

# Kommunikation à la digitale

„Das Internet ist für uns alle Neuland“, meinte die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel im Jahr 2013. Eine Aussage, die angesichts des rasanten Siegeszuges der digitalen Technik in den letzten zwanzig Jahren ein Fauxpas der besonderen Art war. In Sachen Digitalisierung schneidet Deutschland im weltweiten Vergleich auch heute noch schlecht ab, doch die breite Nutzung immer neuer digitaler Formate in privaten wie auch beruflichen Bereichen erzwingt eine schnelle Anpassung – auf allen Ebenen. Nicht zuletzt die Art und Weise, wie wir kommunizieren, ändert sich dadurch gravierend.

## Felix Koch und Klaus Harnack

Das Positive vorweg: Bei einer Umfrage haben 90 Prozent der Teilnehmenden angegeben, mit der gegenwärtigen Arbeitssituation im Homeoffice zufrieden sein. Dieses aufmunternde Ergebnis lieferte eine Studie des Fraunhofer Instituts für angewandte Informationstechnik (FIT) Mitte des vergangenen Jahres. Mit Beginn der Covid-19-Pandemie hat sich der Arbeitsalltag für viele schlagartig in die heimischen vier Wände verlagert und während sich einige anfängliche Probleme und Anforderungen inzwischen aufgelöst haben, bleiben andere bestehen. Um den kontinuierlichen Lernprozess weiter zu unterfüttern, werden im Folgenden einige Aspekte der virtuellen Kommunikation betrachtet, um trotz körperlicher Distanz möglichst erfolgreich über die Ferne zu kommunizieren.

## Umgang mit der Technik oder technische Voraussetzungen

„Veränderungen begünstigen nur den, der darauf vorbereitet ist.“  
(Louis Pasteur)

In diesem Sinne ist ein gelernter Umgang mit der Technik die Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten von zu Hause. Statt zähem Learning by Doing bietet es sich an, ein paar Stunden

zu investieren und gemeinsam im Team die Tools für Kommunikation, Organisation und File Sharing festzulegen. Nicht fehlen sollte ein gemeinsamer Lernprozess im Umgang mit den Tools, denn nur befähigte Mitarbeiter trauen sich, neue Werkzeuge selbstbewusst zu verwenden, und sind somit erfolgreich und effizient. Anleitungen sollten geschrieben werden und für jedermann zugänglich sein. Warum nicht den technik-affinen Youngster der Abteilung den Führungskräften die Arbeitsweisen eines Tools erklären lassen – gemeinsames Lernen schweißt zusammen. Schaffen Sie zusätzlich eine Plattform für neue Tools – ein regelmäßiges Treffen mit dem Thema *Tool des Monats*, bei dem jeder ein neues Werkzeug vorstellen kann, bringt mehr Freude und eine größere Bandbreite des virtuellen Austausches. Des Weiteren ist eine transparente Regelung auch im virtuellen Raum unverzichtbar und es muss nicht immer eine Videokonferenz sein, in vielen Fällen hilft der schnelle Griff zum Telefonhörer oder eine kurze E-Mail.

## Eine Kultur des geteilten Wissens etablieren

Wenn wir schon beim Informationsaustausch sind, auch in der realen Welt ist in Gruppen der Austausch gemeinsamen Wissens eine zentrale Herausforderung (Stasser / Titus 1985). Das Zurückhalten von einzelnen ungeteilten Informationen, die für die Lösung von Problemen benötigt werden, kann fatale Folgen mit sich bringen: eine abnehmende Entscheidungsqualität und kognitive Verzerrungen zugunsten genannter Informationen. Dies ist der Problematik der sogenannten *Hidden Profiles* (Stasser / Titus 2003) – das Phänomen, dass Gruppen nicht ihre kompletten Informationen untereinander teilen – geschuldet und stellt insbesondere in virtuellen Umgebungen eine besonders hohe Hürde dar.

## Kommunikative Ordnung schaffen

Anders als bei physischen Begegnungen spielen in der virtuellen Kommunikation neben technischen Problemen und Verzögerungen auch Partizipationsschwellen eine zentrale Rolle. Ein





## Schon gewusst?

### Das können Sie tun, um der Zoom-Müdigkeit entgegenzuwirken

Online-Meetings sind praktisch, auf Dauer rufen sie allerdings eine enorme Müdigkeit hervor – eine große Gefahr! Denn das auch als „Zoom-Fatigue“ bezeichnete Phänomen kann langfristig zu psychischen und physischen Beeinträchtigungen führen. Gerade Unternehmer sollten dem aktiv entgegenwirken, um hohe Krankenstände, sinkende Produktivität und Motivationsprobleme unter den Beschäftigten zu vermeiden. Laut einer Studie finden es 77,7 Prozent der Nutzer von Zoom und Co. beispielsweise sinnvoll, die Zeit virtueller Treffen von vornherein zu begrenzen, 72,2 Prozent wünschen sich außerdem eine etwa 10-minütige Pause zwischen den einzelnen Meetings. Auch die Qualität der Moderation von digitalen Meetings ist enorm wichtig. 55,7 Prozent legen Wert auf einen humorvollen Moderator, 45,0 Prozent bevorzugen eine Moderation, die alle Teilnehmer einbezieht. Ebenfalls hilfreich: Begrenzung der Teilnehmerzahl (40,2 %), künstliche Pausen (5–10 Minuten) innerhalb eines Meetings (37,5 %) und eine Balance zwischen Video- und reinen Audiokonferenzen (37,5 %).

Quelle: Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) (2020): Zoom-Fatigue. Online abrufbar unter: [https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/09/Folien\\_IBE-Studie\\_Zoom-Fatigue.pdf](https://www.ibe-ludwigshafen.de/wp-content/uploads/2020/09/Folien_IBE-Studie_Zoom-Fatigue.pdf).

verlangsamer, unvollständiger Informationsaustausch kann Verwirrung und Ungenauigkeiten in Entscheidungsprozessen zur Folge haben. Regelungen bezüglich der Sprachabfolge sollten deswegen transparent geklärt werden. Um zu verhindern, dass einzelne Teilnehmer nicht zu Wort kommen, sollten klare Redezeiten und Reihenfolgen festgelegt werden. Dies bedarf einer guten Moderation und Planung. Wenn einem Teilnehmer während eines Vortrags eine Frage unter den Nägeln brennt, ermöglichen es viele Plattformen den Teilnehmenden, sich mit der eingebauten Melde- oder Chatfunktion bemerkbar zu machen, ohne das Gespräch zu unterbrechen. Gleichzeitig muss der Partizipationsschwelle individuell entgegen gewirkt werden; hier helfen die direkte Ansprache und Phasen des offenen Mikrofons.

### Nonverbale Kommunikation

Doch Kommunikation ist mehr als das gesprochene Wort samt einem sprechenden Kopf auf dem Bildschirm. Die Wahrnehmung von nonverbalen Indikatoren ist im virtuellen Raum allerdings beschränkt: Das Gefühl für das Gegenüber, die Körpersprache und Modulierung der Stimme gehen unter. Gerade der Aufbau von Vertrauen und die Einschätzung des Gegenübers basieren neben dem gesprochenen Wort vor allem auf nonverbalen Signalen – oder haben Sie schon einmal versucht, Augenkontakt über Zoom herzustellen? Eine herrliche Quelle von Missverständnissen, denn die Technologie von heute schafft es nicht, einen realistischen Augenkontakt zu ermöglichen. Statt in die Augen des Gegenübers schaut man auf den Bildschirm; beim Vertrauensaufbau hilft dies nicht. Versuchen Sie stattdessen, sich die Kamera als das Auge und das Mikrofon als Ohr des Kommunikationspartners vorzustellen.

Da man dennoch bestrebt ist, vorhandene nonverbale Signale aufzunehmen, steigt zeitgleich die kognitive Belastung. Folglich besteht ein reduzierter Raum für den Gesprächsgegenstand selbst. Die viel erfahrende Zoom-Müdigkeit macht sich breit. Warum nicht die Hände zeigen? Mit Gesten kann man dem Gesagten mehr Ausdruck verleihen. Deniers (2019) konnte beispielsweise zeigen, dass die Teilnehmenden gerne die Hände ihres Coaches sehen möchten, um sich zu vergewissern, dass dieser nicht am Handy rumlungert, sondern seine volle Aufmerksamkeit der Besprechung zuwendet. Einen weiteren Aspekt, nämlich die Relevanz der Kameraposition, konnte die Forschung von Muhlbach, Bocker und Prussog (1995) zeigen: Diese sollte mittig und auf Augenhöhe platziert werden, um ein möglichst realistisches, sympathisches und aufmerksames Bild zu geben. Niemand betrachtet





Sie während eines Vortrags gern von oben, das wirkt eher traurig, verträumt und unbeteiligt.

### Frische Luft oder die Zoom-Life-Balance

Stichwort *Boundary Management*. Neben einem ausgeglichenen Arbeitsrhythmus sollte, sofern räumlich möglich, einer Vermischung von Arbeit und Freizeit entgegengewirkt werden. Da wir nicht kurz in das Büro der Kollegen gehen und ein Schwätzchen halten können, muss man selbst regelmäßige Pausen einlegen und diese kultivieren. Körperliche Bewegung wie zum Beispiel einmal die Treppe hoch- und runterlaufen, den Staubsauger auspacken oder die klassischen Kniebeugen können Entlastung bieten. Um an die frische Luft zu kommen und gleichzeitig die Augen etwas anderes als den Bildschirm sehen zu lassen, bietet sich die Verknüpfung von einem Telefonat mit einem Spaziergang an.

### Sozialer Kontakt

Neben der hohen generellen Zufriedenheit mit dem Homeoffice hat die Umfrage des FIT (2020) auch einige negative Aspekte zutage gebracht: 85 Prozent der Befragten vermissen den sozialen Kontakt und den persönlichen Austausch.

Wie können wir den fehlenden sozialen Kontakt wiedergewinnen? Es bedarf neuer Ideen, um den täglichen kollegialen Austausch in die Virtualität zu verschieben. Warum nicht einfach für zwanzig Minuten im Team oder in Kleingruppen in eine Video-Session einklinken und gemeinsam ein Getränk nach Wahl genießen. Dies kann ein allmorgendliches Ritual sein, um Motivation für den Tag zu generieren. In diesen virtuellen Coffee-Breaks ist Plaudern erwünscht. Diese können die Flurgespräche und den Schnack zwischendurch an der Kaffeemaschine nicht ersetzen, bieten aber sowohl für Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden eine gute Möglichkeit, um ein Gespür für die Stimmung der anderen im Team zu erhalten. Der Austausch über die beim Aussortieren gefundenen Schätze auf dem Dachboden oder der neueste Klatsch der Kollegen hilft uns, einander näherzukommen. Neben der Gefühlslage sollte der Austausch über erfolgreiche Strategien während des Arbeitens von zu Hause Thema sein: Wer gute Tipps im Umgang mit individuellen Anforderungen (wie der Kinderbetreuung) in der Homeoffice-Situation hat, kann diese an sein Kollegium weitergeben.

Statt also den Kopf in den Sand zu stecken, heißt das Motto: „Wir lernen voneinander.“ Die virtuelle Kommunikation ist da und wird nicht wieder verschwinden. Schaffen wir deswegen eine Kultur in der virtuellen Welt, die der Zoom-Müdigkeit entgegenwirkt – Interaktivität statt Passivität. Kreative Lösungen auf diesem Gebiet werden uns das Leben in der Zukunft

einfacher machen. Viele Grüße aus dem Homeoffice und willkommen im Neuland.

### Literatur

- Deniers, Claudia (2019): Erfahrungen mit Coaching über Skype. *Coaching-Magazin* 11 (2), S. 50–54.
- Fraunhofer Institut für angewandte Informationstechnik FIT (2020): Fraunhofer-Umfrage „Homeoffice“: Ist digitales Arbeiten unsere Zukunft? Online abrufbar unter: [https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07\\_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html](https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html).
- Muhlbach, Lothar/Bocker, Martin/Prussog, Angela (1995): Telepresence in Video-Communications: A Study on Stereoscopy and Individual Eye Contact. *Human Factors* 37 (2), S. 290–305.
- Stasser, Garold/Titus, William (2003): Hidden Profiles: A Brief History. *Psychological Inquiry* 14, S. 304–313.
- Stasser, Garold/Titus, William (1985): Pooling of Unshared Information in Group Decision Making: Biased Information Sampling During Discussion. *Journal of personality and social psychology* 48 (6), S. 1467–78.

### Felix Koch

Volontär; Student der Psychologie an der Universität Konstanz. Seine Interessen liegen auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Interaktion und Kommunikation, insbesondere im Bereich der Friedenspsychologie und der psychologischen Verhandlungsführung.



Anzeige





**Vanessa Vetter**  
Inhaberin inmetra®

- NLP Ausbildungen, DVNLP & eanlp zertifiziert
- Ausbildung zum Advanced/Mediator, DVNLP
- Mediatoren in Aktion® - Praxis, Supervision und Fortbildung für Mediatoren (gem. ZMediatAusv)®

Zeppelinallee 95 • 60487 Frankfurt  
Telefon: 069 – 13 879 859 • [inmetra.de](http://inmetra.de)