moderator*in darum gehen, die Individuen wie auch das Team in der Gesamtheit zu verstehen. Wie geht es den Teammitgliedern? Wie erfolgt die Kommunikation? Welche Sorgen und Bedenken bestehen? Welche Chancen werden gesehen? Welche Erwartungen bestehen an den virtuellen Workshop? Maßgeblich wichtig ist es darüber hinaus, mit dem/der Leiter*in des Teams über die Veränderungen in der aktuellen Führungsverantwortung zu sprechen. Fällt es beispielsweise leicht/schwer, Kontrolle abzugeben? Und wie stellt sich aus ihrer/seiner Sicht die Teamdynamik dar?

Auf den persönlichen Veränderungsprozess geschaut: Die Erfahrung, dass es auch ohne persönlichen Kontakt gelingen kann, ein gutes Verständnis für die jeweiligen Teamdynamiken und Erwartungen der Workshop-Teilnehmer*innen zu entwickeln, ist auf dem Weg zur virtuellen Moderation von großer Bedeutung. Mit der entsprechenden Sorgfalt in der Vorbereitung lässt sich auch in virtuellen Workshops eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre entwickeln. Das bedeutet nicht, dass der persönliche Kontakt und die dadurch entstehende Resonanz zwischen Menschen ersetzbar

sind. Allerdings soll es auch gar nicht darum gehen, diese Ebene zu ersetzen, sondern darum, sie für eine begrenzte Zeit zu überbrücken. Aus diesem Verständnis heraus kann – sowohl bei Workshop-Teilnehmer*innen als auch bei Moderator*innen – mehr Offenheit dafür entstehen, selbst persönliche und komplexe Themen virtuell zu bearbeiten und nicht zu verschieben oder gar ungeklärt zu lassen.

5. Aufmerksamkeit & Präsenz

In Präsenzworkshops entsteht von Anfang eine Atmosphäre. Diese kann beispielsweise angenehm und konstruktiv oder auch angespannt und kritisch sein. Dazu trägt der Inhalt bei, genauso jedoch die persönliche Anwesenheit der Teilnehmer*innen und des Moderators / der Moderatorin. Gestik, Mimik, Tonfall und Teamdynamik sind unmittelbar wahrnehmbar und für die Moderation von großer Bedeutung. Genauso wird deutlich, welche Themen bewusst nicht angesprochen werden, was also im wahrsten Sinne des Wortes in der Luft hängt. Hier geht es dann um die Kompetenz des Moderators / der Moderatorin auch diese Themen besprechbar zu machen und im Sinne einer Lösungsfindung zu integrieren.

In virtuellen Workshops fehlt diese vielschichtige Resonanz – zumindest jedoch wird sie gedämpft. Das erschwert die Moderation komplexer Thematiken. Während derzeit zwar viele Menschen die Erfahrung sammeln, dass sich beispielsweise Trainings und klassische Teammeetings gut virtuell umsetzen lassen, fehlt häufig jedoch noch das Vertrauen, dass auch vielschichtige Themen oder Konflikte auf diese Weise bearbeitet werden können. Doch gerade in der aktuellen Krise mit den damit verbundenen Herausforderungen kann auf die Bearbeitung dieser Themen nicht verzichtet werden.

Es muss also darum gehen, auch in virtuellen Meetings und Workshops eine vergleichbare Resonanz zwischen allen Beteiligten zu entwickeln – sozusagen unsere eigenen Sinne zu schärfen, um das fehlende persönliche Beisammensein auszugleichen. In diesem Zusammenhang sind die Aufmerksamkeit für sich selbst und die anderen Teilnehmer*innen sowie eine wirkliche Präsenz von großer Bedeutung.

Die virtuelle Moderation greift daher zu kurz, wenn sie sich ausschließlich auf inhaltliche Themen bezieht. Stattdessen sollte ein Rahmen geschaffen werden, in dem aufmerksam und präsent agiert werden kann. Der/die Moderator*in hat dafür sowohl in der Vorbereitung als auch in der Durchführung des Workshops vielfältige Möglichkeiten. Hilfreich sind zum einen einfache Rahmenbedingungen wie zum Bespiel der Umgang mit Audiomedien oder die Vermeidung von Ablenkungen. Darüber hinaus ist es wichtig, die Teilnehmer*innen im Hinblick auf ihre Selbstorganisation zu unterstützen. Folgende Fragen können dafür hilfreich sein: Welche Wünsche und Erwartungen bestehen an den Workshop? Wie sieht ein gutes Ergebnis konkret aus? Wie kann sich jede(r) in bester Weise einbringen? Wer übernimmt im Anschluss an den Workshop welche Aufgabe? Und wie stimmt man sich in diesem Zusammenhang zukünftig ab? Letzteres ist insbesondere im Hinblick auf die Sicherung nachhaltiger Ergebnisse wichtig.

Wie bereits in den bisherigen Ausführungen beschrieben, gilt auch hier: je komplexer und vielschichtiger die Thematik ist, desto mehr sollte darauf geachtet werden, persönliche Erwartungen und Bedürfnisse zu thematisieren. Insbesondere in Konfliktsituationen kann dafür die Verwendung von Feedbackleitlinien sinnvoll sein. Als besonders hilfreich hat sich beispielweise das *Non-Violent-Communication Modell* von Marshall Rosenberg erweisen, das Menschen darin unterstützt, über ihre persönlichen Bedürfnisse zu sprechen ohne dabei – oft ungewollt – andere Personen menschlich in Frage zu stellen (vgl. Rosenberg, 2013).

Alle Ansätze dieser Art – so wichtig sie auch sind – bleiben jedoch wirkungslos, wenn eines nicht gelingt: Das Zuhören. Von Stephen Covey stammt in diesem Zusammenhang der Satz "Most people do not listen with the intent to understand; they listen with the intent to reply." (Covey, 1990).

In der heutigen, oft schnelllebigen, Zeit ist es für viele Menschen eine große Herausforderung, sich wirklich die Zeit zum Zuhören zu nehmen. Bewusst zu versuchen, die Intention des Gegenübers zu verstehen und in die eigenen Überlegungen einzubeziehen. Zu groß ist häufig die empfundene Notwendigkeit, *den eignen Punkt zu setzen*. Wenn es gut verläuft, kann die Resonanz im persönlichen Kontakt, die weit über das Gesprochene hinausgeht, ausgleichend wirken und Missverständnisse vermeiden.

Im virtuellen Austausch fehlt diese Resonanz jedoch, wodurch dem wirklichen Zuhören eine noch größere Bedeutung zukommt als zuvor. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Missverständnisse anhäufen und falsche Handlungen abgeleitet werden.

Auf den persönlichen Veränderungsprozess geschaut: Die virtuelle Moderation ist herausfordernd, da das Risiko besteht, Themen qualitativ nicht angemessen bearbeiten zu können und eher Missverständnisse sowie Probleme zu verstärken, anstatt Lösungen zu entwickeln. Das fehlende Vertrauen, auch vielschichtige Themen oder Konflikte auf virtuelle Weise zu bearbeiten, könnte hiermit erklärt werden.

Genauso ist jedoch die große Chance entstanden, die eigenen Sinne zu schärfen und sich im Zuhören üben, um andere zu verstehen, sowie aufmerksam und präsent im jeweiligen Moment zu sein. Eine solche Atmosphäre zu schaffen, ist damit die wesentliche Aufgabe in der virtuellen Moderation.

6. Fazit

Menschen brauchen Kontakt, um auf Dauer handlungsfähig und gesund zu bleiben. Dies ist nur wissenschaftlich bewiesen, sondern insbesondere auch in der aktuellen Krisensituation einmal mehr erkennbar. Insofern kann es keinen dauerhaften Ersatz für Präsenzworkshops und andere vergleichbare Veranstaltungen geben. Zu groß wäre der Verlust der persönlichen Resonanz. Viele Themen würden an der Oberfläche bleiben, wenn sie nur im virtuellen Raum, nicht aber persönlich besprochen oder bearbeitet werden.

Dennoch, es sollte nicht um ein *entweder oder*, sondern vielmehr um ein *sowohl als auch* gehen. Die aktuelle Situation zeigt generell, dass viel mehr möglich ist, als anzunehmen war. Dies gilt auch für die virtuelle Moderation, durch die – bei einer entsprechend sorgfältigen Gestaltung – eine konstruktive Gesprächsatmosphäre geschaffen und damit die Bearbeitung vielfältiger Themen ermöglicht werden kann. Sobald nicht mehr virtuell moderiert werden *muss*, sondern *kann*, werden die derzeitigen Erfahrungen und Erkenntnisse helfen, den jeweils passenden Ansatz für Meetings und Workshops zu finden.

7. Literatur

Bolten, J. / Berhault, M. (2018): *VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit*. Stuttgart: ibidem, S. 105-131.

Covey, S. (1990): *The Seven Habits of Highly Effective People.* New York: Fireside Book.

Klein, Z.M. (2020): *150 kreative Webinar-Methoden*. Bonn: ManagerSeminare.

Daft, R.L. / Lengel, R.H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: *Management Science, 32. Jg., Nr. 5*, S. 554-571.

Rosenberg, Marshall B. (2013): *Gewaltfreie Kommunikation.* 11. Auflage, Paderborn: Junfermann.

Tippin, M / Chin, D. / Kahlbach, J. (2018): *The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops: Insights, tools, and case studies from digital-first companies and expert facilitators*. CreateSpace Silicon Valley, Buenos Aires, New Jersey: Independent Publishing Platform.