



Videokommunikation ist kein Ersatz für echte Begegnung, aber eine sinnvolle und vor allem aktuell hilfreiche Ergänzung. Mit entsprechenden Vorkehrungen und Umgangsformen, um gut in Kontakt zu kommen, kann bei virtuellen Begegnungen fehlende Nähe gut überbrückt werden. So können sogar wichtige Events - wie hier eine Hochzeit - sehr feierlich werden.

TO ZOOM OR NOT TO ZOOM

“Nimm aus der Krise die Angst, und es wird eine Chance daraus”

...und auf einmal machen es fast alle. Videokonferenzen. Home Office. Virtuelles Arbeiten. Kaum jemand, der nicht mindestens eine solche Plattform ausprobiert hat. Manch einer, der diese Optionen weit von sich geschoben habt, arbeitet nun regelmäßig remote und ist froh über die Möglichkeiten, die die Bildtelefonie bietet. Seit dem Lockdown im März 2020 bewegen sich viele, sehr viele User inzwischen routiniert auf Videokanälen.

Wirklich? Sind wir schon routiniert? Können wir “virtuell” bereits richtig gut? Jemand, der ins kalte Wasser geworfen wird, überlebt nur, wenn er blitzschnell erfasst, wie er sich über Wasser halten kann. Doch kann er dann auch wirklich gut schwimmen? Wohl kaum.

Die richtige Technik, die uns künftig weiter übers Wasser trägt, gilt es jetzt zu lernen. Es hilft, dass wir die Angst vor dem Ertrinken verloren haben. Es hilft, dass wir die neuen Möglichkeiten oft sogar gut finden. Aber wie wir Home Office, Videotelefonie und virtuelles Arbeiten wann unter welchen Bedingungen so nutzen, dass wir damit das Bestmögliche erreichen, muss nicht nur intellektuell verstanden werden. Wir brauchen ein „Gefühl“ dafür. Da die Rufe nach mehr Home Office und weniger Reisen laut werden, brauchen wir passende Konzepte und vor allem virtuelle Beziehungskompetenz, um aus der Krise wirklich eine Chance zu machen.

Was bisher geschah:

Videokonferenzen als solches gibt es bereits seit Beginn der Neunziger Jahre. Dieses Medium, das vor sich hindümpelte und den gesellschaftlichen Durchbruch lange nicht so recht schaffen wollte, brach zu Beginn des Corona-Lock-Downs wasserfallartig in nahezu alle Büros, Haushalte und Versorgungseinrichtungen des täglichen Lebens ein. Zunächst um überhaupt Kommunikation sowie nötigste Arbeitsfunktionen aufrecht zu erhalten. Erst notgedrungen, dann allmählich neugieriger werdend lernten die Menschen quer durch Alters- und Gesellschaftsschichten sowie Hierarchien die technischen Raffinessen und Horizonte virtuellen Arbeitens mit ihrem wesentlichsten Feature, der Videotelefonie kennen. In allen Branchen wurde virtuelles Arbeiten und Home Office quasi über Nacht vom Rettungsanker des wirtschaftlichen Fortbestands zum selbstverständlichen Werkzeug im Arbeitsalltag. Ein Change? Wohl eher eine Disruption, ein Umbruch, wie es ihn selbst im bereits volatilen Digitalisierungsboom so noch nicht gegeben hat.

Und nun?

Alles gut? Oder wie weiter? Artikel, Prognosen und Studien zu Home Office und Co sind hoch im Kurs. Firmenchefs, Mitarbeiter, Politiker, Künstler - alle sind auf der Suche nach Antworten auf die Fragen, die dieser Umbruch aufgerissen hat. Die Vorteile liegen doch auf der Hand, oder nicht? War dieser Durchbruch nicht längst fällig? So oder so: Ein Wandel im Schnellverfahren anstelle zäher Veränderungsprozesse braucht dennoch alles, was für

einen klassischen "Change" beachtet werden muss. Nur im Nachhinein. Wie zu erwarten, zeigen sich mittlerweile alle Symptome und Phasen, die ein üblicher Veränderungsprozess mit sich bringt (Schock, Verleugnung, Widerstand/ Wut, Resignation, Trauer/ Abschied & Loslassen, Akzeptanz) und fordern Aufmerksamkeit und (Nach-)Handeln.

Im Fokus steht die virtuelle Kommunikation

Für das Nachholen dieses Change Prozesses muss neben wirtschaftlichen Aspekten vor allem die Wirkung der virtuellen Kommunikation verstanden werden. Mit Auswahl und kompetenter Bedienung der technischen Medien ist es noch lange nicht getan. Wesentlichstes Merkmal ist vor allem die Kommunikationsbeziehung. Mangelt es häufig schon im normalen Alltag an guter Gesprächsführung, treten Schwächen in kontaktvoller Kommunikation jetzt erst recht zu Tage. Das Kennen und Nutzen üblicher Kommunikationstechniken reicht nicht mehr aus. Manche sind ja auch kaum anwendbar. Vor dem Bildschirm sitzend kann der „gute, sichere Stand“ beispielsweise nicht als Signal für eigene Standfestigkeit erhalten. Die Gestik der Hände bleibt „unter dem Schirm“ und eine schlechte Tonqualität verhindert das leichte Vermitteln von "Stimmungen".

Wirksame virtuelle Kommunikation braucht alle Sinne. Noch mehr als in der Präsenz-Kommunikation müssen wir genau hinhören, hinsehen, hin-fühlen, auf Kontakt- und Vertrauensaufbau achten, Verständnis für Befindlichkeit zeigen und auf Bedürfnisse reagieren. Zu Beginn meiner Erwägungen zu (Un-)Tiefen und Notwendigkeiten virtueller Kommunikation, möchte ich ein neues, wesentliches Phänomen kritisch betrachten:

Zoom fatigue ⁽¹⁾

To Zoom...

Verstehen Sie mich richtig. Ich bin kein Gegner des virtuellen Arbeitens. Schon einige Jahre bin ich froh, dass mir Videocalls über große Reisedistanzen hinweghelfen, bei schwieriger Terminplanung allzu große Zeitabstände verringern und im Notfall die Verbindungen schaffen, die anders kaum möglich wären. Mit 80 lieben Menschen die Hochzeit meiner Tochter trotz Ausgangssperre gemeinsam

zu feiern, war ein ergreifendes Erlebnis, das ich nicht missen möchte. Es war berührend, wie nahe wir uns einander fühlten mit Anstoßen, Glückwünschen, Tränen, Lachen, Sketchen und Reden. Der Hochzeitswalzer, den das Brautpaar ohne Gäste in der Fußgängerzone tanzte, zu einem von Freunden gespielten Balkonkonzert, rührte uns im Lifestream zu Tränen.

Gleichermaßen waren wir froh, durch die technischen Möglichkeiten auch in Quarantänezeiten unsere Trainingsprojekte fortsetzen zu können. Mit gebührender Vorbereitung, gemeinsamer Anstrengung und Kreativität ist es uns überraschend viel gelungen. Wir haben in Gruppenchats gezielt gegen die fortschreitende Distanzierung gearbeitet und versucht, eine wohlwollende Vertrautheit herzustellen, in der die Teilnehmer arbeiten konnten. Das Ergebnis war besser als erwartet. Durch die gewachsene Akzeptanz von virtuellen Formaten auf Kundenseite haben wir endlich die Chance, künftig nach abgeschlossenen Trainings unkompliziert Sonderformate wie Follow-Ups anzubieten. Denn virtuell und zu Randzeiten lässt sich das leichter organisieren. So können wir für mehr Nachhaltigkeit sorgen und Trainingseffekte messbar erhöhen – Vertriebler, Berater, Trainer, Coaches gewinnen hier wichtige Verkaufsargumente!

Im Coaching in denen es wichtig ist, Nähe herzustellen, erlebe ich auch virtuell immer wieder sehr intime Momente. In einem Fall konnte ich per Videocall einem Coachee sogar über einen suizidalen Moment hinweghelfen. Ein Segen, wenn wir hier schnell und unmittelbar Gespräche anbieten können. Ich sehe und erkenne auch virtuell ausreichend gut, wie es meinem Gegenüber geht. Sogar seine nonverbale Kommunikation ist für das Coaching nutzbar.

Remote zu arbeiten bringt also einige positive Effekte mit sich: Der gesunkene Reisebedarf, die größere Freiheit von überall arbeiten zu können, die wachsende Akzeptanz und Kompetenz für Home-Office und einiges mehr. Für unsere Gesellschaft und für die Umwelt wird sich so manches gewinnbringend niederschlagen und nützlich sein. Ich sehe hier eine wunderbare Bereicherung.

...or not to zoom?

Dennoch. Wir müssen uns bewusst bleiben: Videocalls haben einen anderen Effekt als Life Meetings. Und: Sie machen schneller müde. Sie sind kraftraubender als echte Begegnungen. Schon nach einem halben Arbeitstag durch

einen Wald an Videocalls hindurch fällt manch einer, der dies sonst mühelos bewältigt nur noch ins Bett. Der Effekt der freieren Zeiteinteilung im Home Office kann gar nicht genutzt werden, wenn man so k.o. ist. Wer zudem nicht oder nicht ausreichend für körperliche und geistige Abwechslung sorgt, gerät nach einiger Zeit in einen größeren Erschöpfungszustand als beim Pendeln oder Reisen. Dieses Phänomen hat in der Medizin bzw. Psychologie sogar bereits einen Namen: „Zoom Fatigue“.

Natürlich erleben Menschen diese Erschöpfung unabhängig von der Wahl der Plattform, also auch bei Skype, Microsoft Teams, etc. – meist ohne zu wissen, warum das so ist. Manch einer fragt sich, warum er bzw. sie auf einmal so schlapp ist. Die Umbruchsituation und der Zeitbrei, aus einer Mischung von fehlendem Ortswechsel und arhythmischen Tagesablauf sind schnell als Gründe entlarvt. Doch auch jene, die ganz normal in die Arbeit führen, für die sich örtlich und zeitlich wenig verändert hat, kennen den Effekt der „großen Mattigkeit“ nach mehreren Videocalls.

Hier kommt die neurologische als auch physische Anstrengung ins Spiel. Da Bild und Ton nicht vollständig sind, müssen wir unsere Arbeitsleistung mit Bruchteilen von Informationen erzielen. Es kostet uns mentale Kraft, laufend auf mehreren Ebenen „neurologisch nachbessern“ zu müssen. Zudem strengt es psychisch enorm an, die soziale Distanz dauernd medial überwinden zu müssen. Solange wir nicht vertraut und sicher sind, bleiben wir emotional im Alarmzustand. Parasympaticus und Sympaticus sorgen dafür, dass wir unentspannt in einem Zustand vermeintlicher Gefahr verharren.

Führungskräfte sind durch die individuellen psychischen Reaktionen ihrer Kollegen und Kunden im Umgang mit diesem Medium zusätzlich gefordert. Sie müssen nicht nur die digitalen Techniken beherrschen, sondern sind in der Distanz wesentlich stärker gefordert, ihre Mitarbeiter und Kunden achtsam zu steuern.

Selbst für Digital Natives ist Begegnung und physisches Team-Working und Netzwerken mit Kunden durch remote Arbeiten nicht vollständig ersetzbar. Gesundes und wirkungsvolles Arbeiten braucht auch regelmäßigen Austausch in körperlicher Begegnung.

Vor allem für Führungskräfte gilt es künftig gut abzuwägen, wann wo und wieviel virtuelles Arbeiten möglich und wann Präsenzbegegnung unverzichtbar ist.

Die goldene virtuelle Mitte

Effizient statt effektiv.

Im „von-jetzt-auf-nun“-Modus waren wir zugleich Zeugen und Beteiligte beim Aufbau und Umsetzung von Remote-Arbeitsstrukturen. Das gelang äußerst effektiv. Als Coach und Trainerin, die andere darin unterstützt, Change Prozesse sehr bewusst und mit viel Umsicht zu gestalten war ich fasziniert, ein Notprogramm zu erleben, das sich erkennbar nicht viel um Befindlichkeiten scheren durfte, viel und schnelle Veränderung möglich machte. Nunmehr sind wir jenseits virologischer Erwägungen, in einer Phase bewusster Entscheidungen, wie die Digitalisierung der Arbeitskommunikation effizient genutzt bzw. ausgebaut werden kann. Die oben beschriebenen Erfahrungen zeigen, dass ein „back to normal“ aktuell ebenso wenig geht, wie eine ungefragte Beibehaltung der exzessiven Nutzung digitaler Medien. Doch auf welcher Grundlage sollen wir künftig abwägen?

So What? Zum Beispiel SWOT.

Unternehmen, die Kosten für Dienstreisen gegen Geschäftsverbindungen abwägen wollen, brauchen mehr als nur Zahlen zur Entscheidungsgrundlage. Arbeitgeber, die mit Home-Office-Angeboten attraktiv werden und zugleich mit physischer Begegnung die Teamarbeit stärken wollen, brauchen darauf geschulte Führungskräfte und ArbeitnehmerInnen. Für all solche Überlegungen, helfen Methoden, wie z.B. die SWOT-Analyse. Sie eignet sich gut Stärken, Schwächen Risiken und Chancen zu definieren. Die Ergebnisse dienen für die Entwicklung passender Strategien. Nimmt man sich diese Zeit, wird sich der Return on invest schnell einstellen.

Der größte Unterschied zwischen virtuellem und digitalem Arbeiten liegt in der Auswirkung der physischen Distanz auf die Kommunikation. Wie gut Information verarbeitet wird, entscheidet sich durch die Qualität der emotionalen Nähe! Für die virtuellen Neuorientierung müssen wir lernen, virtuelle Medien so mit allen Sinnen zu nutzen, dass in der Kommunikation Vertrauen entsteht. Auf Basis meiner Expertise aus Logopädie und Unternehmens-Kommunikation habe ich die Wirkung virtueller Kommunikation strukturiert beleuchtet. Ich trug Theorie, Berichte und Beobachtungen mit dem Ziel zusammen, die für die Analysen notwendigen Erklärungen zu finden.

Vom Rauchzeichen zum Videocall

Die Geschichte der Tele-Kommunikation

Kommunikation ist nicht Luxus, sondern Grundbedürfnis. Neugeborene können ohne Kommunikation nicht überleben, Alleinstehende leiden vor allem am Mangel an Begegnung und Austausch. Über Kommunikation sichert die Menschheit ihr Weiterleben. UND: Kommunikation ist der Entwicklungsmotor für die Wirtschaft.

Von jeher hat die Menschheit viel Energie investiert, Verständigung auch über größte Entfernungen hinweg zu ermöglichen. Grenzen der Machbarkeit wurden hierbei fortlaufend erweitert und gesprengt.

So aufregend, wie man es sich von den ersten Telekommunikationsversuchen per Telefon erzählt, mag es auch schon bei der Entschlüsselung von Rauchzeichen zugegangen sein. Die Faszination, sich die Gesetze der Natur zu eigen zu machen, um diese für die eigenen Zwecke zu nutzen, hat offenbar bereits mit der Geburtsstunde der Menschen begonnen.

Schon die „Bells“ der Frühzeit versuchten mit viel Erfindungsgeist, die Nachrichtenübermittlung zu beschleunigen – durch Laufboten war es zu zeitraubend. Wurfgeschosse wurden mit Nachrichten bestückt. Tauben wurden zu Briefboten gezüchtet. Die Ära von Post-Kutschen und Post-Gaststätten erzählt von der Bedeutung dieses Wirtschaftszweigs schon im Mittelalter. Eisenbahn, Busse, Lastautos, Schiffe und Flugzeuge wurden, sobald es nur möglich war, für Postsendungen genutzt. Mit der Industrialisierung wurden Schallwellen dekodiert und versendbar gemacht:

Echte zeitnahe oder gar zeitgleiche Tele-Kommunikation wurde möglich: Telegramm, Telex, Telefon, Telefax, Television etc. wurden für jedermann und jedefrau zugänglich gemacht und ständig weiterentwickelt.

Telekommunikation als Selbstverständlichkeit

Für uns ist das Senden von Nachrichten per Mail längst ebenso normal wie das Telefonieren. Die hohe Taktung an Text- und Sprachnachrichten via Messenger-Dienste ist nicht nur für „Digital Natives“ eine Alltäglichkeit, ohne die wir fast nicht mehr leben können oder wollen.

Schon als das Telefon längst nicht mehr wegzudenken war, blieb es noch lange unvorstellbar, sich beim Telefonieren auch noch sehen zu können. Während wir diese Möglichkeit erträumten, waren wir doch oft erleichtert, während eines Telefonats nicht gesehen werden zu können.

Grenzen-Los

Die Vielfalt der Telekommunikation

Kaum hatte man den Gedanken an die sichtbare Telefonie beiseitegeschoben, schon war dies möglich geworden: Skype, Whatsapp Videocall, Facetime, Zoom, Microsoft Teams.... Und nicht nur das: Vom Gespräch unter vier Augen, Kleingruppen bis hin zu Großgruppen, kann man mittlerweile offene Diskussionen, Webinare, Break-out- bzw. Teilgruppenarbeit durchführen. Das Teilen von Bildschirmen, das Mitschneiden von Calls, das Einbinden in Projektmanagementprozesse.... Durch die Umstellung auf 5G werden Kapazität und Zeit der Datenübermittlung aktuell revolutioniert. Den Möglichkeiten der Videotelefonie sind kaum mehr Grenzen gesetzt. Den technischen Möglichkeiten, wohl gemerkt.

Emotional kommen wir hingegen sehr wohl an unsere Grenzen, nehmen dies aber oft erst wahr, wenn wir diese schon überschritten haben, fühlen uns mehr erschöpft als üblich und wissen gar nicht so recht warum. Unbemerkt verschwimmen in einem Home-Office-Alltag mit virtuellen Meetings Grenzen, wir sind unsere „Grenzen los“. Was genau passiert hier mit uns?

Social Distancing oder Distant Socialising?

Während des Lock-Downs in der Pandemie-Hochphase von Covid19 bildeten Videocall-Plattformen die Brücke zur Kommunikation mit „der Welt außerhalb“. Ob gewollt oder ungewollt haben wir nicht nur die schier unfassbaren Möglichkeiten und Chancen dieses Mediums kennen gelernt. Aus dem verordneten „social distancing“ wurde ein „distant socialising“, in welchem wir unsere privaten und beruflichen Kontakte über den gebotenen Abstand hinweg aufrecht hielten.

Viele erlebten die Videotelefonie als neue „nahe“ Kontaktform aus der Ferne. Alte Freunde wurden nach langer Zeit endlich mal wieder kontaktiert. Menschen, die man gerade in Quarantänezeiten nicht allein lassen wollte,

wurden häufiger denn je angerufen. Sogar meine Mutter freundete sich trotz aller vorherigen Skepsis und Widerstand gegenüber der Technik mit Skype an, wodurch es auf einmal viel leichter wurde, die räumliche Distanz zu überbrücken, die uns ohnehin von ihr trennt.

Notgedrungen haben wir in dieser Zeit sogar intime Zusammenkünfte wie eine Hochzeit und eine Beerdigung gestaltet! Mit einem Schwung an gemeinsamer Kreativität wurden diese zu berührenden, ja erinnerungswürdigen Ereignissen. Es ist faszinierend, wieviel möglich ist: Dazu braucht es vor allem Bereitschaft, viel Energie in die Vorbereitung zu investieren und zugleich die Erwartungshaltung anzupassen.

Auch im Team-Working wird erleichtert bis begeistert von mehr Fokussierung in der Zusammenarbeit berichtet. Eine höhere Frequenz an Abstimmungen, größere Klarheit durch z.B. mehr Dokumentation wird hochgelobt. Nach anfänglichen Chaos während der Teambesprechungen via Videokonferenz hatte man die Technik des virtuellen Moderierens schnell heraus: Partielles oder allgemeines „Muten“, um Nebengeräusche auszuschalten, Sprecheransichten, Chatfunktionen, die gezielt gerichtet werden können - es scheint nichts zu geben, was nicht möglich ist. Wie gesagt, so scheint es. Die Beschränkungen, die es gibt, sind eher subtil als offensichtlich.

Videotelekommunikation: Non plus ultra – oder nicht?

Bei aller Faszination über diese Möglichkeiten konnte jeder im Selbstexperiment und im Vergleich mit anderen erfahren: Videotelefonie schlaucht. Es ist anstrengend. Es macht unfassbar müde. Nicht erst nach einer langen Reihe an Calls. Nicht nur mich, andere auch. Aber warum ist das so? Was genau zehrt so sehr an unserer Kraft? Haben wir nicht alles, was wir brauchen? Wir sehen und hören unser Gegenüber: Was ist also anders als face-to-face?

Die Antwort darauf lautet: Vieles. Das Problematische daran: Es ist nicht so leicht greifbar, was „das Andere“ ist. Daraus folgt, dass es auch nicht so leicht erklärbar ist, wo die echten Nachteile der virtuellen Kommunikation liegen. Ist es die schlechte Organisation und Moderation? Sind es die fehlenden Regeln? Oder liegt es an uns selbst? Müssten wir uns nicht einfach besser gegen noch einen und noch einen Call abgrenzen?

Neben den Möglichkeiten sind die Vorteile für unseren Arbeitsalltag leicht erkennbar: Weniger Reisen, unkompliziertere Terminplanung bei dezentral verteilten Teammitgliedern, höhere Abstimmungsfrequenz, geringerer äußerer Aufwand, hohe Kostenersparnisse und Klimaschonung und Umweltschutz.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine „neue Normalität“ vor allen Dingen bei der virtuellen Organisation von Teammeetings und sonstigen Besprechungen einstellt, ist groß. Schon grassiert das Szenario „Home Office“ durch alle Medien und wird hoch gelobt. Sämtliche früheren Bedenken scheinen bedeutungslos geworden zu sein. War da was? Kritik dagegen ist nicht mehr en vogue. Weder gegen virtuelle Kommunikation als solches noch gegen virtuelles Arbeiten im Allgemeinen. Alles nur eine Frage der Gewöhnung? Dass Gewöhnheit allein die Probleme nicht lösen kann, wird klar, wenn man sich mit den Auswirkungen der Videotelefonie befasst.

Wer´s weiß, ist klar im Vorteil

Gerade aufgrund meiner Freude über die hinzugewonnene Flexibilität und greifbaren Chancen, wie beispielsweise die, die Umwelt weniger zu belasten, entschied ich: Es lohnt sich, dieses Phänomen kritisch zu betrachten. Ich wollte genauer verstehen, was es braucht, um virtuelle Kommunikationsmedien künftig bewusster und nicht nur effektiv, sondern effizient einzusetzen.

Meinen eigenen ersten Blick darauf warf ich mit der Brille der Coach. Denn die Möglichkeit des virtuellen Coachings nutzte ich schon einige Zeit, allerdings im inneren Zwiespalt zwischen Skepsis, Neugierde und Fortschrittlichkeit.

Coaching à la video?

Erweiterung der Möglichkeiten

Die Vorteile der flexiblen Termingestaltung habe ich gerne angeboten, die Nachteile dabei mehr geahnt als gekannt: Man ist sich nicht ganz so nahe... ich konnte aber nicht finden, dass Präsenz - Coachings generell intimer sind als virtuelle.

Auf Basis eines guten räumlichen und zeitlichen Settings habe ich Coachingsessions über Tele- bzw.—Video-

kommunikation erlebt, die inniger waren als manche ein Face-to-face-Termin. Die Gründe für die emotionale Nähe und Vertraulichkeit lagen offenbar woanders.

Dennoch war mein Gefühl, dass dem Coaching ohne physische Begegnung Wesentliches fehlt und entschied eher intuitiv als rational begründet, für eine ausgewogene Mischung aus Life- und Telecoachings zu sorgen.

Die fehlende Mischung machte es deutlich

Als mit der Notwendigkeit des social distancing in der Pandemie-bedingten Lock-Down-Phase die Möglichkeit zur guten Mischung wegfiel, wurde mir bewusster, dass es eine greifbare Erklärung für meinen inneren Widerstand gegen die virtuelle Monokultur geben muss. Ich spürte, dass ich mich nach einer Anzahl an Video-Coachings hintereinander ausgelaugt fühlte. Es irritierte mich, dass die große Inspiration, die ich üblicherweise aus meinen Coachingtagen zog, nurmehr eine geringe Halbwertszeit hatte und kaum bis zum Abend anhielt.

Behutsam bat ich KollegInnen um ihre Meinung und bekam die Bestätigung: Selbst die Routiniertesten unter ihnen berichteten vom selben Eindruck, dem jede(r) etwas ratlos gegenüberstand. Auf der einen Seite die Überraschung und Erleichterung, wie viel Nähe und Vertrautheit im Coaching trotz der Distanz möglich ist. Auf der anderen Seite dieses unglaubliche Gefühl der Leere am Ende eines Coachingtages. Als Coaches sind wir gewohnt uns selbst zu reflektieren, um daraus für die eigene Arbeit lernen zu können. Auch hier einte uns der Wunsch, dieses Phänomen verstehen zu wollen, um es einordnen und vielleicht auch modifizieren zu können.

Training à la video?

Webinar - im Web nie nah

Also hörte ich mich bei den anderen Trainerkollegen um, die ihre Trainings nun auch im virtuellen Format hielten, weil Vor-Ort-Formate zur Vermeidung von Ansteckung untersagt bzw. massiv reduziert worden waren.

Webinare erfreuten sich in den letzten Jahren schon steigender Akzeptanz. Ihre Beliebtheit hielt sich aber in Grenzen. Für die meisten war diese Sendeplattform ohne direkte Resonanz in erster Linie praktisch, weil man

günstig und mit hoher Reichweite Werbung machen kann. Allerdings bedienen sich die Teilnehmer mehr oder weniger kostenlos an ihnen und bleiben dabei weitgehend anonym. Maximal Chatfunktionen am Rande des Geschehens sind überwinden diese unpersönliche Distanz. Webinare mit sehr professioneller Diskussionsleitung und klarem Regelwerk können immerhin als Ergänzung für Präsenz-Trainings dienen. Ein Ersatz sind sie nicht.

Für virtuelle Trainings mussten wir alle sehr fantasievoll werden, um eine ansprechende Atmosphäre aufzubauen. Es bedurfte hoher Anstrengung die Teilnehmer bei der Stange zu halten und wie gewohnt zu inspirieren. Auffallend war vor allem, dass die Trainings massiv gekürzt werden mussten – sie waren sonst für alle zu anstrengend – für Trainer wie für Teilnehmer.

Struktur statt Beziehung

Wie für Trainings wurden wurde virtuelle Kommunikation für jegliche Kommunikation in Gruppen zur hilfreichen Brücke. In atemberaubender Geschwindigkeit wurde man quer durch Generationen, Geschlecht, Berufsparten, Firmengrößen hierin technisch fit. Aus dem anfänglichen Durcheinander schälten sich schnell pragmatische Wege und Umgangsformen heraus, die gut geeignet waren, Inhalte zu transportieren. Die Diskussionen waren schnell sehr geordnet und fokussiert. Das sonst so wichtige persönliche Vernetzen vor, am Rande und nach einem Meeting fällt dabei aber seither durch die Raster der digitalen Struktur. Allenfalls in Moderationstools wie Break-Out-Gruppen kann man mal Vertrauliches austauschen. Doch die externe Zeitsteuerung bricht manch wichtige Gespräche vorzeitig ab.

Mit der Zeit trug ich immer mehr solcher Faktoren zusammen, die auf unsere Kommunikationsbeziehungen irritierend bis blockierend wirken mussten.

(Tele-)Kommunikation unter der Lupe

Phänomene im Gespräch

Blicken wir auf die physikalischen/ physiologischen Unterschiede zwischen echter und virtueller Begegnung, ist zunächst festzustellen: Im Face-to-Face-Gespräch sind alle Sinne beteiligt. In der Telekommunikation sind scheinbar nur Hör- und Sehsinn von Bedeutung. Wir machen uns nur

wenig Gedanken über die mittelbaren und unterbewussten Wirkungen der anderen Sinne dabei.

Hören

Wenden wir uns daher zunächst dem Hören zu. Beim Telefonieren sind wir einzig auf unseren Hörsinn angewiesen und müssen alles, was wir hören, inhaltlich und empathisch einordnen. Hierin sind wir schon ziemlich geübt, oft fällt uns schon beim ersten „Hallo“ auf, dass etwas mit unserer GesprächspartnerIn nicht „stimmt“ bzw. wie unser Gesprächspartner „gestimmt“ ist. „Der Ton macht die Musik“ die Stimmmodulation zeigt und beeinflusst die Stimmung im Gespräch.

Wie ist das möglich? Das liegt an unseren hochdifferenzierten Hörfähigkeiten. Schon lange vor der Entwicklung der Sprache war das Hören das wesentlichste Sinnesorgan der Kommunikation, sowohl menschengeschichtlich als auch bei der individuellen Entwicklung. Wir können gut kommunizieren, ohne uns zu sehen. Aber wir können uns nur bedingt verständigen, ohne uns zu hören. Wenn wir genau hinhören oder einen Höreindruck ganz und gar genießen wollen – schließen wir sogar manchmal die Augen. Dann gelingt es uns besser, uns rein auf den Höreindruck zu fokussieren. Es käme uns hingegen niemals in den Sinn, die Ohren zuzuhalten, um etwas besser zu sehen. Selbst Stummfilme wurde zum besseren Verständnis passend mit Musik hinterlegt.

Das bedeutet: Der Seh-Sinn ist für die Kommunikation wichtig, aber von geringerer Bedeutung als das Hören. Eine Videoschaltung ohne Ton ist ziemlich sinnbefreit, während die Verständigung über das Telefon noch immer leicht ohne Bild auskommt.

Wer das Gefühl hat, manchmal lieber traditionell telefonieren zu wollen als einen Videocall zu führen, versteht nun warum: Durch die Fokussierung auf das Gesagte fällt es oft leichter, inhaltlich aufmerksam zu bleiben, da das Sehen dem Hören Kapazität entzieht.

Jede „non-verbale“ Kommunikation trägt wesentlich zum Ge- oder Misslingen des Gesprächs bei. Als Coach ziehe ich oft mehr Information aus dem, „WIE“ etwas gesagt wird, als aus dem WAS. Ganz besonders intensive Wirkung erzielt dabei „der Ton, der die Musik macht“. Eine aggressiv intonierte Bemerkung, wie z.B. „bleiben wir doch mal sachlich“, heizt einen Konflikt definitiv mehr an, als

die Worte es vorgaukeln. Worte können vorbereitet und beliebig sein, eine Stimme kann nur schwer verstellt werden.

Heisst das, wir brauchen uns in der Telekommunikation nur aufs Hören zu verlassen? Nein. Denn die Technik spielt uns oft einen viel größeren Streich, als wir es wahrnehmen: In den wenigsten Fällen haben wir die volle Klangqualität, oft genug ist der Empfang sogar sehr bescheiden, gestört oder unterbrochen. Und niemals steht uns die volle Frequenz-Bandbreite zur Verfügung, da ein Großteil des übertragenen Dynamikumfangs gekappt und gefiltert wird. Wir hören tatsächlich auch bei guten Telefoniegeräten nur einen Bruchteil dessen, was im gemeinsamen Raum zu hören ist.

Aber wir verstehen doch alles? Ja das schon, doch es ist mental deutlich anstrengender. Jeder fehlende Kommunikationsbruchteil wird dank unserer Fähigkeit zu kombinieren automatisch ergänzt. Doch ist eine schlechte Tonqualität nicht das einzige, was anstrengt, sondern auch die Empfangsqualität. Wenn die Verbindung immer wieder stakkatoartig abbricht oder sich Störfrequenzen „einmischen“, wird es richtig mühsam. Wenn nur mehr Satzbruchstücke ankommen, ist es schwierig, den Zusammenhang zu verstehen.

Zwar setzen wir das Gehörte wie ein Puzzle zusammen und raten, welches die fehlenden Teile sind. Das ist wie bei einem unvollständigen (bekannten) Mosaik, welches wir trotz fehlender Steinchen mühelos erkennen. Das gelingt gut! Jedoch brauchen wir länger, je mehr fehlt. Diese Rechenleistung des Gehirns benötigt Kapazität. Telefonieren mit minderer Qualität macht schnell müde, weil diese Leistung viel mentale Energie verbraucht. In der Videotelefonie erleichtert das Lippenbild das Verstehen. Dennoch steigen auch hier Energieverbrauch und Erschöpfung mit dem Verlust an Bild- und Tonqualität und störenden Unterbrechungen.

Zwar erkennt die Software der meisten Videotools, wenn Gesprächsanteile durch Empfangsunterbrechungen nicht übermittelt werden. Diese Teile werden später nachgeliefert. Um die Zeit aufzuholen, die dabei verloren geht, werden diese Gesprächsbruchstücke dann mit höherer Geschwindigkeit gesendet. Der Inhalt kommt also an. Aber eben nur der Inhalt. Feinheiten aus Stimmungen, Betonungen etc. bleiben dabei auf der Strecke und müssen mit weiterer mentaler Energie interpretiert werden.

Unser Hörzentrum ist ausgesprochen eng mit dem Erleben von Gefühlen verknüpft. Nicht umsonst erzeugen Musik und Klänge Stimmungen. Noch mehr dazu im Kapitel „Fühlen“. Fakt ist, dass nonverbale Kommunikation nicht nur um ein Vielfaches schneller ist als die Sprache, die den Umweg über das Großhirn nimmt. Sie ist in ihrer Wirkung auch machtvoller – wie in zahlreichen Studien nachgewiesen. Manche Studien, wie die von Alfred Mehrabian, unterscheiden dabei zwischen „nonverbaler Kommunikation“ und „Stimme“. Genau genommen ist Stimme jedoch auditive, nonverbale Kommunikation. Für den Empfang und das Einordnen von Inhalten ist das gesamte Hörerlebnis daher noch wichtiger als das Verstehen der Worte! Die beschriebene emotionale Zuordnung von Höreindrücken prägt dann entscheidend die Beziehung zum Gesprächspartner.

Aus Erkältungszeiten kennt das jeder: Schlecht Hören macht ungeduldig bis aggressiv, und noch stärker schlägt es sich auf die Stimmung nieder, wenn man nicht verstanden wird. Berühmte Beispiele wie Beethoven geben uns eine Ahnung davon, wie Schwerhörigkeit die Beziehungsfähigkeit beeinträchtigt. Im Althochdeutschen steht das Wort „doof“ übrigens für „taub“. Glücklicherweise wird hier sprachlich inzwischen klar differenziert – aber es ist ein Anzeichen für die Beziehungsstörung, die durch schlechtes Hören entsteht.

Ich werde nicht müde zu betonen: Stabile und gut hörbare Kommunikation ist die technische Basis für einen vertrauensvollen Kontakt! Neben der Wahl der Plattform müssen Unternehmen daher darauf achten, eine gute technische Ausrüstung zusammen zu stellen. Die Geräuschkulisse im einem Home Office, in welchem das Leben spielt, Kinder rufen, Hunde bellen, die Türglocke schellt etc. stört Sender und Empfänger gleichermaßen. Da wird die Wahl eines Headsets gerade für „Dauer-Telefonierende“ elementar wichtig. Neben guter Aufnahme- und Wiedergabequalität sollte die Unterdrückung bzw. Filterung von Nebengeräuschen („noise cancelling“) gut funktionieren.

Sprechen

Damit kommen wir gleich zum „Senden“: Unserer Sprechzeit in den Videotelefonaten. Beeinträchtigungen, die durch das oben beschriebene „verminderte Hören“ entstehen, lassen sich bei kurzen und wenigen Telefonaten

noch gut bewältigen. Mit steigender Zahl und Dauer der Telefonate steigt die Anstrengung, wodurch die Fähigkeit zur Kompensation zugleich abnimmt.

Wer jemals längere Gespräche mit Schwerhörigen oder in lauter Umgebung geführt hat, kennt die Auswirkung auf die eigene Sprechweise. Wir beginnen lauter zu reden. Dieses lautere Reden strengt körperlich an, während man das Gefühl hat, auch emotional viel schlechter durchzudringen. Kein Wunder, denn in dem Moment, in dem wir anfangen „mit Nachdruck“ zu sprechen, verbrauchen wir mehr Muskelkraft in Atem- und Sprechmuskulatur. Wir werden schneller müde.

In Videotelefonaten neigen wir unbewusst ebenfalls dazu, lauter zu sprechen, wenn die Tonqualität schlecht ist. Diese größere körperliche Anstrengung nicht der einzige negative Effekt. Beim lauten Sprechen reduziert sich die Differenzierung in der Stimmmelodie. Durch die geringeren Stimmvariationen drücken wir automatisch weniger Emotionalität aus. Fatalerweise wird dieser „Nachdruck“ unbewusst (neurologisch) sogar als „Druck“ bzw. Aggressivität dekodiert. Leider nicht nur beim Empfänger, sondern auch vom Sprecher selbst!

Stress erzeugt spezifische unterbewusste Reaktionen – wir reagieren darauf mit unserem persönlichen Krisenmodus. Viele der besonderen Phänomene bei der Videotelefonie erzeugen Stress. Neben der größeren Anstrengung und dem „Nachdruck“ gibt es weitere Belastungsfaktoren: Vieles ist immer noch ungewohnt oder nervt, es ist technisch labil, und immer wieder fehlt die Spontaneität. Das erhöhte Stresslevel, das mit der technischen Kommunikation einhergeht, schlägt sich dann wiederum ganz individuell in einer Art „default mode“, also in der typischen Sprechweise der Beteiligten nieder:

Introvertierte Menschen werden häufig noch stiller, extrovertierte Menschen beanspruchen noch mehr Sprechzeit. Autisten z.B. fühlen sich entspannter, weil sie an ihrer schwächsten Stelle, dem Kontakt, nicht mehr gefordert werden. Technisch orientierte Menschen reduzieren die Gesprächsinhalte auf das Notwendigste, nämlich das Austauschen reiner Sachinformationen. Das Zwischenmenschliche wird für sie noch bedeutungsloser. Die Wirkung der jeweiligen Sprechweise beeinflusst dann den Gesprächsverlauf und die Zusammenarbeit. Da die nonverbale Kommunikation der Zuhörenden kaum mehr registriert wird, entsteht in den Gesprächen von ohnehin inhaltsfokussierten Gesprächspartnern kaum mehr

Beziehung. Beziehungsorientierte Menschen bemühen sich hingegen häufig ganz besonders darum, für den privaten Austausch zu sorgen: Inhaltliches wird dann im Extremfall mangels Zeit nur noch schnell durchgehechelt. Zwischen diesen Extremen gibt es viele verschiedene Variationen - sozusagen unterschiedliche Farben im Kommunikations-Regenbogen.

In der Vorbereitung für eine gute Gesprächsführung mit Teammitgliedern oder Kunden ist es daher besonders wichtig, sich auf deren Persönlichkeit einzustellen, um bestmögliche Kooperationen zu erreichen.

Da die Eigenheiten des Gesprächspartners bei der Online-Kommunikation noch stärker zum Ausdruck kommen, wird es besonders für Menschen in Führungspositionen wichtig, die Typologie des Gegenübers zu erfassen.

Auf Vorgesetzte kommt hier eine zusätzliche Herausforderung zu. Bei Arbeitsformen mit hohem Home-Office bzw. verstärktem virtuellen Anteil braucht der „remote talk“ besondere Achtsamkeit und Einfühlsamkeit. Die Kompetenz, Menschen „lesen“ zu können, wird sowohl für die Teamarbeit als auch im Umgang mit Kunden noch dringender erforderlich.

Fühlen

Doch mit gutem „remote Leadership Talk“ ist es längst nicht getan: Beim räumlichen Gespräch nehmen wir ja nicht nur mit den Ohren wahr, sondern auch mit unserem Tastsinn: Die Stimme unseres Gegenübers erreicht uns über Schallwellen, die wir mit den Sensoren unserer Haut aufnehmen. Diese Vibration erzeugt einen Körperschall, der uns „in Stimmung“ bringt. Stimme und Stimmung sind nicht nur sprachlich in enger Verbindung! Sobald die Schallwellen des sprechenden Gegenübers auf unserer Oberfläche ankommen, beginnen wir mitzuschwingen. Diese „Vibrations“ ziehen sich durch das Gespräch. Es entsteht Resonanz und Inspiration.

Dies fällt bei jeglicher Tele-Kommunikation zu einem großen Teil weg. Da unser neurologisches System gewohnt ist, bei Geräuschen auch die Antennen für kinästhetische Frequenzen zu nutzen, entsteht eine Irritation: es kommt nichts an. Wir spüren nichts. Das können wir dann wiederum intellektuell kompensieren – Das kostet jedoch weitere Kraft und nährt das schon beschriebene Gefühl der Leere.

Dazu kommt, dass wir in unserem Kulturkreis vor „Corona“ gewohnt waren, uns die Hand zu geben. Bei Begrüßung und Verabschiedung kamen wir so mit den Gesprächspartnern in Berührung. Für mich als Coach ein ausgesprochen wichtiger Moment. Denn allein ein Händedruck verrät viel über den inneren Zustand. Noch bevor jemand zu erzählen beginnt, habe ich schon einen Eindruck bekommen. Ein lascher oder ein kraftvoller Händedruck ist kein Zufall, sondern erzählt immer etwas über den Menschen. Hat sich am Ende einer Coachingstunde etwas verändert, habe ich eine weitere Information. Selbst bei gezieltem Nachfragen konnte mir das Gegenüber niemals so offen und eindeutig Auskunft geben können, wie es ihm geht! Ich hoffe sehr, dass das eines Tages wieder möglich sein wird.

Doch auch andere Formen von Berührung, ein Schulterklopfen oder auch mal eine tröstende oder aufmunternde Geste mit der Hand unterstützt unsere Kommunikation in einer beeindruckenden Art und Weise. Das geht nur in der direkten, physischen Begegnung und ist durch nichts zu ersetzen. Das gegenseitige Spüren ist auch und gerade in geschäftlichen Begegnungen ein wesentlicher Baustein für den „ersten Eindruck“. Vertrauensbildung geschieht noch bevor Zahlen, Modelle und Ergebnisse präsentiert werden. So manches Wohl und Wehe im Business entscheidet sich bereits vor dem Austausch inhaltlicher Informationen! Ob der Funke überspringt, ob sich Netzwerke bilden, sind unmittelbare „Entscheidungen“, die unbewusst und ungefiltert früh im Kontakt getroffen werden.

Sehen...

Der Vorteil von Videocalls ist unbestritten der, dass wir unser Gegenüber sehen – zumindest teilweise. Und genau in diesem „teilweise“ liegt die nächste Falle. Wir meinen, weil wir sehen, ist das Gespräch fast wie echt. Echt? Weit gefehlt. Was wir sehen, ist das Gesicht, wenn wir Glück haben, den Oberkörper. Die Mimik ist sichtbar, die Gestik schon nur noch rudimentär. Allenfalls wischt mal eine Hand mit der einen oder anderen Geste durchs Blickfeld. Zwar geben Sitzhaltung und sichtbare Körperspannung einiges preis, doch schlägt sich hierin nicht selten die Wirkung stundenlangen und pausenlosen Sitzens nieder. Doch sehen wir ja nur das Bild, nicht den wahren Grund.

Je nach Ausschnitt und Winkel bekommen wir zudem auch häufig eher Zerrbilder als Wahrheiten: Was, wenn die Einstellung ungeschickt gewählt wurde? Das Gesicht, das gerade noch am unteren Bildrand hängt, möchte man am liebsten raufschieben. Die Aufnahmeeinstellung, die schräg von unten das Doppelkinn wunderbar zur Geltung bringt, macht es schwer, sich auf die Kommunikation zu konzentrieren.... Das Fenster hinter dem Sprecher taucht ihn ins Dunkel des Gegenlichts und verhindert, dass wir seine Gesichtszüge oder das Lippenbild erkennen. Das alles irritiert und erschwert die Kommunikation. Auch ein unruhiger Hintergrund oder gar die optische Täuschung, die bei künstlichen Hintergründen entsteht, sind Neben-Effekte, die zusätzlich ablenken und den Energieverbrauch beim Zuhören erhöhen.

Wie im Kapitel Hören erwähnt, verschlechtert die Sehfunktion die Fähigkeit des genauen Hinhörens. Man schließt die Augen, um ein Geräusch genau zu identifizieren. Weil die Sehfunktion der Hörfunktion neurologische Kapazität raubt, lenkt sie ab. Das Hören ist also für das Verstehen wichtiger als das Sehen. Es macht keinen Sinn, sich die Ohren zuzuhalten, um besser sehen zu können, wie schon beschrieben.

Wobei, ehrlich gesagt, stimmt das gar nicht so absolut. Als beobachtender Trainer und Coach schalte ich bei VC-Schaltungen tatsächlich schon mal gezielt den Ton aus und schaue meinen Trainees beim Kommunizieren nur zu. Die Fokussierung auf die Körpersprache ermöglicht es mir ohne jegliche Ablenkung durch den Inhalt viel Nonverbales „aufzuschnappen“. In der Beobachtung WIE sie kommunizieren, sammle ich viel wertvolles Futter für deren Teamentwicklung! Diese Methode habe ich bereits Teamleitern empfohlen, die mir ihrerseits gleichermaßen berichteten, dass Ihnen „die Augen aufgegangen seien“.

Ein wesentlicher Nachteil der Videotelefonie ist, dass wir als Trainer weder Kontrolle noch Wissen darüber haben, was die Gruppenmitglieder sehen: Haben sie die Galerie- oder die Sprecheransicht eingeschaltet? Haben sie bei Präsentationen den Bildschirm geteilt oder schauen nur auf die Folien und gar nicht mehr in irgendein Gesicht? Was sie sehen, macht aber einen großen Unterschied in der Wirkung - z.B. inwieweit sie dabei auch als Team zusammenwachsen oder nicht. Denn leider wird massiv unterschätzt und missachtet, dass es nicht nur für den Sprecher, sondern vor allem auch für die anderen Zuhörer sehr wesentlich sein kann, mit zu bekommen, wie die anderen das Gehörte interpretieren.

Sie kennen und schätzen das in Gesprächsrunden sicher selbst: Der kleine Blickkontakt zwischendurch, das verbindende Augenzwinkern oder das Zuwerfen von vielsagenden Blicken, die halb bewusst, halb unbewusst wahrgenommen werden. All dies dient der Gesprächsatmosphäre, es holt unser Denken und Fühlen aus der Anonymität heraus. Wenn wir sehen, dass wir mit unseren Gefühlen nicht allein sind, trauen wir uns auch mehr, zum Gruppengespräch beizutragen. Dieser Aspekt ist für die Atmosphäre in Teamgesprächen und Projektbesprechungen ein nicht zu vernachlässigender Aspekt und kann das Gelingen wesentlich beeinflussen

Was aber passiert in den Konferenz-Schaltungen? Wer je versucht hat, gemeinsam im Videochat zu singen (beispielsweise ein Geburtstagslied) weiß, dass die Signale nicht völlig synchron gesendet werden. Je nach Leitung verzögert sich die Übertragung um Millisekunden. Im laufenden, offenen Gespräch merken die Beteiligten es daher nur verzögert, wenn jemand zeitgleich spricht. Das verwirrt. Es dauert immer ein wenig, bis man sich geeinigt hat, wer jetzt weiterredet. Nicht selten führte das zu Beginn der Videocall-Blüte schon mal zu komischen oder gar chaotischen Situationen. Daraufhin hat sich eine strikt moderierte Kommunikationsform eingebürgert, in der es keine spontane Äußerung mehr gibt. Längst ist jeder damit vertraut, „gemutet“ mit „höflicher Stummheit“ vor dem Bildschirm zu sitzen. Doch die Folge ist: man hört nur Sprecher reden und jegliche Kommunikation untereinander fällt weg. Es fehlen akustische und authentische nonverbale (optische) Kommunikations-signale unter den Zuhörern.

Entsprechend dem Watzlawik'schen Motto, dass man „nicht nicht „kommunizieren“ kann, erzielt auch dies eindeutig Wirkung: Das Gefühl von Distanz wächst im Laufe des Gesprächs, anders als in physischer Begegnung, bei der man sich im Laufe eines Gesprächs üblicherweise vertrauter wird und nähert sich! Dieser fehlende bzw. zähe Bindungsaufbau in der Videokommunikation ist ein wesentlicher Grund, warum wir nach einem Tag Remote-Arbeiten so sehr erschöpft sind.

...und gesehen werden

Der Erleichterung, dass man beim Telefonieren nicht gesehen wird, lag ja eine weitere wichtige Aussage zu Grunde: Man wollte nicht „schonungslos“ gesehen werden, nicht so, wie man sich gerade fühlt... „Gut, dass niemand

gesehen hat, wie ich geschwitzt habe.“ – „Gut, dass niemand bemerkt hat, dass ich rot geworden bin etc.“

Was bedeutet das für die Videocalls? Man bemüht sich „ein gutes Bild abzugeben“. Hand aufs Herz: Wer schaut nicht regelmäßig aufs eigene Bild, um ggf. nach zu korrigieren, wie man aussieht? Das hat durchaus Vorteile! Ich selbst habe dabei bemerkt, wie häufig ich mir beim Sprechen ins Gesicht fasse... Diese überflüssige Angewohnheit habe ich dank dieses Biofeedbacks schnell in den Griff bekommen.

Um den Auftritt vor Publikum zu optimieren, arbeite ich mit meinen Kunden stellenweise ganz bewusst mit der Methode des Video-Feedback. Dabei lege ich Wert darauf, dass nicht einfach nur „Technik“ erlernt wird und schon gar kein „Schauspiel“. Viel wichtiger ist mir, dass der Sprecher sich authentisch als Persönlichkeit zeigt und damit immer sicherer wird. Nur so bleibt die Optimierung nachhaltig abrufbar. Die Kombination aus Videofeedback und Coaching ist es, die dieses Verfahren so effizient macht.

Videofeedback im „Do-It-Yourself“-Verfahren und nebenher beim Videocall treibt aber auch manche Stilblüten. Man hat irgendwo gehört oder gelesen, dass man sich so oder so bewegen / sitzen/ stehen soll, um so oder so rüber zu kommen. Mit Authentizität hat das nicht mehr viel zu tun. Gerade in den ersten selbst-gedrehten Podcasts nach dem Beginn des Lock-Downs entstanden so einige Vorträge mit eher merkwürdiger Wirkung.

Auch in Videocalls werfen wir sicherheitshalber regelmäßig einen Blick aufs eigene Konterfei. Das lenkt ab. Der abschweifende Blick irritiert wiederum die anderen. Ist er bzw. sie überhaupt noch bei der Sache?

Apropos Blick: Wie wichtig es ist, sich beim Sprechen regelmäßig in die Augen zu schauen, ist hinlänglich bekannt. Der sich immer wieder begegnende Blickkontakt ist vertrauensbildend. Ein umherwandernder Blick irritiert. Unter Kollegen haben wir deshalb lange experimentiert. Erst mit viel Achtsamkeit und Mühe gelingt es, im Videochat eine Einstellung zu finden, die einem mindestens das Gefühl für einen guten Blickkontakt verleiht. Vor einem offiziellen Gespräch nehmen sich wohl nur Wenige dafür Zeit und leben eher mit den erwähnten „ver-rückten“ Blickwinkeln.

Aus Gründen der akustischen Hygiene werden die Zuhörer häufig alle „gemutet“. Sprecher bzw. Vortragende, halten einen Frontalvortrag völlig ohne Feedback – quasi ins Nichts. Als denkende und verstehende Wesen sind wir uns

dessen zwar bewusst. Unser inneres neurologisches System jedoch sucht unbewusst laufend auf visuellen, auditiven und kinästhetischen Kanälen nach der emotionalen Resonanz der Zuhörer. Weil diese Suche erfolglos bleibt bzw. nur eine geringe Ausbeute hat, werden zunächst die unbewussten, neurologischen Anstrengungen erhöht. Solange es nichts einordnen kann, um sich zu beruhigen, bleibt das System auf Alarm. Im besten Fall gelingt es uns, sich mit der Situation abzufinden. Eine neuronale Entspannung tritt jedoch nicht ein.

In größeren Runden schalten manche Zuhörer ihr Bild bisweilen sogar ganz ab. Die Gründe dafür können vielfältig sein: Man will sich nicht gern zeigen, man möchte ungesehen „nebenher“ etwas anderes machen können, oder bei schlechtem Empfang wenigstens die akustische Übertragung optimieren. Ob alle betreffenden Gesprächspartner dabeibleiben und was sie genau mitbekommen, bleibt dann wortwörtlich „im Dunkeln“.

In dieser Situation müssen sowohl der Sprechende als auch die übrigen Teilnehmer ohne jegliche Rückmeldung auskommen. Man redet weiter, ohne zu wissen, wie und ob die Botschaft ankommt. Jeder der das erlebt hat, weiß, wie irritierend es sich anfühlt und wie anstrengend es für den Sprecher ist, ohne akustische und oder visuelle Rückmeldung auszukommen. Es geht uns den Musikern, der ihr Publikum begeistern möchten und aktuell nur streamen können. Am Ende des Konzerts sitzen alle stumm da und es reagiert keiner. Man wartet auf Rückmeldung, die nicht kommt. Man ist irritiert und desorientiert. Das zehrt! Inspiration geht anders. Das zurückbleibende Gefühl ist näher an der Frustration.

Dazu kommt: In Gruppen fühlen wir uns vor allem zu Beginn meist unwohl. Je größer die Gruppe, desto stärker. Kommunikation ist das sicherste und einfachste Mittel die Unsicherheit zu überwinden, wie ich gesehen werde oder ankomme. Wenn ich schon nicht reden kann, weil gerade andere „on air“ sind, so kann ich normalerweise nonverbal in der Gruppe anknüpfen. Ein Schubser, ein Augenroller, eine bestimmte Handbewegung, und vieles mehr. Alles hat Wirkung und hilft, sich zu orientieren, mit anderen zu verbinden und eine Stellung in der Gruppe zu finden. Aber eben nur, wenn diese Signale sichtbar sind.

Im Videochat? Fast ein Ding der Unmöglichkeit. Es gibt keine Chance, jemanden gezielt anzublicken und nonverbale Signale zu senden. Die Chatbuttons und Smilies, die auch einzelnen zugesandt werden können, sind

nur ein marginaler Ersatz, in jedem Fall aber ablenkend. Stellenweise finden sogar ganze Nebenchats statt. Dieses Multitasking beschränkt mindestens vorübergehend die Aufmerksamkeit auf das Geschehen.

Körperhaltung

Es macht einen Unterschied, ob ich bei einem Gespräch sitze, stehe oder gehe. Und zwar sowohl für den Zuhörer bzw. Zuseher als auch für den Sprechenden. Muskulatur und Atmung werden anders eingesetzt. Die Haltung hat einen direkten Einfluss auf die eigene Befindlichkeit – in Folge auch auf Stimmklang, Gestik und Mimik. Ja sogar der Sprachduktus ist je nach Haltung oft unterschiedlich. Wer es nicht glaubt, kann im Selbst-experiment darauf achten. Der Unterschied ist gar nicht so gering! Manch einer hat auch eine „Lieblingshaltung“. Die Körperhaltung hat sogar einen Einfluss auf den Gesprächsverlauf. Gespräche im Stehen sind meist freier und dynamischer.

Gerade im Vortrag strengt das Stehen weniger an und verleiht mehr Ausdruck. Auch im Coaching bevorzuge ich es, den Coachee zwischendurch aufstehen und durch den Raum gehen zu lassen oder ich nutze selbst stehend das Flipchart. Durch Interventionen im Stehen und in Bewegung nutze ich in Trainings eine enorme Vielfalt an Übungen, die das Lernen durch Erleben stützen.

In Videocalls fällt das bisher fast völlig weg. Wir sitzen (hoffentlich) gebannt und gespannt vor dem Bildschirm. Im Zweifelsfall in einem ungünstigen Winkel zum Monitor. Wer gut für sich und die Gesprächsatmosphäre sorgen möchte, schaut zumindest, dass ein bequemer Stuhl und eine ansprechende Sitzecke während des Gesprächs genutzt werden können. Er stellt seinen Bildschirm und die Kamera so auf, dass man in guter Haltung sitzen kann und sorgt für den passenden Lichteinfall, damit der Gesprächspartner nicht „im Trüben fischen“ muss, um die Mimik erraten zu können.

Wer wenigstens minimal für sich sorgt, steht danach auf, streckt oder bewegt sich durch, oder holt sich z.B. was zu Trinken – als Ersatz für die Momente der Entspannung, in denen man sich mit Kollegen am Gang oder in der Teeküche traf, um zu plaudern.

Auch während eines langen, intensiven Gesprächs brauchen und verschaffen wir uns zwischendurch Bewegung, um durchhalten zu können. In einem Videocall

aufzustehen gehört eher nicht zu dem, was uns einfällt, um mal Kraft zu tanken. Und selbst wenn, haben wir schnell die Sorge, dass das komisch rüberkommt. So wird mancher Gedanke schon mal ausgesessen.

In dem Bewusstsein dessen, wie wichtig es ist, in die virtuellen Gespräche etwas Bewegung zu bringen, experimentieren ich daher derzeit bewusst damit, Stehen und gemeinsames Bewegen wieder einzuführen. Das lockert auf, verschafft Energie und erzeugt neue Dynamik. Im Präsentationscoaching setze ich dies ganz gezielt ein. Ich lasse die Kunden den Vortrag „im Trockentraining“ so lange stehend probieren, bis sie sich damit wohlfühlen. Die Rückmeldungen dazu sind sehr positiv!

Virtuell Arbeiten und Lernen

Team Work & Team Führung

In den ersten Tagen nach dem Shut-down war schnell klar, dass das Home-Office zum kommunikativen Rettungsanker für die leidende Wirtschaft werden würde. Selbst traditionelle Firmen, die bisher konsequent gegen Home-Office waren, setzten sich notgedrungen über sicherheitsrelevante Aspekte hinweg und fanden Schritt für Schritt einen Weg durch den DGSVO-Dschungel.

Gleichzeitig sah man Home-Schooling als einzige Möglichkeit, um weitere Massenansteckungen unter Schülern zu verhindern. So unvorbereitet in diese Prozesse hineingeworfen, erlebten wir häufig Überforderung und Verwirrung. Wer erstmals damit arbeitete, wusste die virtuelle Technik nicht ausreichend zu bedienen, Virtuelle Unterrichtseinheiten waren entweder völlig anonym oder erzeugten Durcheinander. Meines Wissens haben Lehrer bis heute kaum oder nur wenig einheitliche Richtlinien und anleitende Unterstützung dazu bekommen.

Im Business kam die erste Hilfe schneller. Man wurde regelrecht zugeschüttet mit Angeboten und Tipps, wie man Tele-Working optimal organisiert. Viele lernten schnell. Ich erlebte den kompetenten Umgang damit erstmals aus Teilnehmersicht während der Hochzeit meiner Tochter. Im totalen Lockdown moderierten die Trauzeugen routiniert durch die völlig virtuelle Feier. Durch gezieltes Switchen zwischen Muten und Zuschalten verhinderten sie das mögliche Chaos, ohne dass die feierliche Stimmung darunter gelitten hätte!

In der Arbeit erlebten wir erfreut, wieviel verlässlicher die Terminplanung wurde. Pünktlicher Trainingsbeginn, zeitgenaues Beenden von Break-Out-Gruppen, klare Steuerung von Rückmeldungen in Fragerunden erhöhten die Wahrscheinlichkeit, im Zeitplan zu bleiben. Folien in virtuellen Trainings wurden endlich für jeden lesbar. Der ewige Kampf mit der Entfernung, Beleuchtung und sonstigen raumbedingten Einschränkungen entfällt hier. Durch die vielfältigen Möglichkeiten, welche die digitalen Kommunikations-Plattformen bieten, zeigen sich klare Vorteile für virtuelle Trainings- und Konferenzformate.

Doch die perfekte Bedienung der Funktionen eines Videotools sorgt noch lange nicht für gutes Teamwork. Denn hinter jedem PC sitzt ein Mensch, ein Individuum mit ganz eigenen Gefühlen zum Medium und Kooperation. Und jeder geht auf seine ganz persönliche Art und Weise damit um. Die einen haben Angst, die anderen Respekt vor dem Medium. Einige sind neugierig und finden da keinen großen Unterschied, was vermutlich nicht nur mit Gewöhnung zu tun hat. Neben und mit den beschriebenen Effekten wirkt sich die Persönlichkeit wesentlich auf die Reaktionsweise aus, unabhängig davon, wie vertraut jemand mit dem Medium ist.

Auch die jeweiligen Beziehungsstrukturen spielen eine bedeutende Rolle. Vor allem in großen Videokonferenzen hat es sich vielerorts leider schnell fest eingespielt, wer wieviel sagt. In Hierarchien drückt sich der Zusammenhänge zwischen Seniorität und Redeanteilen noch stärker aus als in Präsenzkonferenzen. Ohne das achtsame Einwirken von einfühlsamen Führungskräften verlieren virtuelle Meetings in diesen Fällen schnell an sinnstiftender Wirkung.

Manche Führungskräfte und Teamleiter realisieren dies aber nicht so leicht, vor allen Dingen dann, wenn sie noch sehr damit beschäftigt sind, ihren eigenen Umgang mit dem Medium zu finden. Strukturen und Prozesse müssen neu organisiert werden, ohne Chance, sich langsam daran zu gewöhnen, und, wie gesagt, oft ohne ausreichende Anleitung. Auch der Austausch mit gleichgesinnten Führungskräften muss extra organisiert werden - wer und was da wirklich eine Hilfe ist, muss erst herausgefunden werden. Von wegen Change Prozess? Wohl eher ein Wurf ins kalte Wasser ohne Trainingsmöglichkeit. Gut, dass es Google und Youtube gibt....

Sobald eine Führungskraft die Basics einer virtuellen Teamführung gelernt hat, befindet er sich jedoch noch

lange nicht auf sicherem Terrain. Denn, wie ich beim Thema „Sprechen“ bereits andeutete: Jetzt geht es darum, die Individualität, die sich im remote Arbeiten noch stärker zum Ausdruck kommt, zu sehen, ggf. aufzufangen und in das Teamgeschehen einzubinden.

In virtuellen Teammeetings bzw. Besprechungsrunden hat man anders als im Jour Fixe im Büro, Mühe, alle Mitarbeiter im Blick zu behalten. Im Präsenzmeeting ist es viel leichter zu sehen, wer, wo und wie engagiert mitarbeitet, wer sich gedanklich ausklinkt, innerlich auf Widerstand geht, wer, wie und auf wen reagiert. Wer gut miteinander kooperiert, inspiriert, eher konkurriert oder sich gar gegenseitig behindert. Das alles läuft zu einem großen Teil nonverbal und subtil ab. Genau in diesen Beobachtungen – und einem guten Umgang damit - liegt einer der großen Hebel für gutes Leadership.

Wieviel schwerer das im virtuellen Meeting nutzbar ist, erschließt sich schnell. Man sieht die Zeichen nicht nur weniger leicht. Mitarbeiter agieren hinterm Bildschirm per se oft verhaltener. Das bedeutet schlichtweg: Zwar scheint alles besser unter Kontrolle zu sein, doch das Narrativ des Unbewussten entfaltet sich nicht so unvermittelt. Wir wissen nicht, was hinter den Fassaden abgeht und bilden keine oder nur wenig Gemeinschaftlichkeit. Ist die Stimmung in Summe problemlos kann man damit schon mal schnell sachlich gut arbeiten. Doch schwelende Konflikte werden noch später aufgedeckt und haben daher länger Zeit, sich verdeckt zu entfalten. Die Bearbeitung wird noch unkontrollierbarer.

Des Weiteren haben Videokonferenzen jenen besagten, sehr speziellen Verhaltenskodex der höflichen Stummheit entwickelt, den ich im Abschnitt „Sehen“ mit seiner Auswirkung auf die Gesprächsatmosphäre beschrieben habe. In solch wachsender Distanz wird es wesentlich weniger geächtet, wenn sich jemand ausklinkt, Ton und oder Bild wegschaltet und nebenher andere Dinge treibt. Für eine Führungskraft eine wahrhaft fordernde Situation.

Das kann an mancher Stelle Sinn machen – dem Beziehungskontext tut es dennoch nicht gut. Es dient definitiv nicht der Arbeitsatmosphäre. Eine Führungskraft tut jedenfalls gut daran, dies mindestens wahrzunehmen und sowohl Ursache als auch Wirkung mittelfristig weise einzuordnen. So kann sie wenigstens identifizieren, welche Kollegen sich gern mal wegducken, was das für die Kooperation im Team bedeutet, und wer was braucht. Das

gilt natürlich ganz allgemein für die Teamführung, im Virtuellen jedoch fällt es schwerer ins Gewicht.

So berichtete mir eine Führungskraft, Herr Heim, der sich um eine gute virtuelle Teamführung bemühte, von folgender Schwierigkeit: Kollege Würth, den er sonst wegen seiner selbstständigen Arbeitsweise sehr schätzt, hatte sich während der „Coronazeit“ immer wieder tagelang nicht gemeldet. So sehr er ihm vertraute - für den Prozessablauf im Projekt war es für ihn irritierend bis störend. Immer wieder fehlten wichtige Informationen, die von anderen benötigt wurden. Es war mühselig, und Herr Heim hatte das Gefühl, Herrn Würth nachlaufen zu müssen, worüber er sich ärgerte. Er wusste andererseits, dass Herr Würth neben der Arbeit mit dem Homeschooling seiner Kinder beschäftigt war und wollte dafür auch Verständnis üben. Solange Herr Würth seine Ergebnisse rechtzeitig und korrekt ablieferte, konnte er doch froh sein? Wie sollte er damit umgehen, ohne als „Micro-Manager“ zu gelten?

Wichtig war, dass Herr Heim im Gespräch mit dem gesamten Team grundlegend besprach, was und welchen Rhythmus er erwartete und warum. Er wollte durch regelmäßige Absprachen mögliche Fehler rechtzeitig erkennen und korrigieren können.

Ebenso muss eine Führungskraft herausfinden, was genau der Grund für solches „Abtauchen“ ist. Denn das Schweigen kann sehr verschiedene Ursachen haben: Jemand ist hoch konzentriert an einer Sache dran und will sich nicht stören lassen. Ein anderer ist völlig abgekoppelt und genießt die freie Zeit, in der ihn keiner kontrollieren kann. Vielleicht ist jemand auch unsicher, weiß nicht was er tun soll und traut sich nicht zu fragen. Mancher ist vielleicht froh, nicht ständig berichten zu müssen, was ihm von jeher super unangenehm ist und ist froh, sein Ding ohne Rechenschaft durchziehen zu können. Oder jemand hat, wie Herr Würth, Kinder daheim und nutzt Rand- und Nachtzeiten, um seine Arbeit zu machen. Daher schafft er es nicht, nebenher regelmäßig Bericht zu erstatten. Auch schlechte technische Bedingungen daheim können die Ursache dafür sein, dass ein Mitarbeiter seine Kommunikation nach außen aufs Nötigste reduziert etc.

Wer sich dieses Beispiel vor Augen führt, bekommt ein Gefühl dafür, dass es ein genaues Verständnis braucht, um entsprechend klare Regelungen treffen zu können. Virtuelles Team-Working kann für eine Führungskraft so viel anstrengender sein als das Arbeiten vor Ort, wo Vieles leicht, nebenher und selbstverständlich passiert oder

aufgefangen werden kann. Auf jeden Fall braucht es eine neue Denkweise, neue Arbeitsansätze für eine effiziente Nutzung der neuen virtuellen und digitalen Kommunikationsmedien.

Bei der Diskussion um Nutzen und Begleiterscheinungen von Home Office stehen fast immer die Mitarbeiter im Fokus. Was das für die Führungskräfte bedeutet, wird eher nachrangig behandelt. Ein guter Teamgeist ist generell ebenso wichtig, wie schwer aufrecht zu erhalten. Home Office Strukturen machen dies noch schwieriger. Nicht erst seit „Corona“ besteht starker Bedarf, sich Wege zu erarbeiten, wie auch ohne regelmäßige physische Begegnung ein guter Teamgeist entstehen kann.

Noch ein Gedanke am Rande: Umfragen, was am meisten dazu beiträgt, dass ArbeitnehmerInnen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, zeigen das Gehalt nicht an erster Stelle. Fast einheitlich ist es MitarbeiterInnen vorrangig wichtig, dass die Führungskraft sie sieht und wertschätzt. Das ist fast schon eine Binsenweisheit. Doch Home-Office Arbeit führt erstmal zu noch mehr Distanz und Eigenverantwortung ohne direkte Rückmeldung. Es mutet mich seltsam an, dass dies bei den Lobpreisungen zu Home-Office-Arbeitsplätzen nie Erwähnung findet.

In einer Zeit, in der ganze Unternehmensbereiche und Kundenbeziehungen mehr und mehr mit virtueller Kommunikation bestritten werden, ist es noch dringender geworden, durch Coaching und Training Führungskräfte zu unterstützen, virtuell für Zusammenhalt zu sorgen.

Peer learning

Neben all den direkten Aus-Wirkungen, über die ich hier schreibe, gibt es noch einen wesentlichen Effekt, der erst mittel- bis langfristig Konsequenz hat: Im eigenen Erleben und durch Beobachtungen bzw. Berichte von anderen ist mir einmal mehr bewusst geworden, was theoretisch längst bewiesen ist: Um effizient und nachhaltig zu lernen, brauchen wir ein gewisses Maß an Nähe im Miteinander. Wir brauchen die Spontaneität, die Unmittelbarkeit, die Freiheit gemeinsamer und gleichzeitiger Kommunikation. Die Nähe, die nur im physischen Miteinander entsteht, schafft eine Lern- und Arbeitsebene, die von gegenseitiger Inspiration und Resonanz geprägt ist.

Es ist längst vielfach bewiesen, dass die Hirnareale, die das Erleben abspeichern (Amygdala) im realen Miteinander deutlich aktiver sind als im virtuellen. Die Aufmerksamkeit steigt signifikant an, wenn Lernen oder Arbeiten mit

Erleben verknüpft ist. Damit erhöhen sich Aufnahme-, Verknüpfungs- und Erinnerungsfähigkeit. Im gemeinsamen Raum geht Lernen und Arbeiten nicht nur einfacher, es wird auch gründlicher.

Im Shut-Down war deutlich zu erleben, wie kraftraubend es ist, wenn der Kontakt wegfällt. Bei allem Verständnis und aller Kooperation für die getroffenen Maßnahmen, bei allem Optimismus und Zuversicht während der Zeiten der Quarantäne, durchlebte ich in der langen Zeit der Abgeschiedenheit immer wieder Phasen mit depressiven Verstimmungen. Wohlgeremt in schönster Umgebung und im Gegensatz zu manch anderen mit jeder Menge Bewegungsfreiheit. Mir fiel nicht die Decke auf den Kopf. Auch reale wirtschaftliche Ängste und Sorgen waren nicht Grund für die emotionalen Durchhänger. Nein, mir fehlte schlichtweg die echte und frei fließende Resonanz mit meinen Gesprächspartnern. Das lockere und spontane Miteinander im gemeinsamen Erarbeiten. Ich arbeite gerne auch für mich allein, brauche zwischendurch jedoch das Zusammenstecken der Köpfe, um weiter zu kommen.

Eltern, die ihre Kinder daheim „Schulersatz“ sein mussten, werden ein Lied davon singen können, wieviel ineffektiver das Lernen im Hausunterricht bisweilen ist. Noch jenseits der Mehrfachbelastung von Eltern und über das allgemeine soziale Bedürfnis nach Kontakt zu Freunden hinaus, bleibt Homeschooling nur eine magere Notlösung. Lernende und Studierende brauchen die Peergruppe für einen nachhaltigen Lernerfolg. Fragen und Antworten von MitschülerInnen bzw. KommilitonInnen, gemeinsames Lernen, mitzubekommen, wo andere ähnliche Schwierigkeiten haben... all das speist das Gehirn der lernenden SchülerInnen. Dazu tragen auch die Begegnungen vor und nach dem Unterricht bzw. zwischen den Vorlesungszeiten bei. Das gemeinsame Spielen und Feiern sind wesentlicher Bestandteil des nachhaltigen Lernerlebnisses! Gelerntes verknüpft sich durch räumliches Erleben viel tiefer, ebenso wie Geräusche und sogar Gerüche helfen, Wissen zu verankern.

Wir alle brauchen das Miteinander. Direkt zu erfahren, wie die KollegInnen fühlen, erhöht unsere Aufmerksamkeit, Kombinationsfähigkeit, Merkfähigkeit und Empathie. Selbst bei Menschen, die den Wettbewerb lieben, steht nicht nur das Gewinnen im Fokus. Zwar spornt die Möglichkeit, zu siegen, enorm an. Doch auch ohne Podestplatz macht es Freude, sich miteinander zu messen. Wenn Verlieren nicht sinnlos sanktioniert wird und Scheitern sein darf, gibt der Wettstreit in der geistigen

Entwicklung dem Lernen eine positive Orientierung. Es stärkt das Selbstwertgefühl. Enttäuschungen sind eine lebenswichtige Lernerfahrung. Dafür braucht es eine Gemeinschaft, die nicht nur aus Freunden oder einem ausgewählten Kreis an Menschen besteht. Das Motto „dabei sein ist alles“ zeigt, wie wichtig das physische, gleichzeitige Miteinander ist. „Allein bist du schneller – gemeinsam kommen wir weiter“.

Virtuelle Wettbewerbe oder virtuelles Peer-Learning können physisches Miteinander nicht ersetzen. Man muss also nicht über die „Lan-Parties“ schmunzeln, in denen Informatik-Freaks sich mit ihren Rechnern gemeinsam in einen Raum setzen. Remote entsteht nicht die gleiche Stimmung, nicht der gleiche Effekt, das genügt nicht einmal den Nerds!

Beziehungs-Weise:

Der wesentliche Schluss meiner Erkenntnisse ist: Virtuelles Arbeiten braucht noch mehr als die physische Begegnung Beziehungspflege. Ohne diese Beziehungsqualität geht mit der Freude an der Arbeit auch die Effizienz verloren. Virtuelle Kommunikation erfordert Achtsamkeit, Kreativität und fortwährende Bemühungen, einen guten „sinn-vollen“ Kontakt aufzubauen. Fehlt dies, wird es unfassbar anstrengend.

Wo es gut gelingt, entsteht wieder kreative Leichtigkeit und inspirierende Lebendigkeit. „Wer sicher ist, fühlt sich frei“. Ungewohntes und all die beschriebenen unbewussten Irritationen verunsichern. Der Aufbau von Vertrauen und Vertrautheit kann dies kompensieren. Damit kann man im virtuellen Arbeiten besser Fuß fassen, erfolgreich wirksam sein, ohne so sehr zu erschöpfen.

Die Kriterien, was wann wie hilfreich und möglich ist, unterscheiden sich vor allen Dingen je nach Situation, Teilnehmerzahl und Anliegen und auch Plattform. Derzeit arbeite ich an einer Übersicht, in der die erforderlichen Kriterien bezogen auf die unterschiedlichen Szenarien dargestellt und beschrieben werden. Gerne stelle ich diese bei Bedarf zur Verfügung.

Cristina Muderlak

On a personal note

Wie alle erlebte auch ich die Auswirkungen der Quarantäne. Aus unterschiedlichen Blickwinkeln bzw. Ausgangslagen, haben wir ähnliche Erlebnisse und Gefühlsphasen durchgemacht. Als Coach und Beraterin für Kommunikation war ich natürlich besonders neugierig, was diese Veränderungen mit mir (und anderen) machten. Ich sah, dass wir in einer Art Selbst-experiment ganz neue Phänomene durchmachen und wollte diese verstehen.

Die hier zusammen getragenen Reflexionen haben zum Ziel, für Unternehmen und deren Teams und insbesondere Führungskräften eine gute Entscheidungsgrundlage zu schaffen, wann und wieviel virtuelle Kommunikation sie wo einsetzen möchten, um zu befriedigenden Ergebnissen zu kommen.

Vor allem aber möchte ich Bewusstheit dafür schaffen, dass es hier um unser höchstes Gut geht: um die menschliche Beziehung, die bei der reinen Versachlichung leidet und Gefahr läuft zu verkümmern. Geschieht dies, hat das nicht nur im Privatleben weitreichende Folgen, sondern vor allem auch in der Wirtschaft! Dieser Artikel soll ein Beitrag sein, sich mit der virtuellen Kommunikation nicht nur technisch, sondern tiefer gehend – also emotional - auseinanderzusetzen. Ich freue mich über Diskussion und wissenschaftliche Beiträge, die diese Erkenntnisse unterfüttern oder erweitern!

- (1) Quelle:
<https://www.nationalgeographic.com/science/2020/04/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens/>