

# DIE DROGE UNSERER GESELLSCHAFT IST STROM

## VIRTUELLE KOMMUNIKATION



Foto: privat

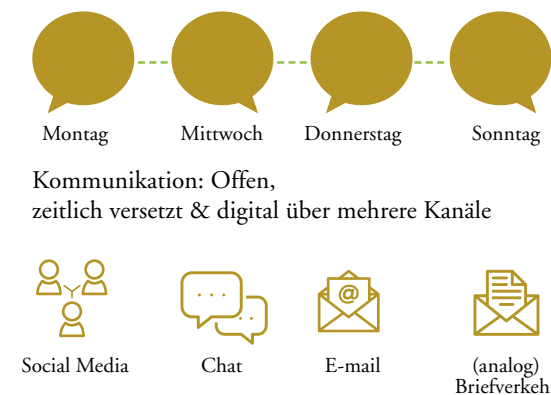
text by  
TATJANA LACKNER, MBA  
Kommunikations- & Verhaltens-Profilerin  
[www.sprechen.com](http://www.sprechen.com); [www.sprechen.com/blog](http://www.sprechen.com/blog)  
[soundcloud.com/die-schule-des-sprechens](https://soundcloud.com/die-schule-des-sprechens)  
[www.youtube.com/user/SCHULEdesSPRECHENS](https://www.youtube.com/user/SCHULEdesSPRECHENS)

IT BRAUCHT STROM. Neben den vielen heute schon vernetzten Haushaltsgeräten, sind immer mehr rund um die Uhr empfangsbereit, um auf unsere Sprachbefehle und Signale zu reagieren. Wir stecken in einem demografischen Wandel und der trifft ungefedert auf den Digitalisierungsprozess. In den letzten Jahrzehnten sind Menschen immer weiter aus ländlichen Regionen abgewandert, um in den Städten Arbeit zu finden. Teleworking und Home-Office könnten erstmals diesem Trend etwas entgegensetzen. "Digitale Nomaden" müssten für einen Schreibtisch und das Internet nicht mehr zu tausenden in die Stadt pendeln. Der Datenverkehr durch Videokonferenzen ist enorm: Eine Minute Videochat benötigt zwischen 2,5 und 5 Megabyte Datenvolumen pro Minute. Deshalb könnten sich in den nächsten Jahren Coworking Spaces in freistehenden Immobilien im peripheren Raum ansiedeln.

Wer "remote arbeitet" braucht demnach technische Voraussetzungen, SharePoints, teamorientierte Softwareprogramme, schnelles Internet für Videochats & -konferenzen und nicht zuletzt eine Führungskraft, die diese Form des modernen Schaffens schätzt. Statt "heroic leaders" sind nun "facilitators" gefragt. Sie bilden die Spange und vereinen die voneinander getrennten Home-Offices mit den Präsenzarbeiter. So behalten sie den Überblick und garantieren den reibungslosen Workflow. Anders als der "heldenhafte Boss" kümmert sich der "Vermittler" um die Moderation zwischen einzelnen Projektteams. Er hostet online Besprechungen und lädt zu Teamsitzungen ein. Mal ist er Planer, Coach, dann wieder Kritiker oder Motivator. Die asynchrone Kommunikation stellt hierbei die größte Herausforderung dar.

Jeremy Watkin, Product Marketing Manager bei 8x8 (großer US-Anbieter von Voice over IP-Produkten), definierte schon 2018 die Unterschiede zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation. Erstere verläuft instantan mit klarem Anfang und einem konkreten Gesprächsende: Zwei oder mehrere Menschen kommunizieren in Echtzeit mitsammen. Wogegen bei der asynchronen Kommunikation sowohl die Kanäle wechseln als auch die Antwortzeit deutlich langsamer verläuft: Wer dem Chef auf WhatsApp am Montag ein Update sendet und von ihm via Mail tags darauf eine Antwort erhält, auf die er wiederum beim Morning Call Mitte der Woche bezugnehmen soll, der befindet sich in einer asynchronen Kommunikation.

### ASYNCHRONE KOMMUNIKATION



Obwohl die Zahl der Videokonferenzen, Facetime-Gruppenanrufen auf iPhones und iPads, durch die Corona-Krise angetrieben, explodiert ist, scheint die E-Mail laut einer Studie noch immer das dominierende Kommunikationsmittel zu sein. Wenn beispielsweise Bereichsleiter Maier ins Unternehmen kommt,

dann begegnen ihm schon beim Eingang lächelnde Mitarbeiter die artig grüßen. Spätestens im Lift erlebt er seine Wichtigkeit: "Herr Bereichsleiter, ich habe Ihnen heute schon eine Mail gesandt für die Besprechung am Nachmittag". Irgendwer will immer was von ihm. Das nervt Maier, aber es hebt gleichzeitig sein Selbstwertgefühl. Wie oft hat er sich die vielen Schleimer vom Hals gewünscht und dann kam Corona.

Endlich konnte Maier von zuhause aus walten, aber siehe da, das wurde für sein Ego wenig stimulierend. Er war viele Wochen nicht mehr der "Herr Doktor", sondern nur noch Günther. Herta, Maiers Frau, bat ihn die Füße hoch zu nehmen, da sie auch in seinem Arbeitszimmer saugen wollte und die Kinder waren ganztägig pampig. Sie haben sowohl ihn aber vor allem Gattin Herta mit Home-Schooling kräftig auf Trapp gehalten. Niemand zollte ihm den gewohnten Respekt. Anerkennende Blicke schenkten ihm weder Herta noch die "Puber-Tiere".

Plötzlich fehlte Herrn Maier sein Arbeitsplatz, samt Kantinengeruch und vor allem der Garagenplatz, den man erst ab der Führungsetage bekommt, womit bereits das tägliche Einparken ein Adelsprädikat erhielt.

Zudem hatte der Bereichsleiter das Gefühl, dass er online laufend von Mitarbeitern unter ihm und der Führungsetage darüber verträuert wurde. Seine Projekte zogen sich damit unnötig in die Länge. Auf der anderen Seite war Maier erstaunt, was er selbst alles weiterbrachte – ohne die dauernden Störungen. Sein Workflow schien im Home-Office beachtlich.

Als eine Art "Teeküchen-Kanal" hat er für sich und seine Mitarbeiter eine WhatsApp-Gruppe gegründet, auf der man zwischendurch mal etwas Persönliches senden konnte. Fotos, Linkempfehlungen, selbst Gerüchte aus anderen Abteilungen halfen auch informell eine virtuelle Fellwärme ins Team zu bringen. Maier hatte die Idee von seinem Sohn abgekupfert, der immer wieder Witziges aus dem Klassenchat berichtete.

Maier hat sich insgeheim gewünscht, dass sein Chef für die Bereichsleiter-Riege ebenfalls einen Teeküchen-Kanal installiert hätte, denn hier wurde wochenlang in Videokonferenzen nur "naked information" gereicht. Dadurch fühlte er sich vereinsamt und vom allgemeinen Stimmungsbarometer losgelöst.

Nicht nur unsere Kunden brauchen sprachliche Bilder und gutes Storytelling – auch Mitarbeiter wünschen sich eine klare Erzählung zu Abläufen mit konkreten Beispielen und gedanklichen Leitlinien, um Arbeitsschritte logisch und strukturiert ausführen zu können. Zahlen, Daten und Fakten sind für MBOs (Management by Objectives) wichtig, aber nicht alle wollen nur ergebnisorientiert geführt werden. Vielen ist die mitarbeiterorientierte Führungskraft lieber; jene die auf gute Beziehungen im Team achtet und damit eine positive Arbeitsatmosphäre schafft.

<sup>1</sup>[www.onlinetec.ch/business/branche/50-prozent-videokonferenzen-in-corona-krise-2516897.html](http://www.onlinetec.ch/business/branche/50-prozent-videokonferenzen-in-corona-krise-2516897.html), Stand Sommer 2020  
<sup>2</sup>[www.onlinetec.ch/business/branche/50-prozent-videokonferenzen-in-corona-krise-2516897.html](http://www.onlinetec.ch/business/branche/50-prozent-videokonferenzen-in-corona-krise-2516897.html), Stand Sommer 2020  
<sup>3</sup>[relaunch.politik-digital.de/news/das-vergessene-land-wie-digitalisierung-die-landflucht-stoppen-kann-154501/](https://relaunch.politik-digital.de/news/das-vergessene-land-wie-digitalisierung-die-landflucht-stoppen-kann-154501/), Stand Sommer 2020  
<sup>4</sup>[insights.controller-institut.at/ueber-remotes-arbeiten-virtuelle-teams-und-digitale-fuehrung/](https://insights.controller-institut.at/ueber-remotes-arbeiten-virtuelle-teams-und-digitale-fuehrung/), Stand Sommer 2020  
Kai Reinhardt, "Digitale Transformation der Organisation: Grundlagen, Praktiken und Praxisbeispiele der digitalen Unternehmensentwicklung", Springer Gabler, 1. Aufl. 2020 Auflage, Seite 170f  
Quelle der Abbildung: <https://blog.ec4u.com/synchrone-asynchrone-kommunikation-im-vertrieb/>  
<sup>5</sup>Watkin, Jeremy: Synchronous vs. Asynchronous Support Channels: Which is better for agents and costumers? 2018 customerthink.com/synchronous-vs-asynchronous-support-channels-which-is-better-for-agents-and-costumers/, Stand Sommer 2020  
<sup>6</sup>Niki Panteli, Zeynep Y. Yalabik, Andriana Rapti (2019), „Fostering work engagement in geographically-dispersed and asynchronous virtual teams“, Information Technology & People, Vol 32, Issue: 1, 2-17.

	THEMA HOME-OFFICE	PRÄSENZARBEIT
Kommunikation	asynchron	synchron
Selbstwert	einsam, kaum Austausch, <b>weniger Anerkennung</b> , es fehlt der Wettbewerb mit anderen als Ansporn, individuelle Zeiteinteilung, Freiheitsgefühl, weniger Terminstress	Soziale Verbindungen beim Mittagstisch, After Work, wer sich mit Kollegen austauscht, der erfährt mehr. Viele Paare lernten sich am Arbeitsplatz kennen, weniger Mobbing
Informationsfluss	“Naked information” ist eben nur die halbe Information – die “scheinbar unwichtigen Fragen” fallen weg. Darin besteht eine Gefahr. Selbst Skeptizismus und begründete Vorbehalte helfen Prozesse zu verbessern.  <b>Teeküchen-Tratsch</b> fehlt und sollte durch einen eigenen Kommunikationskanal ersetzt werden.	<b>Operative und strategische Netzwerke</b> leben vom Live Moment.  Persönliche Einschätzungen, Prognosen und Einwände erzählt man sich “hinter vorgehaltener Hand” eher als angesichtig  “open door“-Policy hilft zweifelnden Mitarbeitern oft weiter und fördert das Miteinander.

<sup>1</sup>vgl.: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-objectives-40709>, Stand Sommer 2020

LAPTOP AUF UND LOS GEHT’S?

*5x virtuell gelungen kommunizieren*

Die gute Nachricht: Jeder verliert an Charisma in 2D. Wer allerdings schon live undeutlich und verhalten spricht, für den wird es in der Remote-Kommunikation richtig anstrengend.

Obwohl seit dem Coronajahr viele so taten, als hätten sie schon immer virtuell gearbeitet, sind es diese fünf Tipps, die helfen, damit Sie sich nicht als **Online-Newbie** outen:

1. HOCH DIE TASSEN!

Die **Körpersprache** vor dem Bildschirm gestaltet sich gänzlich anders als live vor Publikum. Hier bewegt man sich auch schon mal zum Auditorium hin mit größeren Armbewegungen. Beim virtuellen Auftritt vor der Linse gilt: **Wir gestikulieren deutlich höher!** Unsere Hände zeigen Sinn unterstützend eher seitwärts, weil uns das Auge der Kamera nur in einem kleinen Radius erfasst. “Auf der einen Seite” würde man richtiger Weise links vom Mund anzeigen und “auf der anderen Seite” rechts vom Kiefer. “Ich persönlich bin davon überzeugt ...“ würde mit den Händen am Schlüsselbein körpersprachlich unterstützt.

Diese versetzte Gestik ist für viele zu Beginn völlig ungewohnt. Wer weiterhin seinen Körper so sprechen lässt, wie in der Live-Kommunikation, der wirkt jetzt komisch.

Wichtig ist, dass man nicht mit den Fingerspitzen vor zur Kamera und zurück zeigt, etwa bei: “Möchtest DU dieses Projekt überneh-

*„Die Dosierung macht hier den Profi aus. Denn jene, die nur wild herumrudern überfordern die zu transportierenden Videodaten und “freeze” schneller.“*

men?“ Das mutet für den Betrachter bedrohlich und aggressiv an.

2. BLICK IN DIE LINSE UND GRINSE!

Ob jemand ein Neuling, Darling oder Sonderling ist, das merkt man nicht nur an seinen **“Killer Phrases”** – online erkennen wir sofort “Killer Faces”! Teilnehmer, die nur in die Kamera glotzen und keine “außersprachliche Kommunikation” beherrschen, gehören zu diesen Killer Faces. Sie riskieren, dass sich ein Redner ständig wiederholt, da ihm das nonverbale Feedback fehlt. Sichtbar gelangweilten Killer Faces halten Meetings unnötig auf. Sie wirken so, als ließen sie sich von anderen berieseln. Dabei sitzen sie nicht vor dem Fernseher, sondern noch pro aktiv im Online Meeting.

Kopfnicken oder **Signale der Zustimmung** und **gesprächsfördernde Gesten** aus dem nonverbalen Bereich, sind vor dem Hintergrund der technischen Barriere bitter nötig.

Klare Gesichtsmimik und geführte schöne Lippenbewegungen sind für Schwerhörige und für virtuelle Teilnehmer wichtig. Wenn die Leitung instabil ist und das Bild gerade mal wieder pixelt, dann versteht man jene Gesprächspartner, die ihre Sätze mimisch unterstützen, besser.

Die Dosierung macht hier den Profi aus. Denn jene, die nur wild herumrudern überfordern die zu transportierenden Videodaten und “freeze” schneller.

Das schwierigste für Newcomer ist, wie ein Moderator, konzentriert in den „kleinen Punkt“ der Kamera zu sprechen und damit die Linse mit den Augen zu fixieren. Viele reden irgendwo hin oder betrachten sich selbst im Side-by-Side-Modus, wie in einem Spiegel. Stattdessen sollten sie lächeln und körpersprachlich ihren Inhalt unterstützen. **Blickkontakt** zu anderen ist auch in der virtuellen Welt wichtig und gelingt nur, wenn wir die WebCam sprichwörtlich “nicht mehr aus den Augen lassen”.

3. SAG, WAS DU DENKST UND TUST!

Alles, was sich außerhalb des Sichtfeldes der Linse befindet, muss erklärt werden! Wer sich daher während des Videocalls Notizen macht

oder auf einem weiteren Monitor mitliest, der sollte das den anderen kommunizieren. Andernfalls wirkt es so, als würde man sich lieber mit etwas Interessanterem beschäftigen. Die WebCam ist ähnlich einem Schlüsselloch: Unsere Gesprächspartner sehen nur einen Ausschnitt – beispielsweise eine halbe Wange und den Blick auf einen anderen Bildschirm gerichtet – und sofort läuft der **Ergänzungsfilm** an.

4. REDE-RITUAL & DESIGN

**Wer spricht wann?** Egal, wo wir einander treffen, ob auf Zoom, Jitsi, WebEx, Skype & Co, das Rede-Ritual muss zuerst geklärt werden, sonst fallen sich die Teilnehmer permanent ins Wort und niemand versteht etwas. Gut, wenn beispielsweise Bereichsleiter Maier vorab klärt: “Ich habe jetzt zuerst in unserer Besprechung drei Punkte, die ich in Ruhe ausführen möchte und danach stellt uns Peter seine Recherche-Ergebnisse vor. Erst zum Schluss bitte ich um ergänzende Anmerkungen oder Fragen. Bitte sammeln Sie in der Zwischenzeit Ihre Einwände und Überlegungen in der Chat-Funktion.”

Bei vielen Plattformanbietern kann man in diesem Modus “Hand heben” wählen und damit anzeigen, dass einem das Mikrofon freigeschaltet werden soll. Die Rolle des Moderators ist online noch stärker. Er muss tatsächlich moderieren, zusammenfassen und gemeinsame Nenner sichern, damit der Call oder das Meeting ein Gesprächsergebnis garantiert.

**Wie sprechen Sie?** Viele drücken viel zu stark auf ihre Stimme und klingen schon nach der ersten Remote-Besprechung belegt. Einige meiner Kunden waren vor ihrem “ökonomischen Stimmtraining” sogar heiser. Atemtechnik und gute Stimmführung sind daher gefragt! Die **3-L-Methode** brauchen wir vor allem virtuell. Sprechen Sie deshalb bewusst: Laut-logisch und langsam! Durch die unterschiedlich stabile Datenverarbeitung der Internetverbindung sind Pausen wohltuend, und deutliche Artikulation ist sogar wichtiger als im Live-Gespräch.

Viele Chefs wissen gar nicht, dass sie schlecht verstanden werden, weil das Mikrofon rauscht oder die Verbindung ihre Sätze zerhackt. Es ist wichtig, akustische Störungen sofort anzusprechen: “Wir verstehen Sie im Augenblick nur abgehackt” oder “Können Sie näher ans Mikrofon kommen?”

*„Gerade beim Teleworking brauchen wir dieses Gefühl mit anderen Menschen verbunden zu sein“*

5. HOME-OFFICE: WIE SIEHT ES BEI DIR AUS?

Jeder Teilnehmer gewährt Einblicke in seinen privaten Bereich. Bei manchen geht es sehr verspielt zu, bei anderen recht lieblos und nüchtern. In den letzten Wochen haben wir Plüschtiere neben Herrgottswinkeln, graue Büromöbel und Zettelwirtschaft neben gebrandeten Aufstellern gesehen. Bei Kollegen, Politikern und Stars. Visuell sind wir dort nur zu Gast. Dennoch sprechen viele **Bildausschnitte** Bände über den Herrn Vorstand oder die Frau Aufsichtsrätin.

Sie selber sind nun Ihr eigener Ton- und Lichttechniker. Verwenden Sie ein Ansteckmikrofon oder sprechen Sie lieber mit Headset? Rücken Sie sich selbst ins rechte Licht und leuchten Sie ihr Home-Office gut aus. Gestalten Sie den Bildausschnitt für Ihre Teilnehmer ansprechend und prüfen Sie, welche **optischen Signale** Sie aussenden und welche Botschaften Sie durch Ihr Home-Office transportieren.

**Fazit:** Wie überall, so zeichnen sich auch virtuell gerade Trends in der Kommunikation ab. Gerne lassen sich Promis oder leitende Angestellte online vor ihrem **Bücherregal im Home-Office** besuchen. Es ist interessant, dass analoge Bücher aktuell als Hintergrund dienen und zum Statussymbol für digitale Gespräche geworden sind. Bei manchem fängt die Kamera jedoch ein, welche Lektüre er oder sie liest. Der Shere Hite Report aus dem Jahr 2000 “Sex & Business”, vor dessen Cover sich ein amerikanischer Immobilienstar bei einer Videokonferenz gezeigt hat, ist wenig imageträchtig.

**Mein Coachingtipp:** Vertrauen ist eine bedeutsame Ressource – auch in der virtuellen Kommunikation. Gerade beim Teleworking brauchen wir dieses Gefühl mit anderen Menschen verbunden zu sein. Gesundes Vertrauen kennt allerdings Grenzen und darf nicht mit Vertrautheit verwechselt werden.

Wodurch wird Vertrauen aufgebaut? Unser Reden sollte mit unserem Handeln im Einklang stehen und für andere überprüfbar sein. Das bedeutet, dass wir uns besonders im unpersönlichen Remote-Modus bemühen müssen, die vereinbarten Deadlines einzuhalten und den eigenen Worten auch entsprechend Taten folgen zu lassen. Zudem geht es bei der Vertrauensbildung immer auch um die Art **WIE** wir miteinander kommunizieren.

1. **Small-Talk:** Planen Sie deshalb zu Beginn des Meetings ausreichend Zeit für Small-Talk ein. Es dauert am Anfang eines Calls ohnehin eine Weile, bis sich alle eingewählt haben. Sobald wir mit der Besprechung loslegen, bleibt für Persönliches kein Platz. Online ist es genauso wie offline: Es spielen sich stets jene in den Vordergrund, von denen wir das auch live aus den Besprechungen kennen während sich andere verstecken. Selbst, wenn man die Leiseren namentlich anspricht, geben sie nur einsilbige Antworten. Häufig bleibt damit unklar, ob sie sich inhaltlich zu wenig verpflichtet fühlen oder ob ihnen die virtuelle Unterhaltung schlicht unangenehm ist.

2. **Beziehungsebene:** Es hilft, einen virtuellen Kanal für Teeküchen-Tratsch zu wählen, wo es nicht bierernst zugeht und auch mal ein privates Foto verschickt werden kann. Das ölt die Beziehungsebene. Kollegen, die gelegentlich zusammen lachen können, arbeiten kooperativer.

3. **Emojis:** Im Home-Office wird mehr geschrieben und es fehlt daher mancherorts der Kontext, um Inhalte besser zu verstehen. Hier helfen Emojis tatsächlich weiter – solange sie nicht inflationär eingesetzt werden. “Zwinker, Rose, Daumen hoch”! Natürlich passen sie nicht zu jeder Firmenkultur. Dort, wo es sehr formalistisch zugeht, irritieren sie eher. Auf der anderen Seite transportieren sie den Subtext auf freundliche Art und sie visualisieren Stimmungen. Mehr als sechs Milliarden Emojis werden jeden Tag versandt. Diese kleinen sozialen Akteure verleihen unseren Botschaften eine Tonalität. Wer dem Vorgesetzten jedoch eine Krankmeldung per Textnachricht schickt, der sollte mit Teetassen und verschupften Emojis sparen.

<sup>2</sup>de.pons.com/%C3%BCbersetzung/englisch-deutsch/freezing#examples-Adcen969643, Stand Sommer 2020 hier: Freezing bedeutet hier, wenn die Übertragung des bewegten Video-Bildes “einfriert” und man den anderen nur noch als verzerrtes 9  
<sup>3</sup>kurier.at/wirtschaft/karriere/zwinker-rose-daumen-hoch-emojis-in-der-arbeitswelt/400427387, Stand Sommer 2020