

6.250 Remote Kommunikation als zentrale Kompetenz unserer heutigen Arbeitswelt – Wie Sie in Videocalls überzeugend kommunizieren

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- worin sich videobasierte Kommunikation von herkömmlicher, analoger Kommunikation unterscheidet – und worin eben auch nicht,
- worauf es bei der videobasierten Kommunikation besonders ankommt,
- worin die besonderen Herausforderungen hierbei liegen,
- und wie Sie diesen gezielt begegnen können.

Die Autorin

Stephanie Babel ist Psychologin (M. Sc.) und Seniorberaterin bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Hier begleitet und unterstützt Sie Führungskräfte in der persönlichen Weiterentwicklung nicht-fachlicher Kompetenzen. Seit der Corona-Pandemie beschäftigt sie sich dabei insbesondere mit den Herausforderungen und neuen Anforderungen, die das Zusammenarbeiten auf Distanz mit sich bringt – für jeden einzelnen Mitarbeitenden, für Teams, für Führungskräfte und für Unternehmen.

Kontakt: stephanie.babel@profil-m.de

Inhalt

1	Kommunikation	3
2	Remote Kommunikation	6
3	Videobasierte Kommunikation	6
4	Herausforderungen in der videobasierten Kommunikation.	7
4.1	Technik.	8
4.2	Aufmerksamkeit	9
4.3	Eingeschränkte Wahrnehmung	11
4.4	Innere Haltung	13
5	Tipps und Strategien für eine erfolgreiche videobasierte Kommunikation	14
5.1	Seien Sie präsent	15
5.1.1	Wählen Sie vorab den optimalen Bildausschnitt.	15
5.1.2	Wählen Sie einen geeigneten Hintergrund	16
5.1.3	Bringen Sie sich ins rechte Licht.	16
5.1.4	Platzieren Sie Ihre Kamera auf Augenhöhe.	17
5.1.5	Sprechen Sie mit entspannter Stimme	17
5.1.6	Überdenken Sie die Wahl der Jogginghose	18
5.1.7	Nehmen Sie eine aufrechte Körperhaltung ein	19
5.1.8	Seien Sie konzentriert	23
5.2	Schaffen Sie Nähe auf Distanz.	24
5.2.1	Planen Sie Zeit für nicht-fachlichen Austausch ein.	26
5.2.2	Zeigen Sie virtuell Empathie	27
5.2.3	Sprechen Sie Ihre Gesprächspartner:innen namentlich an	30
5.3	Holen Sie Ihre Gesprächspartner:innen aus der Konsumentenhaltung	31
5.3.1	Stellen Sie Fragen	31
5.3.2	Nutzen Sie die technischen Möglichkeiten	32
5.3.3	Sprechen Sie Störungen an und treffen Sie Vereinbarungen	32

5.4	Remote Kommunikation ist Kommunikation!	33
5.4.1	Bedenken Sie: Der Inhalt zählt	34
5.4.2	Investieren Sie in eine inhaltliche Vorbereitung.	35
6	Zusammenfassung und Fazit	35
7	Literaturverzeichnis	36

Die Remote-Arbeit ist gekommen, um zu bleiben. Die hybriden Arbeitswelten, die in vielen Unternehmen ins Leben gerufen, erprobt und ausgestaltet wurden, signalisieren das ganz deutlich: Auch in Zukunft werden Mitarbeitende die Möglichkeit haben, von anderen Orten außerhalb des Unternehmensgebäudes aus zu arbeiten. Die Zusammenarbeit auf Distanz wird ein ganz zentraler Bestandteil von „New Work“ bleiben. Und das bedeutet auch, dass Mitarbeitende weiterhin in großen Teilen medial vermittelt, sprich via Mail, Chat, Telefon und Videokonferenzsysteme, kommunizieren werden.

Ob kurze Abstimmungsmeetings oder schwierige Gespräche, ob wichtige Kundenpräsentationen oder Auswahlgespräche mit Bewerber:innen – all das findet heute bereits ganz selbstverständlich via MS Teams, Zoom oder webex statt. Obwohl Moment! Ganz so selbstverständlich vielleicht doch (noch) nicht. Die Skepsis, ob diese Gespräche remote genauso erfolgreich geführt werden können, begleitet viele Führungskräfte sowie Mitarbeitende derzeit durchaus noch. In meinen Trainings höre ich immer wieder anfängliche Bedenken dahingehend, dass „man in Videocalls selbst vielleicht ganz anders überkommen würde“ und „sein Gegenüber gar nicht wirklich erreichen oder verstehen würde“. Woher kommen diese Bedenken – und sind sie berechtigt?

1 Kommunikation

Lassen Sie uns hierzu zunächst einen allgemeineren Blick auf das Thema „Kommunikation“ werfen. Unter Kommunikation verstehen wir den Austausch von Informationen, bzw. Botschaften zwischen mindestens zwei Personen. Die Mathematiker Claude Shannon und Warren Weaver haben den Prozess der Kommunikation in den 1940er Jahren wie folgt dargestellt (vgl. „Sender-Empfänger-Modell“ in Röhner & Schütz 2015: 21): Ein Sender übermittelt eine Botschaft an einen (oder mehrere) Empfänger. Hierzu kodiert der Sender seine Gedanken in

Form von verbaler und nonverbaler Sprache, um sie dann als Signal an den Empfänger zu senden. Wenn der Empfänger das Signal erhält, muss er es wieder dekodieren, d. h. verstehen, was der Sender mit der Botschaft gemeint hat. Der Empfänger reagiert auf die Botschaft und wird so dann selbst zum Sender.

Nun kommt es im Alltag leider immer wieder vor, dass beim Empfänger gar nicht das ankommt, was vom Sender eigentlich beabsichtigt wurde. Die Botschaft wird vom Empfänger nicht gehört, oder sie wird missverstanden. Grund hierfür ist eine Störung im Kommunikationsprozess, um mal in der Logik von Shannon und Weaver zu bleiben. An dieser Stelle ziehe ich gerne die „Informationsverlusttreppe“ heran (vgl. Abb. 1), die sehr eingänglich veranschaulicht, an welchen Stellen es im Kommunikationsprozess zu Störungen kommen kann – und eben auch warum.

Machen Sie sich gerne kurz mit Abb. 1 vertraut. Diese ist m. E. sehr selbsterklärend, sodass ich auf eine weitere Verschriftlichung dieses Modells gerne verzichten möchte. Im weiteren Verlauf werde ich das Modell immer mal wieder heranziehen.

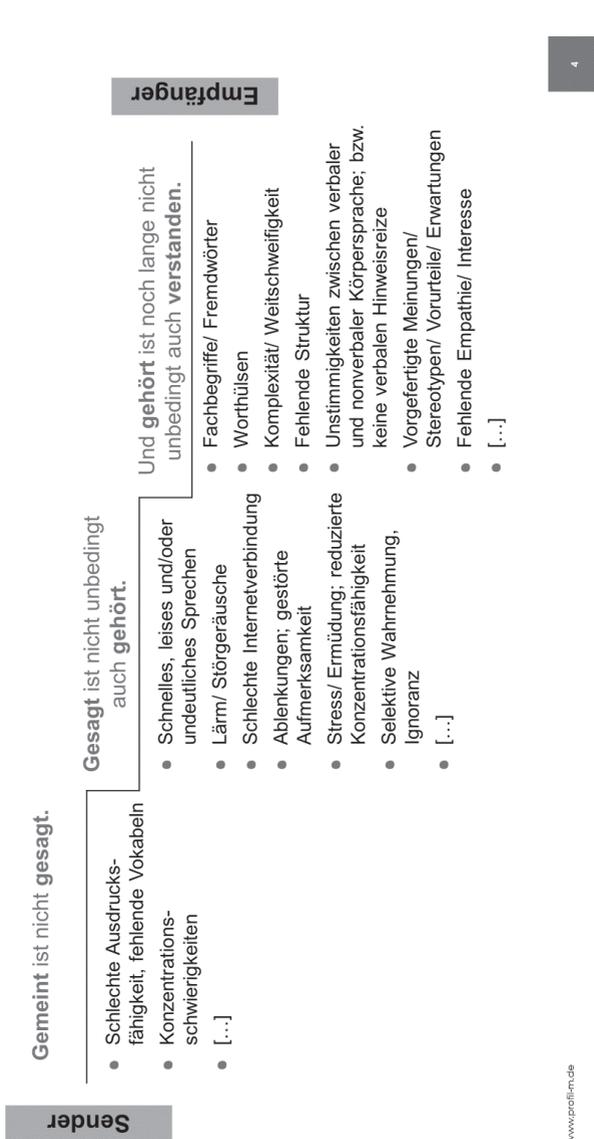


Abb. 1: Informationsverlusttreppe (in Anlehnung an das bekannte Zitat „Gedacht heißt nicht immer gesagt, gesagt heißt nicht immer richtig gehört, gehört heißt nicht immer richtig verstanden, [...]“, welches einerseits auf den österreichischen Verhaltensforscher und Nobelpreisträger Konrad Lorenz (1903–1989) zurückgeführt wird, sowie andererseits auf den österreichischen Physiker Herbert Pietschmann (1936; vgl. Kriehofer 2020)).

2 Remote Kommunikation

Sind Sender und Empfänger nun räumlich voneinander getrennt und werden Botschaften daher über ein digitales Medium, wie z. B. E-Mail, Chat, Audio- oder Videokonferenzen ausgetauscht, sprechen wir von Remote Kommunikation. Die Distanz zwischen Sender und Empfänger sowie der daraus resultierende, erforderliche Rückgriff auf digitale Medien bringt ohne Zweifel weitere Quellen für Informationsverluste mit sich, um hier zunächst einmal in der Denke der Informationsverlusttreppe zu bleiben (siehe Abschnitt 1). Damit stellt die Remote Kommunikation Sender und Empfänger in der Tat vor die ein oder andere zusätzliche Herausforderung (siehe Abschnitt 4).

(Hinweis: Statt „Remote Kommunikation“ hat sich auch der Begriff „Virtuelle Kommunikation“ eingebürgert. Ich bevorzuge ersteren.)

3 Videobasierte Kommunikation

Der Fokus dieses Artikels liegt dabei auf der videobasierten Kommunikation, d. h. auf derjenigen Kommunikation, die über eines der herkömmlichen Videokonferenzsysteme vermittelt stattfindet, z. B. via MS Teams, Zoom oder webex. Insbesondere durch die Corona-Pandemie hat diese Art der Kommunikation einen extremen Boost erfahren. Einer Bitkom-Umfrage zufolge lag der bundeweite Durchschnitt unter berufstätigen Internetnutzern im Januar 2021 bei acht Videoanrufen am Tag – sieben davon beruflich veranlasst, einer privat (Klöß & Paulsen 2021). Nahezu jeder Vierte von ihnen führte dabei mindestens 10 bis 20 Videoanrufe pro Tag. Und auch drei Jahre später berichten mir Trainingsteilnehmende von vergleichbar hohen Zahlen, und das, obwohl sie zumeist nur noch vereinzelte Tage aus dem Homeoffice heraus arbeiten und ansonsten zurück ins Unternehmensbüro gekehrt sind.

Die videobasierte Kommunikation bietet uns zweifelsohne viele Chancen, insbesondere wenn es um die Besprechung bzw. Bearbeitung von inhaltlich komplexen, mehrdeutigen oder konfliktären Sachverhalten geht – und wir eben nicht die Möglichkeit haben, uns persönlich, sprich analog zu treffen. Oder wenn es darum geht, neue Arbeitspartner:innen auf Distanz kennenzulernen und erste Beziehungen aufzubauen; auch dann sind Videocalls sicherlich eine gute Wahl.

Allerdings lässt sich beobachten, dass auch für „einfache“ Themen, die sich zweifelsfrei auch via Telefon oder gar via Mail vermitteln oder klären ließen, Videocalls eingestellt und durchgeführt werden. Hinzu kommt, dass zu diesen Videocalls dann auch immer mehr Teilnehmende „optional“ eingeladen werden. Das Resultat sind unzählige Videocalls für jeden einzelnen von uns am Tag – und das macht auf Dauer krank – physisch oder auch psychisch (siehe hierzu z. B. Bleckmann 2023). Ich möchte an dieser Stelle darauf hinaus, dass erfolgreiche Remote Kommunikation im ersten Schritt schon damit beginnt, sich reflektiert und bedacht für das „richtige“ Medium zu entscheiden und nicht aus der Gewohnheit heraus, direkt zum Videocall einzuladen. Gegebenenfalls hat ein komplexer Sachverhalt doch auch bis morgen oder übermorgen Zeit – also bis zu dem Tag, an dem Sie die Kollegen und Kolleginnen wieder im Unternehmensbüro treffen. Wunderbar! Wieder einen Videocall „eingespart“.

Generell sollte unsere Haltung mit Blick auf das Führen von Videocalls also sein: *So wenig wie möglich, so viel wie nötig*. Denn nur, wenn wir sie bewusst einsetzen, können wir von dem Mehrwert, den sie bieten, auch wirklich profitieren. Machen Sie sich hierzu gerne auch mit der „Medienreichhaltigkeitstheorie“, die auf die Arbeiten von Richard Daft und Robert Lengel in den 1980er-Jahren zurückgeht, vertraut. Hier wird sehr anschaulich dargestellt, wie die Wahl des Mediums jeweils in Abhängigkeit von dem Sachverhalt geschehen sollte, um schlussendlich effektiv zu kommunizieren.

Ein letzter Hinweis an dieser Stelle noch: Es wird nachfolgend sowohl um One-to-Ones, d. h. Situationen, in den denen Sie zu einer anderen Person sprechen, gehen als auch um One-to-Manys, d. h. Situationen, in denen Sie Ihre Botschaft an mehrere Personen richten.

4 Herausforderungen in der videobasierten Kommunikation

Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf die Herausforderungen der videobasierten Kommunikation werfen. Denn um diesen gezielt begegnen zu können, was ja schlussendlich unser Ziel ist, ist es sinnvoll, sich zunächst einmal bewusst zu machen, worin die Herausforderungen überhaupt liegen. Einige sind trivial – andere werden erst auf den

zweiten Blick sichtbar. Ich möchte nachfolgend auf vier Punkte eingehen, die mir in meiner Arbeit mit Führungskräften und Mitarbeitenden immer wieder begegnen.

4.1 Technik

Beginnen wir mit etwas wenig Überraschendem, aber zugleich noch immer keineswegs Selbstverständlichem: Remote Kommunikation steht und fällt mit der Technik. Sender und Empfänger sind auf eine verlässlich funktionierende Technik angewiesen und das bedeutet, dass sie sowohl über eine gute technische Ausstattung als auch über das entsprechende Know-how, die Technik bedienen zu können, verfügen müssen. Neben einem gut funktionierenden Mikrofon und Lautsprechern, braucht es eine stabile (Internet-)Verbindung. Ansonsten ist vorprogrammiert, dass „Gesagtes eben nicht gehört wird“, um in der Denke der „Informationsverlusttreppe“ (vgl. Abschnitt 1) zu bleiben. Die Kommunikation scheitert. Shannon und Weaver (s. o.) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem störenden „Rauschen“ und subsummieren darunter u. a. Tonverzerrungen und störende Hintergrundgeräusche.

Zudem ist eine eingeschaltete Kamera in vielen Gesprächssituationen eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Austausch von Botschaften. Und auch wenn sich die Bereitschaft, die Kamera einzuschalten, seit Beginn der allgemeinverbreiteten Homeoffice-Zeit im Frühjahr 2020 deutlich verbessert hat, ist dies noch immer keine Selbstverständlichkeit, wie sich in meiner Zusammenarbeit mit Führungskräften und Mitarbeitenden zeigt. Viele von ihnen hadern noch immer damit, dass Mitarbeitende oder Kolleg:innen ihre Kameras in Meetings ausgeschaltet lassen.

Wie bereits angedeutet, ist es für eine erfolgreiche Remote Kommunikation ebenso wichtig, dass Mitarbeitende die Technik schlussendlich auch bedienen können. Hierunter fällt auch, dass sie mit dem, in ihrem Unternehmen vorherrschenden Videokonferenzsystem vertraut sind, und dabei Funktionen wie beispielsweise „Bildschirmteilen“, „Stummschalten“ und „Hand heben“ sicher beherrschen. Nur so können eine kontinuierliche Reaktion und Beteiligung sichergestellt werden. Dazu später mehr.

4.2 Aufmerksamkeit

Eine weitere Ursache dafür, dass das „Gesagte nicht gehört“ wird (vgl. Informationsverlusttreppe; Abschnitt 1), liegt in einer mangelnden Aufmerksamkeit auf Seiten des Empfängers. Ist der Empfänger nebenbei mit anderen Dingen beschäftigt, wird die Botschaft bei ihm nicht ankommen. Diese Tatsache gilt natürlich keineswegs nur für Remote Settings. Nein, auch in Präsenzsituationen werden Botschaften nicht wahrgenommen, wenn der Empfänger mit seiner Aufmerksamkeit gedanklich ganz woanders ist. Wir Menschen sind nämlich keineswegs multitaskingfähig, zumindest nicht in dem Sinne, dass wir unsere Aufmerksamkeit gleichzeitig auf mehrere Dinge richten können (vgl. Nass & Flatow 2013). Unser Gehirn kann verschiedene Dinge immer nur nacheinander fokussieren, sprich aufnehmen und verarbeiten.

In Remote Settings scheint das Thema aber noch einmal einen anderen Stellenwert zu bekommen. In einer Studie des US-amerikanischen Unternehmens Cisco Systems wurden 28 025 Vollzeitbeschäftigte weltweit zu verschiedenen Aspekten hybrider Zusammenarbeit befragt. Gut die Hälfte der Befragten (52,9 %) gab dabei an, dass es in Ordnung sei, Multitasking während eines Meetings zu betreiben („it’s fine to multitask during a meeting“; Cisco 2022: 16). Es ist also nicht verwunderlich, dass Trainingsteilnehmende immer wieder Bedenken dahingehend äußern, dass sie sich im Remote Setting eben einfach nicht sicher sein können, ob ihre jeweiligen Gesprächspartner:innen auch wirklich bei ihnen sind, oder doch nebenbei an ihren Mails oder anderen To-dos arbeiten. Die Versuchung nebenbei etwas anderes zu machen, ist im Remote Setting deutlich größer, eben weil der oder die andere dies ja nicht direkt sieht – erst recht, wenn die Kamera ausbleibt.

Multitasking bringt jedoch nicht nur mit sich, dass man als Empfänger im Moment des Fokuswechsels selbst unaufmerksam ist und die Botschaft gegebenenfalls eben nicht mitbekommt. Das fatale an Multitasking ist auch, dass es sehr anstrengend für unser Gehirn ist und uns schneller ermüden lässt (vgl. Nass & Flatow 2013). Unser Konzentrationsvermögen sinkt.

Die Ermüdung, die viele von uns in der Remote Zusammenarbeit erleben, und die dann dazu führt, dass wir unserem Gesprächspartner bzw. unserer Gesprächspartnerin zunehmend weniger aufmerksam begegnen, resultiert jedoch nicht ausschließlich aus getätigtem Multi-

tasking. Der medienvermittelte Austausch ist für unser Gehirn per se anstrengend. Forschung im Bereich von menschlichen Interaktionen zeigt, dass das menschliche Gehirn ständig auf der Suche nach sozialen, nonverbalen Hinweisreizen des Gegenübers ist, um eine Situation bzw. das Gesagte richtig einordnen zu können. Körperhaltung und Mimik vermitteln zusätzliche Informationen und machen so deutlich, wie etwas genau gemeint ist. So verrät ein Schmunzeln zum Beispiel, dass eine Aussage nicht ganz ernst gemeint ist. Fehlender Blickkontakt kann beispielsweise von Desinteresse zeugen und Nicken wirkt bestätigend. Erfasst unser suchendes Gehirn derartige Hinweisreize, wird das Belohnungssystem aktiviert. Hier wird wiederum Dopamin ausgeschüttet, das uns wach und aufmerksam macht (vgl. Metz 2021). *„Während eines Video-Calls findet [unser suchendes Gehirn] diese Reize aber nicht“*, hält Sina Metz, Redakteurin bei wissenschaft-im-dialog.de im Austausch mit Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock, Meeting-Forscherin und Professorin an der Universität Hamburg, fest: *„Dennoch verarbeitet das Gehirn unablässig Informationen und versucht, sie zu interpretieren. Das fällt ihm schwerer, je weniger soziale Signale es erhält. Anders als bei normalen Interaktionen, muss es aus weniger Hinweisen die entsprechenden Schlussfolgerungen ziehen. All das bedeutet Stress. Unser Gehirn schüttet weniger Dopamin aus, dafür aber Stresshormone wie Adrenalin und Noradrenalin. Das kostet Energie und macht müde.“* (Metz 2021)

Neben Multitasking und den fehlenden nonverbalen Reizen gibt es noch eine weitere zentrale Ursache für die Ermüdungserscheinungen und die damit einhergehende schwindende Aufmerksamkeit im Remote Setting, und das ist die Tatsache, dass unsere Arbeitsalltag zunehmend von sogenannten Meeting-Marathons geprägt ist. Der aktuelle Work-Trend-Index von Microsoft gibt zu erkennen, dass die Zeit, die Arbeitnehmer:innen in Remote Meetings verbringen, innerhalb eines Jahres um das 2,5-fache gestiegen ist – und weiter steigt (vgl. Hartwich 2021). Zudem dauern Meetings im Durchschnitt 10 Minuten länger als noch im Vorjahr. Daraus folgt eine durchschnittliche Zeitdauer von 45 Minuten pro Meeting. Hinzukommt, dass diese Meetings in der Regel sehr eng getackt sind. Endet das eine Meeting, beginnt schon das nächste. Da bleibt dann keine Zeit dafür, einmal durchzuatmen, sich neu zu sortieren und auf das bevorstehende Meeting einzustimmen. Wir wählen uns ein, sind gedanklich aber noch ganz woanders. Aus den Statistiken von Micro-

soft geht dabei nicht nur hervor, dass wir immer mehr kommunizieren, sondern auch, dass die meiste Kommunikation remote adhoc und ungeplant stattfindet. Hier heißt es, dass 62 Prozent der Anrufe und Meetings spontan angesetzt und durchgeführt werden. Für Vorbereitung jeglicher Zeit bleibt keine Zeit.

Ermüdungserscheinungen treten somit nicht nur beim Empfänger auf, sondern genauso eben auch beim Sender. Auch der Sender stolpert im Zweifel gerade von einem Meeting in das nächste und soll nun seine Botschaft klar rüberbringen. Es bleibt ihm keine Zeit, sich mental auf das Meeting einzustimmen und seine Gedanken nochmal kurz zu sortieren. Infolgedessen kann es auch bereits auf der ersten Stufe der Informationsverlusttreppe (siehe Abschnitt 1) zu Störungen kommen.

Vielleicht ist Ihnen in diesem Zusammenhang auch schon einmal der Begriff „Zoom Fatigue“ zu Ohren bekommen. Benannt nach dem bekannten US-amerikanischen Videokonferenz-Tool, wird hiermit die Müdigkeit und Erschöpfung von Menschen beschrieben, die durch die Teilnahme an Videokonferenzen ausgelöst wird. Dies ist unabhängig von der Plattform. Denn natürlich sind MS Teams, webex oder Skype nicht weniger ermüdend.

Sie haben hier nun drei Ursachen für Zoom-Fatigue kennengelernt und vielleicht auch schon erste Schlussfolgerungen für sich daraus gezogen. Wir werden in einem späteren Teil dieses Artikels darauf eingehen, was daraus für Ihre Kommunikation folgt. Was Sie also tun können, um die Aufmerksamkeit auf beiden Seiten hochzufahren und hochzuhalten.

4.3 Eingeschränkte Wahrnehmung

In einer Videokonferenz nehmen wir uns gegenseitig nur eingeschränkt wahr – selbst dann, wenn die Kamera eingeschaltet ist. Der Bildausschnitt zeigt uns und unser Gegenüber meist nur von der Schulter an aufwärts. Gestik und Körpersprache gehen so in großen Teilen verloren. Bei schlechten Lichtverhältnissen oder einer schlechten Videoqualität lässt sich außerdem unsere Mimik nur schwer erkennen. Aus dieser Unvollständigkeit resultiert ein Störgefühl für unser suchendes Gehirn (vgl. Abschnitt 4.2).

Dieses Störgefühl ist durchaus berechtigt. Denn fehlen nonverbale Informationen, kann es schnell zu fehlerhaften Interpretationen einer

Botschaft sowie daraus folgenden Missverständnissen kommen. Lassen Sie mich hierzu kurz ausholen: Eine Botschaft hat immer zwei Ebenen: eine Sach- und eine Beziehungsebene. Die Sachebene beschreibt den rationalen Teil einer Botschaft. Sie umfasst all die Inhalte, Daten und Fakten, die wir mit unseren Worten, also verbal, ausdrücken. Die Beziehungsebene beschreibt den emotionalen Teil einer Botschaft. Sie umfasst die Einstellung zu den verbalisierten Inhalten sowie auch zum Gegenüber. Diese drücken wir zumeist nonverbal, sprich durch unsere Körperhaltung, Gestik und Mimik, aus sowie auch paraverbal, das heißt zum Beispiel durch unseren Tonfall. Mimik und Gestik sowie auch der Tonfall können einer Aussage eine völlig neue Bedeutung geben.

All das, was sich auf der Beziehungsebene abspielt, wird häufig auch als das „Zwischen den Zeilen“ der Kommunikation bezeichnet. Hier werden Emotionen und Stimmungen, Wertvorstellungen, aber auch Absichten und Motive vermittelt. Und genau daran fehlt es vielen Trainingsteilnehmenden zufolge bei der Remote Kommunikation. Denn selbst wenn sich die Sachbotschaft bei funktionierender Technik und vorhandener Aufmerksamkeit auf Seiten von Sender und Empfänger gut vermitteln lässt (vgl. vorherige Abschnitte), bleibt das Gefühl, dass die Emotionen auf der Strecke bleiben. Viele Trainingsteilnehmende berichten, dass Gesprächspartner:innen in videobasierten Gesprächssituationen oft „nicht wirklich greifbar“ seien. Zudem sei es, wenn überhaupt, nur sehr schwer möglich, eine echte Beziehung zum Gegenüber aufzubauen. Meist funktioniere dies eben gar nicht.

Trainingsteilnehmende haben darüber hinaus oftmals auch das Gefühl, dass sie ihre Botschaft im Remote Setting nicht wirklich überbringen können. Sie haben das Gefühl, dass sie eben nicht so wirken, wie sie es in Präsenzsituationen tun. Und auch das lässt sich dadurch erklären, dass die nonverbale Kommunikation remote sehr eingeschränkt ist. Das Spielen mit Blickkontakt oder Distanz, um hier mal nur zwei Beispiele zu nennen, ist so ohne weiteres nicht möglich. Es gibt hier klare Einschränkungen im Remote Kontext, die dazu führen, dass Beziehungsaspekte, Wertvorstellungen, Absichten und Motive ebenso wie Emotionen und Stimmung häufig auf der Strecke bleiben.

Übrigens, werden die Vor- und Nachteile von Remote Kommunikation diskutiert, heißt es auf der Seite der Vorteile so gut wie immer, dass Kommunikation remote viel effektiver sei. Der Hauptgrund hierfür ist

allerdings, dass der Austausch von Informationen versachlicht wird und Aspekte der Beziehungsebene ausbleiben. Letzteres wird dann gleichzeitig unter den Nachteilen von Remote Kommunikation aufgeführt.

4.4 Innere Haltung

Und jetzt sind Sie dran! Was denken Sie: Lassen sich Bewerbungsgespräche, Konfliktgespräche und wichtige Kundenpräsentationen auch remote, sprich über eine Videoplattform erfolgreich durchführen? Ja oder nein? Und wie kommen Sie zu dieser Sichtweise?

Die erste Frage zielt auf Ihre innere Haltung hinsichtlich der Grenzen und Möglichkeiten der Remote Kommunikation ab. Mit innerer Haltung bezeichnen wir Psycholog:innen die Einstellung, mit der wir Menschen auf unsere Umwelt, sprich auf Geschehnisse, Situationen, Objekte oder unsere Mitmenschen reagieren. Unsere innere Haltung bestimmt unsere Gedanken und Gefühle und somit die Art und Weise, in der wir mit unserer Außenwelt interagieren. Und so drückt sich innere Haltung in Überzeugungen und Emotionen sowie in unserem Verhalten aus. Unsere innere Haltung beeinflusst maßgeblich, ob wir erfolgreich sind, oder eben nicht. Aber warum führe ich das hier so aus?

Wenn Ihre Einstellung gegenüber den videobasierten Begegnungen und Möglichkeiten grundlegend negativ ist, ist es sehr wahrscheinlich, dass Gespräche hier auch eher schlecht als recht verlaufen. Psycholog:innen sprechen in diesem Fall auch von einer „Selbsterfüllenden Prophezeiung“. Beschrieben wird damit das Phänomen, dass wir, wenn wir ein bestimmtes Verhalten oder Ergebnis erwarten, selbst unbewusst dazu beitragen, dass dieses Verhalten oder Ergebnis auch wirklich eintritt. Eben dadurch, dass wir uns auf eine bestimmte Art und Weise geben, bzw. verhalten (vgl. hierzu zum Beispiel Becker o. D.). Eine negative oder eben sehr pessimistische Haltung gegenüber Remote Kommunikation ist damit ein zentrales Hindernis auf dem Weg zum Erfolg.

In meinen Trainings begegnen mir durchaus immer wieder Teilnehmende, die den Möglichkeiten der Remote Kommunikation sehr kritisch gegenüberstehen. Ich höre dann Aussagen wie „Remote Kommunikation ist eine gute Notlösung, mehr aber auch nicht“ oder „wichtige, insbesondere kritische Gespräche werde ich weiterhin in Präsenz durchführen“. – Woher kommen diese Ansichten? Und damit wiederhole ich die Frage, die ich Ihnen eingangs ebenfalls gestellt habe.

Innere Haltung resultiert aus bisherigen Erfahrungen. Nun ist es allerdings so, dass die Teilnehmenden, mit denen ich hier im Dialog bin, tatsächlich nur in den seltensten Fällen konkrete Situationen benennen können, in denen Kommunikation remote, z. B. in Form eines herausfordernden Gesprächs, wirklich nicht funktioniert hat. Vielmehr wird deutlich, dass die kritische Einstellung gegenüber Remote Kommunikation zumeist aus einer Unsicherheit resultiert, und diese wiederum aus einer fehlenden bestärkenden Erfahrung.

So gibt es einerseits Teilnehmende, die bisher tatsächlich noch gar kein herausforderndes Gespräch remote geführt haben, sondern derartige Gespräche immer so terminiert haben, dass sie sicher in Präsenz stattfinden können. Sie glauben nicht, dass diese Gespräche remote funktionieren, geschweige denn erfolgreich sein können, da sich verschiedenste Techniken erfolgreicher Gesprächsführung, die ihnen in herkömmlichen Kommunikationstrainings nahegebracht wurden, remote gar nicht so direkt umsetzen lassen – zumindest auf den ersten Blick. Hier kommen u. a. körpersprachliche Aspekte, das Herstellen von gutem Blickkontakt oder das aktive Zuhören zur Sprache. Ihre Überzeugung hält sie demnach davon ab, sich überhaupt erst in die Situation zu begeben und eventuell sogar andere Erfahrungen zu machen.

Ja, und andererseits gibt es Teilnehmende, die durchaus schon herausfordernde Gespräche remote geführt haben, aber trotzdem einfach unsicher sind, ob diese nun erfolgreich waren. Sie sind sich unsicher, wie sie wahrgenommen wurden und ob sie ihr gegenüber erreicht haben. Sie sind sich unsicher, ob sie richtig vorgegangen sind. Begründet ist diese Unsicherheit darin, dass sie bislang keinerlei Input von außen hierzu bekommen haben – und damit meine ich sowohl Tipps und Tricks zur Remote Kommunikation als auch Feedback von Gesprächspartner:innen zu ihrem Auftreten.

5 Tipps und Strategien für eine erfolgreiche videobasierte Kommunikation

Nachdem wir uns verschiedene Herausforderungen vor Augen geführt haben, die videobasierte Kommunikation mit sich bringen kann, lassen Sie uns nun darauf schauen, wie wir diesen gezielt begegnen und somit eben erfolgreich remote kommunizieren können. Hierzu möchte ich

Ihnen im Folgenden einige Tipps und Strategien vorstellen, die sich im Zuge meiner Zusammenarbeit mit verschiedenen Führungskräften und Mitarbeitenden, als zentrale „Geling-Faktoren“ herausgestellt haben.

5.1 Seien Sie präsent

Präsent sein bedeutet zum einen körpersprachlich und stimmlich da zu sein (vgl. Paschen & Dihismaier 2005). Der Duden definiert Präsenz auch als „körperliche Ausstrahlungskraft“ (Duden 2007). Durch unsere Gestik und Mimik sowie auch durch unsere Sprechweise können wir eine inhaltliche Botschaft emotional aufladen und ihr so einen gezielten Ausdruck verleihen. Michael Paschen und Erich Dihismaier (2005) konkretisieren die körperliche und stimmliche Überzeugungswirkung eines Sprechers wie folgt: Die Augen fungieren als Kontaktinstrument, die Stimme als Stimmungsinstrument, die Arme als Rhythmusinstrument und die Beine als Positionsinstrument (S. 41).

Kommunizieren wir über eine Videoplattform, bekommen die Empfänger nur einen kleinen Bildausschnitt von uns gezeigt. Damit unsere körpereigenen „Instrumente“ aber dennoch bestmöglich zum Einsatz kommen und unserer inhaltlichen Botschaft den nötigen Ausdruck verleihen können, sind die folgenden Punkte zu beherzigen:

5.1.1 Wählen Sie vorab den optimalen Bildausschnitt

Bevor Sie einer Videokonferenz beitreten, bieten Ihnen die gängigen Systeme in aller Regel die Möglichkeit, Ihre Kamera schon einmal zu starten und einen Blick auf entsprechende Einstellungen zu werfen. Und ich empfehle Ihnen davon auch immer Gebrauch zu machen. Starten Sie Ihre Kamera und werfen Sie einen Blick auf den Ausschnitt, den Sie von sich teilen werden. Noch sind Sie unbeobachtet und können ganz ungestört ein wenig herumexperimentieren, etwa indem Sie den Abstand zwischen Ihnen und der Kamera vergrößern oder verkleinern. Stellen Sie sicher, dass sich Ihr Gesicht im mittleren Feld Ihres Videobildes befindet – und damit den Mittelpunkt darstellt. Außerdem sollten auch Ihre Schultern, sowie bestenfalls auch Ihr Oberkörper und Ihre Oberarme sichtbar sein. Bei einem solchen Ausschnitt ist ein Schultern zucken für alle problemlos sichtbar. Und auch die Arme können als Rhythmus- oder auch Betonungsinstrument sichtbar zum Einsatz

kommen und Ihre Überzeugungskraft entfalten. Versuchen Sie die Hände etwa auf Brusthöhe zu halten.

5.1.2 Wählen Sie einen geeigneten Hintergrund

Zu Beginn des ersten coronabedingten Lockdowns verfolgte ich die Grundregel, mich in meinen Remote-Veranstaltungen vor einem professionellen und zugleich authentischen Hintergrund zu zeigen. Konkret saß oder stand ich vor meinem, mit verschiedenen Fachbüchern und Zimmerpflanzen bestückten, weißen Kallax-Regal. Nach ein paar Wochen erhielt ich das Feedback einer Trainingsteilnehmerin, dass mein Hintergrund für sie schrecklich ablenkend sei. Sie würde sich immer wieder dabei ertappen, dieses Regal zu scannen und zu versuchen, die Titel auf den Buchrücken zu lesen bzw. zu entziffern.

Fazit: Richten Sie Ihren Hintergrund so ein, dass dieser keine ablenkenden Elemente aufweist. Greifen Sie alternativ auf einen virtuellen Hintergrund zurück, der simple ist und zur jeweiligen Situation passt. Verzichten Sie auf Spielereien. In vielen Unternehmen wurden derartige Hintergründe definiert oder gestaltet. Die Mitarbeitenden sind angehalten, diese in Online-Meetings zu nutzen. Hierdurch wird nicht nur die Privatsphäre der einzelnen gewahrt, sondern es entsteht auch eine einheitliche, harmonische Grundstimmung, die sich wiederum positiv auf das Gemeinschaftsgefühl, also auf die zwischenmenschliche Ebene, auswirkt. Zugleich wird verhindert, dass Urlaubslandschaften oder actiongeladene Hintergrundbilder vom eigentlichen Thema ablenken. Machen Sie Gebrauch von derartigen Hintergründen und laden Sie Ihre Gesprächspartner:innen ein, dies ebenfalls zu tun.

5.1.3 Bringen Sie sich ins rechte Licht

Eine vorteilhafte Beleuchtung ist keine Frage der persönlichen Eitelkeit, sondern ein MUSS für jeden Videocall. Weiter oben hatte ich bereits angeführt, wie wir Menschen in sozialen Interaktionen nach nonverbalen Hinweisreizen suchen, um eine verbale Botschaft richtig zu interpretieren. Unsere Mimik spielt dabei eine ganz entscheidende Rolle. Sie verrät sehr viel über uns und unsere Einstellungen. Wenn unser Gesicht nicht ausreichend ausgeleuchtet ist, dann wird es für unsere Gesprächspartner:innen schnell sehr schwer bis unmöglich, unsere Mimik richtig wahrnehmen und interpretieren können. Wir lassen unsere

Gesprächspartner:innen dann im wahrsten Sinne des Wortes im Dunkeln. Um dem vorzubeugen gilt: Sorgen Sie stets für eine möglichst helle Ausleuchtung Ihrerseits – ob durch Tageslicht oder eine aufgestellte Lampe. In jedem Fall sollte das Licht von vorne kommen, da es ansonsten zu ungünstigen Schattenwürfen auf Ihrem Gesicht kommen kann, und das irritiert bzw. lenkt ab.

5.1.4 Platzieren Sie Ihre Kamera auf Augenhöhe

Der Winkel, in dem Sie in Ihre Kamera hineinschauen, hat in erster Linie einen psychologischen Effekt: Ist Ihre Kamera zu tief positioniert, kann das auf Ihre Gesprächspartner:innen schnell so wirken, als ob Sie auf sie herabschauen. Zudem schauen Ihre Gesprächspartner:innen unter Ihr Kinn oder sogar in Ihre Nase. Eine solche Perspektive ist also gleich doppelt unvorteilhaft. Ist Ihre Kamera hingegen zu weit oben positioniert, lässt sie das zwar oftmals besser aussehen, jedoch schauen in diesem Fall Ihre Gesprächspartner:innen auf Sie herab. Eine solche Perspektive lässt Sie eher klein wirken. Folglich sollten Sie, wenn Sie Ihrem Gesprächspartner/Ihrer Gesprächspartnerin auf Augenhöhe begegnen möchten, Ihre Kamera auch entsprechend so platzieren. Wenn Sie mit einer integrierten Laptopkamera arbeiten, müssen Sie Ihren Laptop vermutlich etwas erhöht positionieren. Hierfür gibt es spezielle Laptopständer – oder Sie greifen, ganz simpel, auf einen Stapel stabiler Bücher zurück.

Versuchen Sie außerdem regelmäßigen Blickkontakt zu simulieren. Wirklich herstellen lässt sich Blickkontakt in Videokonferenzen ja nicht. Aber Sie können Ihren Gesprächspartner:innen das Gefühl geben, dass Sie sie anschauen. Das schafft Kontakt (s. o.). Schauen Sie hierfür immer wieder in die Kamera. Vielleicht hilft es Ihnen, wenn Sie sich neben die Kamera einen kleinen Smiley-Sticker kleben, der Sie daran erinnert. Und natürlich dürfen und sollen Sie auch immer wieder auf den Bildschirm schauen, um auch Reaktionen Ihrer Gesprächspartner:innen wahrzunehmen. Insbesondere auch, wenn Sie Fragen stellen oder in die Rolle des Empfängers wechseln.

5.1.5 Sprechen Sie mit entspannter Stimme

Einige Menschen tendieren dazu, in Videocalls deutlich lauter zu sprechen als in analogen Settings. Das kann darin begründet sein, dass sie unbewusst versuchen, die gegebene Distanz zu überwinden. Anderer-

seits hat die Nutzung eines Headsets zur Folge, dass wir uns selbst gedämpfter wahrnehmen. „Wir nehmen unsere Stimme dann nicht mehr über den Raumklang wahr“, erklärt Stimmcoach Tobias Richter. „Die Selbstregulation, die durch das Zusammenspiel von Stimme und Ohr entsteht, entfällt.“ (Persönliches Gespräch, November 2022).

Auf Dauer lauter zu sprechen, strengt an. Insbesondere dann, wenn wir darin nicht geübt sind, und Lautstärke dadurch erzeugen, dass wir Luftdruck auf die Stimmbänder geben. „Hierdurch verspannt der Stimm-muskel schneller. Er verhärtet sich und kann die natürliche, entspannte Schwingung auf Dauer nicht durchführen“, erklärt Richter (ebenda). Infolgedessen kann am Ende einer Sitzung das Gefühl der Stimmermü-dung oder gar der Heiserkeit entstehen. Ebenso wirkt die Stimme bald dünner. Und eine dünne Stimme vermittelt ja bekanntlich Anspannung und Unsicherheit.

Wenn Sie sich hier wiedererkennen, dann verzichten Sie, wenn möglich, auf die Kopfhörer. „Oder nutzen Sie offene Kopfhörer, die den Raum-klang an die Ohren lässt,“ empfiehlt Richter (ebenda). Stellen Sie sich zudem vor, dass Ihr Bildschirm durchlässig ist und Sie Ihre Gesprächs-partner:innen auch mit normaler, entspannter Zimmerlautstärke errei-chen. Machen Sie, bevor Sie den Videokonferenzraum betreten, außerdem immer auch einen kurzen Soundcheck. Die herkömmlichen Videokonferenzsysteme bieten diese Möglichkeit allesamt an. Ein sol-cher Sound- oder auch Mikrofoncheck lässt sich in der Regel binnen 1 bis 2 Minuten durchführen, und gibt Ihnen ein gutes Gefühl dahinge-hend, wie Sie durch Ihr Mikrofon vermittelt klingen.

5.1.6 Überdenken Sie die Wahl der Jogginghose

Oben ein Hemd oder eine Bluse und unten die Jogginghose; Wer kennt es nicht, das typische Bild eines/r Mitarbeitenden im Homeoffice. Was dieses Bild impliziert, ist, dass wir uns lediglich für die Außenwelt, also für andere schick machen, oder „in Schale werfen“. Wir befolgen impli-zite oder explizite Dresscodes, um dazuzugehören – oder um uns abzu-heben. Zudem wissen wir, dass wir zuallererst über unser äußeres Erscheinungsbild wirken und wahrgenommen werden, und so einen ersten wichtigen Eindruck bei unseren Gesprächspartner:innen erzeugen.

Wir sollten uns aber bewusst machen, dass die gewählte Kleidung eben nicht nur einen Effekt auf unser Gegenüber hat, sondern auch auf uns

selbst – als Träger. In dem Artikel „Die Wirkung von Kleidern: Psychologie in der Mode“, der am 18. Februar 2020 auf wissenschaft.de veröffentlicht wurde, werden verschiedene Studien aufgeführt, die messbare Zusammenhänge zwischen der jeweiligen Bekleidung von Probanden und ihrer Leistungsfähigkeit zeigen konnten. So zeigte sich zum Beispiel, dass Probanden in weißen Laborkitteln eine bessere Konzentrationsfähigkeit unter Ablenkung bewiesen (Adam & Galinsky 2012), und Probanden in formeller Kleidung beim Lösen abstrakter Denkaufgaben besser abschnitten als solche in legeren Outfits (Slepian et al. 2025).

Ich möchte damit gar nicht sagen, dass die Jogginghose per se schlecht ist. Es gibt sicherlich Situationen, wo sie genau den richtigen Effekt hat. Schließlich zeigte sich in der Studie von Adrianos (2017), die ebenfalls in dem besagten Artikel auf wissenschaft.de zitiert wird, dass Probanden in Malerkitteln kreative und abstraktere Aufgaben, in Form eines standardisierten Intelligenztests, erfolgreicher absolvierten als Probanden in Straßenkleidung und Probanden in Businessanzügen. Die gewählte Kleidung sollte also zur Situation passen, um hier bestmöglich zu performen. Ihre Kleidung beeinflusst Ihre Haltung und Ihr Selbstbewusstsein – und damit auch die jeweilige Leistung. In herausfordernden Gesprächssituationen, in denen es darum geht, Ihr Gegenüber von etwas zu überzeugen, sollten Sie die Wahl der Jogginghose also überdenken.

5.1.7 Nehmen Sie eine aufrechte Körperhaltung ein

Ähnlich wie mit der Kleidung verhält es sich auch mit unserer Körperhaltung – sie wirkt nach außen, aber eben auch nach innen. Das heißt zum einen, dass unsere Körperhaltung von unserem Gegenüber unmittelbar wahrgenommen und interpretiert wird. Dies erfolgt zumeist unbewusst, nach bekannten Mustern: Mit einer aufrechten Körperhaltung assoziieren wir zum Beispiel Offenheit, Freude und Bereitschaft, aber auch Klarheit, Selbstbewusstsein, Sicherheit und Kompetenz. Eine gebeugte Körperhaltung steht hingegen eher für Unterwürfigkeit, Niedergeschlagenheit und wenig Zuversicht. Nach außen hin signalisieren wir durch unsere Körperhaltung also bewusst oder unbewusst einen Status, den wir in der jeweiligen sozialen Interaktion einnehmen, und mit dem wir andere überzeugen und für uns gewinnen können – oder eben nicht.

Zum anderen hat unsere Körperhaltung eine nicht zu unterschätzende Innenwirkung, also eine Wirkung auf uns selbst – auf unsere Psyche, sprich auf unsere Wahrnehmung und unser Denken. Machen Sie hierzu doch zunächst einmal den folgenden Selbstversuch: Krümmen Sie sich für zwei bis drei Minuten zusammen. Senken Sie hierfür Ihren Kopf und ziehen Sie Ihre Schultern zu den Ohren, ziehen Sie Ihren Bauch leicht nach innen und runzeln Sie Ihre Stirn. Bringen Sie Ihre Knie sowie auch Ihre Fußinnenseiten eng zusammen. Wenn Sie mögen, können Sie Ihre Beine auch überschlagen. Verharren Sie in dieser Position. Wie fühlen Sie sich? – Versuchen Sie dann auch einmal sich in dieser Position gut zu fühlen, fröhlich, optimistisch, selbstbewusst und energiegeladen.

Verändern Sie Ihre Körperhaltung nun, in dem Sie Ihren Oberkörper aufrichten, den Blick heben und Ihre Schultern von den Ohren wegziehen. Ihre Beine stellen Sie bequem ab, die Knie zeigen leicht nach außen und die Füße stehen gerade ausgerichtet unter den Knien. Atmen Sie nun dreimal tief durch und ziehen Sie Ihre Mundwinkel nach oben. Wie fühlen Sie sich jetzt? Nehmen Sie eine Veränderung in Ihrem Wohlbefinden und Ihrer Stimmung wahr? – Vermutlich fällt es Ihnen nun deutlich leichter, sich fröhlich, optimistisch, selbstbewusst oder energiegeladen zu fühlen. Sie können nun gerne auch noch das Gegenexperiment starten: Versuchen Sie aus dieser Haltung heraus, negative Gefühle wie Frustration, Trauer, Unzufriedenheit oder Demotivation zu erzeugen bzw. zu empfinden. – Funktioniert nicht?

Dieses simple Experiment verdeutlicht den starken Einfluss von Haltung und Mimik auf unsere psychische Verfassung, sprich auf unsere Stimmung und unser Wohlbefinden, bereits recht eindrücklich. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Studien, die belegen, dass sich körperliche Prozesse auf unsere Psyche auswirken. Diese Studien sind Teil der sogenannten „Embodiment“-Forschung, die sich mit der Wechselwirkung zwischen Körper und Seele beschäftigt. Embodiment lässt sich mit „Verkörperung“ übersetzen. Gemeint ist die Verkörperung von Gefühlszuständen. Wenn Sie sich beispielsweise über das Verhalten eines Kollegen oder einer Kollegin ärgern, dann äußert sich das zumeist in Form von innerlicher Anspannung. Vielleicht verspüren Sie eine Enge im Magen oder eine zunehmende Anspannung im Schulterbereich. Auch äußerlich wird der Ärger sichtbar, sprich verkörpert, vielleicht in Form eines Stirnrunzelns. Richten Sie Ihren Fokus in den nächsten

Tagen doch einmal bewusst darauf, wie sich bestimmte Emotionen und Affekte bei Ihnen persönlich äußern – innerlich, wie äußerlich. Halten Sie einen Moment inne, um einen kurzen „Bodycheck“ durchzuführen: Was passiert in und mit Ihrem Körper, wenn Sie sich über etwas ärgern? Und was passiert, wenn Sie positiv gestimmt sind, sich über etwas sehr freuen? Wie äußern sich verschiedene Gefühlzustände bei Ihnen? Was empfinden Sie und wie beeinflusst das Ihre Haltung, Ihre Gestik und Mimik?

Die Erkenntnisse dieser Reflexion können Sie sich wie folgt zu Nutzen machen: Das Zusammenspiel zwischen Psyche und Körper ist keine Einbahnstraße. Vielmehr habe ich zuvor bereits von einem „Wechselspiel“ gesprochen, denn Wissenschaftler:innen der Embodiment-Forschung postulieren hier gegenseitige Beeinflussungen. Die Psyche beeinflusst den Körper. Zugleich haben körperliche Zustände, wie unserer Haltung und Mimik, eine Auswirkung auf unsere Psyche.

Experimente zeigen, dass wir unsere Gefühle und Stimmungen sowie damit einhergehend auch unsere Leistungsfähigkeit durch unsere Körperhaltung oder unsere Mimik verändern bzw. beeinflussen können. Wenn Sie also wissen, welche körperlichen Zustände mit einem psychischen Zustand verknüpft sind, können Sie diese bewusst und gezielt einnehmen – um Gefühlszustände hervorzurufen (vgl. vorheriges Selbst-Experiment).

Das wohl bekannteste und meist zitierteste Experiment ist das „Bleistift-Experiment“ aus den 90ern, das von Fritz Strack und seinen Kollegen durchgeführt wurde (Strack et. al 1988). Sie konnten belegen, dass Emotionen unter anderem auch durch die Kontraktion unserer Gesichtsmuskeln induziert und beeinflusst werden können (sog. Facial-Feedback-Hypothese). Hierzu ließen Sie eine Gruppe von Versuchspersonen einen Bleistift mit den Zähnen halten, um so diejenigen Muskeln anzusprechen, die an einem lächelnden Gesichtsausdruck beteiligt sind. Versuchspersonen in den Kontrollgruppen hielten den Stift entweder nur mit den Lippen, wodurch die Lachmuskeln eben nicht kontrahiert wurden, oder in ihrer Hand. Alle Versuchspersonen sollten dann verschiedene Comics betrachten und angeben, wie lustig sie diese empfanden. Dabei zeigte sich, dass diejenigen Versuchspersonen, die den Stift mit den Zähnen hielten, die Comics als signifikant lustiger bewerteten als die Versuchspersonen der beiden Kontrollgruppen.

Wie können Sie sich diese Erkenntnisse zu Nutze machen, sprich, was folgt nun daraus? – Zunächst ist es wichtig, dieses Wechselspiel zwischen Körper und Psyche zu kennen, sich dessen bewusst zu sein und gezielt darauf zu achten, was Sie zum Beispiel kurz vor einem schwierigen Gespräch oder einer wichtigen Überzeugungsrede tun: Ertappen Sie sich dabei vertieft, angestrengt und mit gerunzelter Stirn auf Ihren Bildschirm zu starren? Oder finden Sie sich gar in einer gebeugten Körperhaltung wieder, den Kopf nach unten gesenkt, weil Sie noch schnell die letzten Nachrichten auf Ihrem Smartphone bearbeiten? Bedenken Sie, wie diese Körperhaltungen Ihre Stimmung beeinflussen und wie Sie infolgedessen in das Gespräch starten. Wissenschaftler:innen sprechen in diesem Zusammenhang auch von „Priming“, also dem unbewussten Beeinflussen des Denkens und Handelns – in diesem Fall eben durch das Einnehmen einer bestimmten Körperhaltung bzw. Mimik. Eine aufrechte Körperhaltung schafft mehr Selbstvertrauen, ein Lächeln macht fröhlicher etc. Wenn Sie Ihren Gesprächspartner:innen also von Beginn an offen, selbstbewusst und motiviert begegnen wollen, dann achten Sie darauf, sich im Vorfeld einmal bewusst aufzurichten, Ihren Kopf zu heben, die Brust nach vorne zu strecken und die Mundwinkel nach oben zu ziehen. Recken Sie die Arme gestreckt nach oben, sodass Ihr Oberkörper ein „V“ bildet. Vielleicht legen Sie, je nach Anlass und Situation, auch einen kurzen Freudentanz hin und lachen drauf los. Tun Sie das, was Ihnen körperlich gut tut – bzw. Sie gut fühlen lässt. Oftmals kann es auch hilfreich sein, kurze Dehn- und Stretch-Übungen durchzuführen, Arme, Schultern und Kopf zu kreisen, oder eine Runde um den Block zu gehen, um den Körper wieder in Bewegung zu bringen – denn Körper und Geist bilden eine Einheit: Wenn der Körper flexibel und beweglich ist, kann die Psyche dies ebenfalls sein (Goal 2020). Insbesondere in Gesprächen, in denen es auch darum geht, flexibel zu agieren oder neue Ideen zu erarbeiten, kann eine kurze Bewegungspause deshalb einen großen Unterschied machen.

Und auch während des Gesprächs können Sie sich die Tatsache, dass wir unsere Selbstwahrnehmung, unsere Motivation und Stimmung durch unsere Körperhaltung verändern können, zu Nutze machen. Bedenken Sie, dass eine aufrechte Körperhaltung unser Durchhaltevermögen verbessern kann. Bevor Sie also aufgeben möchten oder die Motivation verlieren, checken Sie Ihre Körperhaltung, richten Sie sich auf und senden Sie so positive Signale an Ihr Gehirn (Goal 2020).

Achten Sie generell darauf, eine aufrechte Körperhaltung einzunehmen und beizubehalten – ob im Stehen oder im Sitzen. Entscheiden Sie das situationsangemessen. Ich halte Eröffnungs- und Inputphasen in Remote Trainings im Stehen ab, weil mir dies eine andere Energie und damit einhergehend auch eine andere wahrgenommene Präsenz gibt. Aufgrund des begrenzten Bildausschnittes ist das für die Teilnehmenden meist gar nicht ersichtlich, ob ich sitze oder stehe, und dennoch hat es eine Wirkung. Und darum geht es bei diesem Punkt schlussendlich auch: Auch wenn Ihr Gesprächspartner:in nur einen kleinen Ausschnitt von Ihnen sieht, Sie wirken dennoch mit Ihrem gesamten Körper. Ihre Haltung beeinflusst Sie und infolgedessen auch Ihren „Auftritt“. Deshalb stellen Sie Ihre Füße gut auf den Boden ab, sitzen Sie aufrecht und nutzen Sie Gestik – ohne sich Gedanken darüber zu machen, ob Ihr Gegenüber diese Handbewegung nun sieht oder nicht.

5.1.8 Seien Sie konzentriert

Präsent sein bedeutet per Definition schlussendlich aber auch, geistig anwesend bzw. bewusst gegenwärtig, sprich im Moment zu sein (vgl. Duden 2007). Präsenz ist damit auch ein Zustand von Konzentration.

Um einen solchen Zustand zu erzeugen, ist es zunächst einmal wichtig, konsequent alle Störquellen auszuschalten. Legen Sie Ihr Handy außer Reichweite, sodass Sie gar nicht erst in die Versuchung geraten, doch mal eben kurz einen Blick darauf zu werfen. Denn das geschieht oftmals schon ganz automatisch – eben aus Gewohnheit, und kostet dann Fokus und Aufmerksamkeit (vgl. Abschnitt 4.2). Während eines Gesprächs gilt: Schalten Sie die Apps oder ihre Benachrichtigungsfunktionen aus. Weder Outlook noch Teams, slack, wire o. Ä. sollte Sie durch aufpoppende Fenster über den Eingang von neuen Nachrichten informieren.

Sofern Sie einen Gestaltungsspielraum haben, lohnt es sich auch einmal darüber nachzudenken, wann Sie ein schwieriges Gespräch oder eine wichtige Überzeugungsrede zeitlich ansetzen. Jeder Mensch hat unterschiedliche Leistungskurven, d. h., dass er oder sie in Abhängigkeit von der Tageszeit unterschiedlich leistungsfähig ist. Vielleicht zeichnen Sie eine solche Leistungskurve einmal für sich auf: In welchen Phasen des Tages sind Sie besonders leistungsfähig und konzent-

riert – und wann lassen Leistungsfähigkeit und Konzentration bei Ihnen eher nach? Wenn Sie das Gespräch mit einer Person führen, die Ihnen gut bekannt ist, können Sie ihre Leistungskurve ggf. ebenfalls berücksichtigen.

Stellen Sie außerdem sicher, dass Sie vor dem Gespräch einen ruhigen Moment für sich haben, etwa eine kleine Pause, in der Sie sich auf das Thema und/oder Ihr Gegenüber mental einstimmen können. Gönnen Sie sich ein paar tiefe Atemzüge, um sich selbst in einen entspannten und präsenten Zustand zu versetzen. Setzen Sie sich hierfür bereits bei der Terminierung des Gesprächs einen entsprechenden „Vorab-Blocker“ mit in den Kalender. Dieser sollte mindestens fünf Minuten, je nach Situation besser aber auch 10 bis 15 Minuten lang andauern. So vermeiden Sie, dass Sie von einem in das nächste Meeting hetzen, um dann zu merken, dass sie vielleicht schon „physisch“, aber noch längst nicht geistig anwesend sind.

Während des Gesprächs ist die Haltung und Technik des aktiven Zuhörens eine ganz wunderbare Möglichkeit, um der sprechenden Person die volle Aufmerksamkeit zu widmen und aktiv auf sie einzugehen. Zeigen Sie z. B. durch Blickkontakt, Kopfnicken und Nachfragen Interesse am Gesagten, geben Sie zentrale Inhalte in Ihren Worten wieder und verbalisieren Sie, welche Gefühls- oder Gemütszustände Sie bei der sprechenden Person wahrnehmen.

Und wissen Sie was: Durch regelmäßiges Nicken punkten Sie gleich doppelt. So fand eine Gruppe von Wissenschaftlern heraus, dass man durch regelmäßiges Nicken in Videocalls sympathischer auf seine Gesprächspartner:innen wirkt (vgl. Rogers 2023). Hierzu analysierten sie 850 Stunden Videomaterial und sieben Millionen Wörter, die während Videochats aufgezeichnet wurden. Zusätzlich befragten sie die Menschen, wie sie sich nach den Calls jeweils fühlten.

Ja, es kann sein, dass viele dieser Punkte trivial klingen. Ich lade Sie dennoch oder gerade deshalb ein, einmal kritisch zu challengen, ob Sie diese Punkte denn tatsächlich auch befolgen.

5.2 Schaffen Sie Nähe auf Distanz

Lassen Sie sich diese Überschrift zunächst für einen kurzen Moment durch den Kopf gehen. Legen Sie gerne auch eine Lesepause ein, um

ein paar Minuten über die Worte „Nähe“ und „Distanz“ nachzudenken: Was ist Nähe und was ist Distanz? – Halten Sie Ihre Gedanken stichpunktartig fest.

Prof. Dr. Sabine Remdisch, Universitäts-Professorin und Leiterin des Instituts für Performance Management an der Leuphana Universität in Lüneburg, unterscheidet in ihren Arbeiten zur Zusammenarbeit und Führung in der digitalen Arbeitswelt, zwischen zwei Arten von Distanz: der physischen Distanz und der wahrgenommenen Distanz (Remdisch 2015). Die physische Distanz steht dabei für den objektiv messbaren Abstand zwischen den zusammenarbeitenden Personen. Arbeiten diese Personen zum Beispiel in ein und demselben Großraumbüro, ist die physische Distanz hier offenkundig sehr gering. Sitzen sie aber an unterschiedlichen Standorten, erhöht sich die physische Distanz schnell. Im Gegensatz dazu beschreibt die wahrgenommene Distanz ein subjektives Gefühl der Zugehörigkeit und der Verbundenheit. Sie beschreibt den Kontakt und die Beziehung der zusammenarbeitenden Personen untereinander. Dabei geht es um den Austausch und das Miteinander. Sind diese geprägt von Vertraulichkeit, Offenheit und Persönlichkeit – oder doch eher von Kühle und Sachlichkeit? Während wir im ersten Falle Nähe wahrnehmen, zeugt letzterer von wahrgenommener Distanz.

Haben Sie in Ihren eingänglichen Überlegungen ebenfalls an diese unterschiedlichen Facetten von Distanz bzw. im Umkehrschluss auch von Nähe gedacht? Worauf lag Ihr Fokus?

Welche Relevanz hat dieses Modell nun für unser Thema und dabei insbesondere für die konkreten Handlungsempfehlungen für eine wirksame Remote Kommunikation, die ich Ihnen ja in diesem Abschnitt versprochen habe?

Wenn Sie auf Remote Kommunikation zurückgreifen, dann sitzen Sie und Ihre Gesprächspartner:innen sehr wahrscheinlich einige Kilometer entfernt voneinander. Remote Kommunikation ermöglicht es Ihnen, die eben beschriebene physische Distanz schnell und unkompliziert zu überwinden und auch über viele Kilometer hinweg in einen sachbasierten Austausch zu kommen. Deshalb machen Sie unbedingt von diesen Möglichkeiten Gebrauch. Bedenken Sie dabei aber stets, dass es noch eine andere Art von Distanz gibt, die es ebenfalls zu überwinden gilt (s. o.). Und das geschieht keineswegs automatisch. Vielmehr

müssen Sie als Sender oder Empfänger ganz aktiv Maßnahmen ergreifen, damit auch „Persönliches“ Raum bekommt, damit Emotionen ausgedrückt und wahrgenommen werden, Stimmungen geteilt und Bedürfnisse gehört werden und infolgedessen auch echte Beziehungen entstehen können. Hierzu müssen Sie extra Zeit einplanen und gerade zu Beginn auch alte Gewohnheiten durchbrechen bzw. neue Verhaltensweisen trainieren. Doch die gute Nachricht ist, dass sich das schon bald auszahlt. Also, los geht's.

5.2.1 Planen Sie Zeit für nicht-fachlichen Austausch ein

Wenn Sie einmal an Ihr letztes Remote Meeting zurückdenken, wie viel Zeit haben Sie dort mit nicht-fachlichem Austausch verbracht? Gab es einen solchen überhaupt? – Es gibt eine allgemeine Regel, die besagt, dass bei einem Meeting bzw. Gespräch rund 20 Prozent der Zeit für nicht-fachlichen Austausch reserviert sein sollen. Und das gilt insbesondere dann, wenn wir eine Beziehung zu unserem Gesprächspartner aufbauen und soziale Nähe schaffen wollen.

In analogen Settings brauchen wir uns selten Gedanken über diese 20 Prozent machen. Meist begegnen wir uns schon wenige Minuten vor Beginn des Termins im Raum, auf dem Flur oder in der gemeinsamen Kaffeeküche und kommen hier zu einem beliebigen Thema ins Gespräch, z. B. zu dem aktuellen Kaffeekonsum, dem Wetter oder sonstigen tagesaktuellen Nachrichten, dem vergangenen oder bevorstehenden Wochenende. Die Liste ist beliebig erweiterbar. Im Remote Setting läuft das anders: Wenn wir an unterschiedlichen Standorten sitzen, werden wir uns vorher nicht zufällig über den Weg laufen. Zudem hat sich, so meine Beobachtung, in vielen Unternehmen eine Kultur etabliert, in der sich jeder auch erst punktgenau einwählt. Bedingt ist das natürlich auch durch beschriebenen Meeting-Marathons und die daraus resultierenden engen Taktungen. „Ein paar Minuten eher da sein, ist eher so ein Präsenzding“, fasste es ein Trainingsteilnehmer vor kurzem einmal zusammen.

Umso wichtiger ist es deshalb, dass Sie in den Meetings und Gesprächen selbst Raum für nicht-fachlichen Austausch reserviert haben und diesen dann auch entsprechend initiieren. Starten Sie zum Beispiel, indem Sie etwas Persönliches teilen, z. B. was Sie heute Abend oder am bevorstehenden Wochenende vorhaben, worauf Sie sich freuen.

Fragen Sie Ihre Gesprächspartner:innen dann, was bei ihnen jeweils ansteht. Oder teilen Sie Ihre Gedanken zu einem Thema, welches Sie aktuell außerhalb der Arbeitswelt beschäftigt und von dem Sie wissen oder zumindest annehmen, dass es Ihre Gesprächspartner:innen auch beschäftigt. Wählen Sie ein für das Gespräch angemessenes Thema und vor allem etwas, mit dem Sie sich auch wohl fühlen, denn sonst wird es schnell merkwürdig. Natürlich können Sie auch während des Gesprächs oder zum Ende hin nicht-fachlichen Austausch zulassen bzw. anregen. So wie es aus Ihrer Sicht am besten passt.

5.2.2 Zeigen Sie virtuell Empathie

Eine zentrale Voraussetzung für eine wirkungsvolle Kommunikation ist ein gutes Maß an Empathie – also „die Fähigkeit und Bereitschaft, Empfindungen, Emotionen, Gedanken, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden“. („Empathie“, 2023). Diese Definition gefällt mir aus zwei Gründen sehr gut: Zum einen, weil sie mitberücksichtigt, dass es neben der Fähigkeit eben auch um die Bereitschaft, sich in andere Persönlichkeiten einzufühlen, geht. Zum anderen, weil sie deutlich macht, dass es neben den Gefühlen, auch um die Gedanken, Motive und Absichten der anderen Personen gehen kann. Empathisch zu sein, bedeutet also sowohl die Gefühls- als auch die Gedankenwelt anderer Personen besser zu verstehen. Ich werde mich hier allerdings schwerpunktmäßig auf die Wahrnehmung und Erfassung von Emotionen und Empfindungen konzentrieren.

Lassen Sie mich an dieser Stelle ein paar Worte darüber verlieren, wie emotionale Empathie „funktioniert“. Vermutlich kennen Sie diese Situation, jemand fängt an zu gähnen und sofort müssen Sie unweigerlich mitgähnen. Oder jemand beginnt sehr herzlich zu lachen und Sie können sich zumindest ein Schmunzeln nicht verkneifen. Verantwortlich dafür sind unsere Spiegelneuronen, das sind Nervenzellen, die sich in unserem Stirnlappen (dem präfrontalen Cortex) befinden. Das Spannende an diesen Spiegelneuronen ist, dass sie einerseits aktiviert werden, wenn wir selbst eine Handlung durchführen – andererseits aber auch dann, wenn wir über eine Handlung nachdenken oder diese bei anderen Personen beobachten. Die Aktivitätsmuster sind gleich. So kann es sein, dass auf eine beobachtete Handlung durch eine entsprechende Aktivierung ein Signal von unserem Gehirn folgt, diese Hand-

lung ebenfalls auszuführen, sprich intuitiv nachzuahmen. Gleichermaßen verhält es sich auch bei den beobachteten Emotionen: Erkennen wir ein Gefühl bei einer anderen Person, simulieren die Spiegelneuronen das Gefühl bei uns selbst, sodass wir dieses erfassen und wahrhaftig mitfühlen können.

Doch wie verhält es sich mit dem Erkennen von Emotionen und Empfindungen im Remote Kontext – d. h. auf Distanz und durch Technik vermittelt? Offensichtlich zunächst recht schwierig. All' die Dinge, die uns Hinweise auf die Gefühlslage unserer Gesprächspartner:innen geben, wie Mimik und Gestik, Körpersprache, Intonation und Klang der Stimme, werden nicht realitätsgetreu abgebildet. Durch die Technik vermittelt, erreichen sie uns stets leicht verzögert, verzerrt, gefiltert oder gedämpft. Das macht es schwierig, emotionale Subbotschaften richtig zu erfassen und zu interpretieren, da bereits kleinste Veränderungen in der Haltung oder der Betonung entscheidend sein können. Und so können und sollten wir uns im Remote Setting nicht allein auf non- und paraverbale Hinweisreize verlassen.

Besonders herausfordernd ist es zudem, wenn wir unsere Gesprächspartner:innen bisweilen noch nicht bzw. noch nicht gut kennen. Dies hebt auch Hans-Peter Erb, Sozialpsychologe, in seinen sieben Gedanken zur virtuellen Empathie hervor: „Virtuelle Empathie gelingt am besten, wenn die Beteiligten schon real eine Beziehung zueinander aufgebaut haben. Ähnlichkeit und Enge der Beziehungen spielen eine besondere Rolle. Ähnlichkeit ergibt sich häufig aus geteilten Zielen und gemeinsamer Arbeit. [...] Ein homogenes Team meistert die Umstellung von realer, analoger zu Remote Kommunikation folglich leichter als ein heterogenes. Gleiches gilt für zwei Menschen, die einander gut kennen.“ (Erb 2021) Daraus folgt abermals, wie wichtig es im Umkehrschluss ist, sich in der Zusammenarbeit mit neuen Mitarbeitenden oder Kolleg:innen, bewusst Zeit für nicht-fachlichen Austausch, gegenseitiges Kennenlernen und echten Beziehungsaufbau zu nehmen. Im optimalen Fall erfolgt das analog, und ansonsten mit viel Zeit und Kontinuität auf virtuellem Wege.

Und da ich den Begriff nun schon ganz selbstverständlich verwendet habe, an dieser Stelle noch eine kurze Definition: Virtuelle Empathie bedeutet Empathie im virtuellen Raum, sprich im Remote Kontext zu zeigen. Dabei sollte an den vorausgegangenen Ausführungen allerdings

deutlich geworden sein, dass emotionale Empathie im virtuellen Raum durch andere Mechanismen „ausgeführt“ werden bzw. „funktionieren“ muss. Es braucht explizitere Handlungen, um die Emotionen der jeweiligen Gesprächspartner:innen zu erfassen. – Was bedeutet das nun konkret? Wie können Sie virtuelle Empathie zeigen bzw. entwickeln:

- Machen Sie sich bewusst, dass herkömmliche non- und paraverbale Signale vermutlich nicht immer ausreichen, um valide Rückschlüsse über die Gefühls- und Befindlichkeitslage Ihrer Gesprächspartner:innen zu ziehen.
- Gegebenenfalls sind diese Signale sogar so verzerrt, dass sie zu falschen Interpretationen und Schlussfolgerungen führen. Sehen Sie daher von vorschnellen Bewertungen ab. Stellen Sie stattdessen zunächst Hypothesen über die Gefühlslage Ihrer Gesprächspartner:innen auf und challengen Sie diese dann im weiteren Verlauf des Gespräches durch gezieltes Nachfragen und weiteres Beobachten.

Ein Beispiel: Ein Gesprächspartner wirkt auf Sie sehr skeptisch. Seine Stirn ist gerunzelt und sein Gesichtsausdruck wirkt kritisch. Sie überprüfen Ihre Hypothese durch gezieltes Nachfragen: „Ich sehe ein Stirnrunzeln bei Ihnen. Sie wirken skeptisch. Was würde Ihnen an dieser Stelle noch helfen, um ...“

Sie teilen sich die Interpretationslast nun also mit Ihrem Gegenüber. Gleichzeitig geben Sie ihm die Möglichkeit, Korrekturen vorzunehmen. So könnte Ihr Gesprächspartner Ihnen zum Beispiel folgendes entgegen: „Nein, nein. Bitte lassen Sie sich nicht verunsichern. Ich bin total bei Ihnen, mich strengt das Ganze hier nur wahnsinnig an. Sie erleben mich maximal fokussiert und konzentriert.“

Gut also, dass Sie drüber gesprochen haben und Ihre erste Interpretation Sie nicht vorschnell zu einer anderen Reaktion verleitet hat. Und auch wenn, anders angenommen, Ihr Gesprächspartner in diesem Fall bestätigen würde, dass er mit einigen Dingen nicht so einverstanden ist, wissen Sie nach dieser Frage nun konkret, was er braucht. Zudem haben Sie signalisiert, dass Sie ihn wahrnehmen und er Ihnen wichtig ist.

- Fragen Sie auch darüber hinaus regelmäßig und explizit nach, wie Ihr/Ihre Gesprächspartner:innen den dargelegten Sachverhalt sehen,

wie es ihnen damit geht, was ihre spontanen Reaktionen und Emotionen dazu sind usw.

- Hören Sie aktiv zu und geben Sie das, was Sie hören, aber auch insbesondere das, was Sie wahrnehmen in Ihren eigenen Worten wieder. Stellen Sie so sicher, dass Sie Inhalte, aber auch Emotionen richtig interpretieren; geben Sie Ihren Gesprächspartner:innen so auch die Chance, Dinge nochmal anders darzustellen bzw. zu korrigieren.
- Challenges Sie Ihre Haltung, denn damit beginnt ja bekanntlich alles. Die Frage, die Sie Ihren Gesprächspartner:innen stellen, kann noch so gut sein, wenn Sie darüber hinaus eher Desinteresse vermitteln, werden Sie wenig über sie erfahren. Gehen Sie deshalb offen und interessiert in das Gespräch. Machen Sie sich bewusst, dass jeder im virtuellen Raum eine andere Realität hat. Setzen Sie es sich zum Ziel, möglichst viel über die Gefühls- und Gedankenwelt Ihrer jeweiligen Gesprächspartner:innen zu dem definierten Thema herauszufinden.
- Seien Sie ein Vorbild und verbalisieren Sie Ihre eigenen Emotionen („Das macht mich wütend“, „Ich bin darüber verwundert“ oder „Das bringt mich innerlich zum Strahlen“ usw.)

Virtuelle Empathie „funktioniert“ also insbesondere auch über einen offenen und expliziten Austausch von Emotionen und Empfindungen. Es geht darum, sich regelmäßig über innere Reaktionen und die Gefühlslage der Gesprächspartner:innen zu erkundigen und die eben beschriebene Interpretationslast mit ihnen zu teilen. Und das erfordert oftmals ein Umdenken in der Gesprächshaltung und -führung.

5.2.3 Sprechen Sie Ihre Gesprächspartner:innen namentlich an

Mit der Frage, wie man Menschen für sich gewinnen kann, beschäftigt sich auch der US-amerikanische Kommunikations- und Motivations-trainer Dale Carnegie in seinem bekannten Spiegel-Bestseller „Wie man Freunde gewinnt“ (2023). Dabei beschäftigt er sich unter anderem damit, wie man sich bei anderen beliebt macht, und hält fest: „Ver-gessen Sie nie, dass für jeden Menschen sein Name das schönste und wichtigste Wort ist.“ Carnegie schlussfolgert, dass „andere Menschen bei ihrem Namen zu nennen, eine der einfachsten und zugleich wirk-

samsten Methoden, diese für sich zu gewinnen“. Denn immer, wenn wir uns den Namen einer Person merken und ihn aussprechen, machen wir dieser Person ein wirkungsvolles Kompliment. Und das steigert wiederum die wahrgenommene Sympathie – und schafft Nähe.

Wenn es also darum geht, im Remote Setting Nähe zu schaffen, muss vieles, was in analogen Gespräch-Settings ganz automatisch und unmittelbar passiert, explizit initiiert bzw. berücksichtigt und erfasst werden. Das wiederum erfordert Zeit – Zeit, die bewusst eingeplant, aufgebracht und investiert werden muss.

5.3 Holen Sie Ihre Gesprächspartner:innen aus der Konsumentenhaltung!

In Ergänzung zu der Frage >>WAS<< Sie konkret erzählen möchten, sollten Sie sich immer auch überlegen, >>WIE<< Sie diese Inhalte möglichst lebendig, sprich anschaulich und interaktiv, vermitteln können. Bereits aus analogen Settings wissen wir, dass lange Monologe sehr ermüdend sein können, insbesondere dann, wenn wir in einer reinen „Zuhörer-“ bzw. „Konsumentenrolle“ stecken. Es fällt uns schwer, unsere Aufmerksamkeit aufrechtzuerhalten und den Ausführungen über eine längere Zeit hinweg zu folgen. Wir schweifen gedanklich ab. In Remote Settings ist das aus unterschiedlichen Gründen und Gegebenheiten, wie in Abschnitt 4.2. dargelegt, nochmal stärker der Fall. Deshalb ist es hier umso wichtiger, dass Sie Ihre jeweiligen Gesprächspartner:innen immer wieder kognitiv stimulieren, sprich sie zum mit- und umdenken anregen.

5.3.1 Stellen Sie Fragen

Es gibt verschiedene offene Fragetypen, die sich in unterschiedlichen Szenarien, zu unterschiedlichen Zwecken einsetzen lassen. Sie haben dabei jedoch allesamt eins gemeinsam: Sie aktivieren, indem Sie uns zum Nach- bzw. Weiterdenken anregen oder uns zum Grübeln bringen. Und das ganz automatisch. Wenn wir eine Frage hören, beginnt unser Gehirn diese zu verarbeiten und nach einer Antwort zu suchen. Überlegen Sie sich deshalb bereits in Vorbereitung auf ein Gespräch oder eine Präsentation, an welchen Stellen Sie gezielt Fragen einbauen wollen.

Tipp: Googlen Sie zum Beispiel mal nach „Hypothetischer Frage“, „Zirkulärer Frage“ oder nach der „Wunder-Frage“. Sie eignen sich nicht nur

zum Einsatz im Coaching, sondern können auch Gespräche und Vorträge aufpeppen. Auch rhetorische Fragen eignen sich hierzu ganz wunderbar.

5.3.2 Nutzen Sie die technischen Möglichkeiten

Die folgenden Punkte sind insbesondere dann interessant, wenn Sie zu mehreren Personen sprechen, also in sogenannten One-to-Manys. Laden Sie Ihre Gesprächspartner:innen ein bzw. bitten Sie sie, Ihnen an definierten Stellen mittels sogenannter Livereaktionen eine Rückmeldung zu den Inhalten oder zur allgemeinen Stimmung zu geben (siehe z. B. Microsoft Support, 2024). Hierunter fällt neben der Hand-Hebe-Funktion z. B. die Funktion des Applaudierens oder des Daumen-Hochs, um Zustimmung zu bekunden. Machen Sie sich mit den Möglichkeiten Ihrer Videoplattform vertraut und stellen Sie diese im Vorfeld Ihres inhaltlichen Inputteils kurz vor, sodass jeder/r weiß, wo er diese Livereaktionen findet, wie er/sie sie nutzt und was sie jeweils auch bedeuten. Machen Sie während Ihrer Rede immer wieder Pausen und fordern Sie die Reaktionen auch ein, z. B. *„Kurzes Handzeichen bitte: Wer sieht das genauso?“* oder *„Kurzes Handzeichen bitte: Wer ist mit diesen Inhalten schon so gut vertraut, dass wir darüber hinweg gehen können?“*

Machen Sie darüber hinaus Gebrauch von Umfrage- oder Chat-Funktionen, um Ihre Gesprächspartner:innen zu beteiligen und zu aktivieren. In manchen Fällen können sich auch kurze Break-Out-Sessions anbieten, in denen präsentierte Inhalte in Kleingruppen aktiv diskutiert werden können.

5.3.3 Sprechen Sie Störungen an und treffen Sie Vereinbarungen

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Ihr/e Gesprächspartner:in nicht vollständig bei Ihnen ist und beispielsweise durch irgendetwas im Raum abgelenkt ist, was Sie nicht sehen können, sprechen Sie es an. Schildern Sie Ihre Wahrnehmungen und vermeiden Sie dadurch innerliche Irritationen. Sagen Sie zum Beispiel: *„Ich habe das Gefühl, dass Sie sich gerade nicht voll und ganz auf unser Gespräch konzentrieren können. Brauchen Sie eine kurze Pause?“*

Wenn Ihnen bestimmte Dinge immer wieder begegnen, wie zum Beispiel die Tatsache, dass Ihre Gesprächspartner:innen nebenher Mails checken, dann treffen Sie bereits zu Beginn dahingehende Vereinba-

rungen. Einigen Sie sich beispielsweise darauf, dass das Mailprogramm für die Dauer der Gesprächszeit geschlossen wird und bleibt. Einigen Sie sich ggf. auf Pausenzeiten, in denen Mails gecheckt werden können.

5.4 Remote Kommunikation ist Kommunikation!

Neben all den Besonderheiten und zusätzlichen Herausforderungen, die Remote Kommunikation mit sich bringt, sollten wir uns aber auch vor Augen führen, dass Remote Kommunikation in erster Linie Kommunikation ist. Nehmen Sie sich hier ruhig einen kurzen Moment, um diese Aussage einmal wirken zu lassen: *Remote Kommunikation ist Kommunikation.*

Gemeint ist hiermit, dass Remote Kommunikation im Kern nichts grundlegend anderes ist, sondern vielmehr nach den gleichen Grundsätzen erfolgt (vgl. Sender-Empfänger-Modell). Bevor wir nach neuen Weisheiten oder Modellen suchen, sollten wir uns zuallererst herkömmliche Gesprächsführungstechniken und Überzeugungsstrategien in Erinnerung rufen. Denn vieles von dem, was wir aus herkömmlichen Trainings zu guter Gesprächsführung oder überzeugender Kommunikation kennen, behält seine Gültigkeit. Nein, vielmehr noch, es gewinnt sogar an Bedeutung. Konkret und dabei durchaus auch etwas provokant ausgedrückt, meint das zunächst: Wem es in Präsenzsituationen beispielsweise nicht gelingt, einen roten Faden beizubehalten, seine Inhalte auf Gesprächspartner:innen abzustimmen, Beziehungen sowie einen echten Dialog herzustellen oder wirksame Feedbacks zu geben, dem wird das höchstwahrscheinlich auch im Remote Setting nicht gelingen.

Darüber hinaus müssen wir *remote insgesamt auch viel bewusster und expliziter kommunizieren* – eben aufgrund der zuvor beschriebenen zusätzlichen Herausforderungen. So wird es beispielsweise nochmals wichtiger, die eigene interessant und knackig zu vermitteln oder eben auch aktiv zuzuhören und regelmäßig Rückfragen zu stellen. Folglich ist es auch nicht verwunderlich, dass wir in Trainings zu erfolgreicher Remote Kommunikation eben auch immer wieder auf die Grundlagen guter Gesprächsführung oder überzeugender Kommunikation zu sprechen kommen. Halten wir fest: *Vieles, was wir über gute Gespräche und Präsentationen im herkömmlichen Präsenzsetting gelernt haben, behält bzw. gewinnt sogar noch an Bedeutung.*

5.4.1 Bedenken Sie: Der Inhalt zählt

Der eingangs zitierte Zweifel meiner Trainingsteilnehmenden dahingehend, in Videocalls eben gar nicht „richtig“ rüberzukommen (vgl. Eingangstext), wird häufig darin begründet, dass „all das Zwischen-den-Zeilen“, wenn überhaupt, nur eingeschränkt oder verzerrt vermittelt werde. All das Nonverbale bleibe auf der Strecke, was schnell zu Missverständnissen führen kann. Infolgedessen liegt der Fokus in der Auseinandersetzung mit erfolgreicher videobasierter Kommunikation dann schnell auf Aspekten von Körpersprache (vgl. Abschnitt 5.1) und Beziehungsaufbau (vgl. Abschnitt 5.2). Und ja, insbesondere vor dem Hintergrund, dass Videocalls eben insbesondere für solche Anlässe ein- bzw. angesetzt werden sollten, die ein hohes Maß an Komplexität aufweisen, emotional oder konfliktär gefärbt sind (vgl. Abschnitt 3), macht es durchaus Sinn, sich mit non- und paraverbaler Kommunikation auseinanderzusetzen. Allerdings geschieht das nicht selten zulasten des Inhalts. Und das ist fatal.

Denn natürlich kann ein Sprecher durch die Art und Weise, wie er den Inhalt vermittelt, an Aufmerksamkeit und Überzeugungskraft dazugewinnen – oder eben verlieren. Aber eine überzeugende Körpersprache täuscht selten über einen schlechten Inhalt hinweg. Deshalb sollten Sie unbedingt zuerst auch in die Vorbereitung Ihres Inhalts investieren. Hierbei können Sie auf bekannte Regeln, Strukturen oder „Formeln“ herkömmlicher Überzeugungs- oder Gesprächssituationen zurückgreifen. Nutzen Sie zum Beispiel die WWW-Formel (kurz für Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch), um sich auf ein Feedbackgespräch vorzubereiten, oder Redepläne, um Ihren Vortrag vorzubereiten.

Die inhaltliche Vorbereitung verläuft im Remote Kontext damit nicht grundlegend anders, aber wird vor dem Hintergrund, dass es nochmal schwieriger ist, die Aufmerksamkeit der Gesprächspartner:innen zu gewinnen und zu halten, um einiges wichtiger. Deshalb müssen Inhalte stets noch besser bzw. präziser auf den Punkt gebracht werden. Und sie müssen noch verständlicher und interessanter vorgetragen werden. Sie müssen eine hohe Relevanz für die jeweiligen Gesprächspartner:innen haben.

5.4.2 Investieren Sie in eine inhaltliche Vorbereitung

An den vorherigen Punkt anschließend, sollten Sie in Vorbereitung auf die bevorstehende Gesprächssituation – und das gilt remote gleichermaßen wie analog – einen Perspektivwechsel durchführen. Das bedeutet, dass sie sich bewusst einmal in Ihre Gesprächspartner:innen hineinversetzen und überlegen, welches Vorwissen und welche Einstellungen diese jeweils mitbringen, welche Ziele sie vermutlich verfolgen und welche Fragen oder (Gegen-)Argumente daraus resultieren könnten.

Der Perspektivwechsel kann Ihnen dabei helfen, gezielter zu entscheiden, wie Sie Ihren Redebeitrag aufbauen, welche Inhalte es braucht und welche eben auch nicht.

6 Zusammenfassung und Fazit

Die videobasierte Kommunikation ist aus unserer heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Insbesondere dort, wo wir (a) räumlich voneinander getrennt sind und (b) über Inhalte sprechen, die entweder emotional, komplex oder konfliktär sind (vgl. Abschnitt 3) und wo Gestik und Mimik nochmal wichtige Zusatzinformationen bereithalten können, bieten Videocalls uns eine wunderbare Möglichkeit miteinander in Kontakt zu treten. Gleichzeitig stellen sie uns vor neue, zusätzliche Herausforderungen. In diesem Beitrag haben wir uns angeschaut, worin die zentralen Herausforderungen der videobasierten Kommunikation liegen (vgl. Abschnitt 4) und wie wir diesen gezielt begegnen können (vgl. Abschnitt 5).

Einige Herausforderungen können dabei bereits durch die bewusste Anwendung herkömmlicher Gesprächsführungstechniken und Überzeugungsstrategien überwunden werden, denn im Kern ist videobasierte Kommunikation eben Kommunikation. Etwa, wenn es um den Aufbau einer Überzeugungsrede oder einer effektiven Feedbackbotschaft geht, können wir uns herkömmlicher „Formeln“ bedienen. Oftmals müssen diese Grundätze jedoch noch viel expliziter befolgt und angewandt werden. So ist es im Remote Kontext u. a. nochmal viel wichtiger, den Inhalt wirklich knackig und auf den Punkt gebracht zu präsentieren – eben aufgrund der eingeschränkten Aufmerksamkeitsspanne (vgl. Abschnitt 4.2). Es ist nochmal wichtiger, aktiv zuzuhören und Rückfragen zu stellen, um die fehlenden nonverbalen Hinweisreize (vgl. Abschnitt 4.3) auszugleichen.

Videobasierte Kommunikation kann infolgedessen deutlich fordernder und insgesamt anstrengender sein – sowohl für den Sender als auch für den Empfänger. Deshalb sollten wir diese Art der Kommunikation stets bewusst einsetzen. Wir sollten lernen, uns bewusst für oder gegen einen Videocall zu entscheiden. Oftmals kann ein Sachverhalt eben doch auch via Mail oder am Telefon geklärt werden, oder er hat noch einige Tage Zeit – eben bis zum nächsten Präsenzmeeting. Erst wenn wir Videocalls zielgerichteter ein- bzw. ansetzen, können wir die tagtäglichen Videomarathons regulieren bzw. reduzieren. Auch hierdurch wirken wir bereits einigen der in Abschnitt 4 gelisteten Herausforderungen entgegen bzw. geben uns überhaupt erst einmal die Zeit, die in Abschnitt 5 aufgeführten Tipps und Strategien für videobasierter Kommunikation zu befolgen.

7 Literaturverzeichnis

- Adam, H., & Galinsky, A. D. (2012): Encloded cognition. *Journal of experimental social psychology*, 48(4), 918–925
- Adrianos, M. (2017): Change Style to Make Your Mind: Effects of Clothes on Abstract Reasoning
- Becker, F. (o. D.): Selbsterfüllende Prophezeiung: Beispiele und Psychologie. *Wirtschaftspsychologische Gesellschaft*. <https://wpgs.de/fachtexte/selbsterfuellende-prophezeiung/>
- Bleckmann, M. (2023, Oktober 11): Zoom-Dismorphobia – Zu viele Videokonferenzen im Home-Office? Wie sie uns schaden und was wirklich hilft! *Focus Online*. https://www.focus.de/experts/home-office-zu-viele-videokonferenzen-wie-sie-uns-schaden-und-was-wirklich-hilft_id_222128997.html
- Carnegie, D. (2014): *Wie man Freunde gewinnt: Das einzige Buch, das du brauchst, um beliebt und einflussreich zu sein* | DER Achtsamkeits-Dauerbestseller. S. Fischer Verlag
- Cisco (2022): *Cisco Global Hybrid Work Study 2022. Employees are ready for hybrid work, are you?* https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf

- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1984): Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. In: Research in Organizational Behavior, 6. Jg., o. Nr., 1984, S. 191–233
- Die Wirkung von Kleidern: Psychologie in der Mode. (2020, 18. Februar). Bild der Wissenschaft. <https://www.wissenschaft.de/gesellschaftspsychologie/die-wirkung-von-kleidern-psychologie-in-der-mode/>
- Duden: Das Fremdwörterbuch. Mannheim 2007, Lemma Präsenz
- Empathie (2023, 29. September): In: Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Empathie&oldid=237741248> [abgerufen am 12.02.2024]
- Erb, P. (2021, Februar 26): Sieben Gedanken zu virtueller Empathie. Human Resources Manager. <https://www.humanresourcesmanager.de/content/7-gedanken-zu-virtueller-empathie>
- Goal, S. (2020, Oktober 6): Embodiment: Was ist das? Gesundnah aok Baden-Württemberg. <https://www.aok.de/bw-gesundnah/psyche-und-seele/embodiment-was-ist-das#:~:text=Mit%20dem%20Zusammenspiel%20von%20K%C3%B6rper,in%20den%20Zellen%2C%20gespeichert%20wird>
- Hartwich, C. (2021, April 13): Work Trend Index: Was wir aus dem letzten Jahr für die Arbeitswelt der Zukunft lernen können. Microsoft News. <https://news.microsoft.com/de-de/work-trend-index-fuer-die-arbeitswelt-der-zukunft-lernen/>
- Klöß, S. & Paulsen, N. (2021, März 2): Acht Videoanrufe pro Tag sind der Schnitt. Bitkom Research. https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/8-Videoanrufe-pro-Tag-sind-der-Schnitt#_
- Krieghofer, G. (2020, Juni 4): „Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht ...“ Konrad Lorenz (angeblich). Zitatforschung. [abgerufen am 12.02.2024]
- Metz, S. (2021, Februar 13): Wieso bekommen wir Zoom-Fatigue? Wissenschaft im Dialog. <https://www.wissenschaft-im-dialog.de/projekte/wieso/artikel/beitrag/wieso-bekommen-wir-zoom-fatigue/>
- Microsoft Support (o. D.): Äußern Sie sich in Microsoft Teams-Besprechungen mit Livereaktionen. <https://support.microsoft.com/de-de/office/%C3%A4u%C3%9Fern-sie-sich-in-microsoft-teams-besprechungen-mit-livereaktionen-a8323a40-3d07-4129-934b-305370a36e21>

- Nass, C., & Flatow, I. (2013): The myth of multitasking. National Public Radio
- Paschen, M. & Dihmsmaier, E. (2005, April): Wirkungsvoll reden. Überzeugen mit Strategie. *ManagerSeminare* (85), S. 36–42
- Remdisch, S. (2005): Führung auf Distanz [Vorlesungsfolien]. Leuphana Universität Lüneburg. Abgerufen am 03.01.2021, von <https://doczz.net/doc/826397/führung-auf-distanz--leuphana-universität-lüneburg>
- Röhner, J. & Schütz, A. (2015): *Psychologie der Kommunikation* (2. Auflage). Springer Verlag: Wiesbaden
- Rogers, A. (2023, Mai 5): Forscher geben Tipps, wie ihr es schafft, dass jeder euch im Videocall mag. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.de/wissenschaft/studie-zeigt-wie-ihr-in-video-calls-beliebt-werdet/>
- Slepian, M. et al. (2015): The Cognitive Consequences of Formal Clothing. *Social Psychological and Personality Science*, 6(8), 968. <https://doi.org/10.1177/1948550615599778>
- Strack, F., Martin, L. L., & Stepper, S. (1988): Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: a nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 768