



# DIE NEUE „REMOTE-WELT“

## ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN IM DISTANCE-ZEITALTER

Das Frühjahr 2020 ist von einem in der Geschichte neuem Phänomen geprägt: dem sogenannten Social-Distancing. Persönliche Kontakte müssen radikal eingeschränkt werden, um die Ausbreitung des Corona Virus einzubremsen. Das führt in Unternehmen und generell in Organisationen zu breitem Einsatz von Homeoffice, von Distanz-Meetings, Online-Lernen und generell Zusammenarbeit ohne unmittelbaren persönlichen Kontakt. Wie wir unsere Performance in der virtuellen Kommunikation optimieren können, wird im Folgenden dargestellt.

von Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich

Die Herausforderung in der neuen Distanzwelt ist weniger der berühmte Pyjama, in dem viele Leute zu Hause vor dem Bildschirm sitzen, als vielmehr die Natur unserer menschlichen Kommunikation: Wir sind als Menschen soziale Wesen und dies hat sich auch in den letzten Jahrzehnten nicht verändert.

### A. DIE NEUE ARBEITSWELT: NEW WORK UND REMOTE-MODUS

Der wochenlange Shutdown als Reaktion auf das Corona Virus hat die Welt tiefgreifend verändert. Es ist wahrscheinlich noch zu früh, um über die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen zu spekulieren. Erkennbar ist jedoch, dass sich innerhalb von Stunden bzw. Tagen der gesamte Workflow von Unternehmen und Institutionen nach Hause verlagert hat: MitarbeiterInnen und Führungskräfte arbeiten zu hundert Prozent online, SchülerInnen und Studierende bewältigen das Lernprogramm von zu Hause aus und direkte, persönliche Beziehungen bleiben auf das unmittelbare Umfeld beschränkt. Diese Form der „Privatisierung“ der Lebens-, Arbeits- und Lernverhältnisse hat in Summe erstaunlich gut funktioniert und zeigt einmal mehr auf, dass massive Veränderungen in großer Geschwindigkeit praktisch nur über Druck und Krisen stattfinden können. Verbunden über das Internet und unterstützt durch unterschiedlichste Programme, Tools bzw. virtuelle Plattformen schaffen wir es, nicht nur Informationen auszutauschen, sondern auch Entscheidungen zu treffen, das Tagesgeschäft im Griff zu behalten, Konflikte zu lösen, Know-how zu generieren und generell: Wertschöpfung zu betreiben. Viele Menschen sind mittlerweile bestärkt, dass dieses neue „New Work“-Konzept<sup>1)</sup> durch das aktuelle Realexperiment nun endlich eine unwiderlegbare Bestätigung findet. Für sie kann die

neue Welt der Arbeit endlich durchstarten: Endlich werden die Einschränkungen durch Büro, Arbeitszeit, Präsenz... aufgehoben und durch eine viel produktivere und selbst-bestimmte Form der Zusammenarbeit ersetzt. „New Work“ verspricht für ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber große Vorteile im Sinn einer echten Win-Win-Situation.

**Wir leben im „Remote-Modus“:  
Nähe entsteht durch Distanz.**

Dem gegenüber gibt es zwei Arten von Kritik: Die eine besteht darin, dass wir unsere Arbeits- und Kommunikationsprozesse durchaus im „Remote-Modus“ organisieren können (remote – fern, abseits, distanziert), diese dabei aber bislang nur stark hinkend vorankommt. Die anderen machen auf Nebenfolgen im Sozialen aufmerksam: zunehmende Vereinzelung und damit wachsende psychische Probleme, steigende Mehrfachbelastung und ein Abhängen von benachteiligten bzw. bildungsfernen Bevölkerungsschichten. Egal, ob die Diagnose optimistisch oder pessimistisch ausfällt: die zwischenmenschliche Kommunikation wird sich verändern und erhält gleichzeitig noch größere Bedeutung.

### B. FEEDBACK ALS GRUNDBEDINGUNG ERFOLGREICHER KOMMUNIKATION

Das Phänomen des Feedbacks ist ein Schlüsselbegriff in der Kommunikation, den Systemwissenschaften und der Kybernetik. Sobald zwei oder mehrere Akteure miteinander in Beziehung treten, orientieren sie sich an den Reaktionen – sprich am Feedback – des anderen. Ein in der Kommunikationswissenschaft gern zitiertes Beispiel ist der „Kluge Hans“: Zwei plus drei ist



## DIE NEUE „REMOTE-WELT“ ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN IM DISTANCE-ZEITALTER

...? Natürlich ist die Antwort auf diese Rechnung bekannt und natürlich ist es ein Leichtes, das Wort einer vitaminreichen Frucht zu buchstabieren: A-P-F-E-L. Beide Aufgaben sind selbst für Kinder im Volksschulalter eine einfache Übung. Wäre zu einer solchen Leistung aber auch Tier in der Lage? Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts dachte man, dass das unmöglich sei – bis die sensationelle Nachricht vom Klugen Hans um die Welt ging: einem Wunderpferd, das rechnen und lesen konnte. Durch Klopfzeichen mit dem Huf beantwortete der Kluge Hans 90 % der an ihn gestellten Fragen korrekt. Nach eingehenden Untersuchungen konnte das Rätsel schließlich gelöst werden. Die verblüffende Erklärung: Das Pferd war außerordentlich sensitiv und orientierte sich an beinahe unmerklichen Mikro-Veränderungen in der Körperhaltung und Mimik des Fragestellers. Sobald das richtige Ergebnis erreicht war, veränderte sich – ganz unweigerlich – seine Köperspannung, was der Kluge Hans als Signal wahrnahm, nun das Klopfen einzustellen.

### Kommunikation ist ohne Feedback nicht möglich.

Feedback ist der zentrale Baustein in jeder Form von zwischenmenschlicher Kommunikation. Und zwar verbal, aber vor allem auch nonverbal, wie z.B.: gehobene Augenbrauen (Überraschung), wohlwollendes Nicken (Zustimmung), suchende Blicke (Unverständnis), freundliches Lächeln (Gefallen) oder verdrehte Augen (Ablehnung). Diese nonverbalen Hinweise helfen uns zu erkennen, wie unsere Botschaft interpretiert wird bzw. wir setzen diese Signale – meist unbewusst – auch selbst ein, um die Botschaft in unserem gemeinten Sinne zu verstärken. Interessanter Weise sind sehr viele Feedbackmuster im direkt-persönlichen Kontakt viel wirksamer oder zumindest anders als im Remote-Modus. Unsere neuen Kommunikationsmuster werden sich also darauf einstellen müssen.

### C. KOMMUNIZIEREN IM DISTANZ-ZEITALTER

Obwohl sich momentan vieles wandelt, gibt es doch einiges, das unverändert bleibt. Natürlich spielen die neuen Medien eine im-

mer wichtigere Rolle und selbstverständlich wird vieles in unserem Alltag anders aussehen als noch im letzten Jahr. Gleichzeitig sind die „Naturgesetze“ der Kommunikation nach wie vor dieselben. Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick hat fünf dieser Grundsätze, sogenannte Axiome, dargestellt<sup>2)</sup>. „Man kann nicht *nicht* kommunizieren“ lautet das erste und bekannteste von fünf Axiomen, welche die elementaren Prozesse der menschlichen Kommunikation beschreiben und besser verstehbar machen (vgl. Abb. 1).

#### ABB.1: DIE FÜNF AXIOME MENSCHLICHER KOMMUNIKATION

1. Man kann nicht *nicht* kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktionen der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bestimmt.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär.

Entlang von zwei dieser Axiome soll unsere Kommunikation nun analysiert und Empfehlungen für Verbesserungen im Remote-Modus abgeleitet werden. Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt. Zunächst geht es um die Übermittlung von Informationen: Jemand will etwas mitteilen und der Adressat der Botschaft soll die Information aufnehmen und dadurch im Bilde sein. Woran liegt es jedoch, dass Inhalte oftmals so unterschiedlich wahrgenommen werden? Hier spielt der Beziehungsaspekt hinein. Erst über die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern wird klar, wie eine Mitteilung aufzufassen ist. Das ist der Grund für viele Missverständnisse und Störungen in der Kommunikation. Watzlawick nennt folgendes Beispiel: „Sind das echte Perlen?“ Auf inhaltlicher Ebene wird damit um eine objektive Information zu einer Halskette gebeten. Auf der Bezie-



## DIE NEUE „REMOTE-WELT“ ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN IM DISTANCE-ZEITALTER

Die Kommunikationsebene definiert sich allerdings erst, ob die Frage interessiert, bewundernd oder neidisch gemeint ist und damit kann ein und dieselbe Frage eine komplett unterschiedliche Bedeutung bekommen. Da die Beziehung in den meisten Fällen nicht explizit definiert ist, wird die Botschaft oftmals unterschiedlich interpretiert. Im Remote-Modus verstärkt sich das Problem, weil kontinuierliche Beziehungsarbeit – informell, zwischendurch – stark eingeschränkt ist.

### Die Prinzipien richtiger Kommunikation bleiben nach wie vor dieselben.

Gleichzeitig läuft Kommunikation auch immer über digitale und analoge Modalitäten. Auch hier geht es darum, dass die verbalisierte Information (digital) erst durch die Ergänzung durch non-verbale Zusatzinformationen (analog) komplettiert wird. Analoge Modalitäten sind etwa: Mimik, Gestik, Betonung, Sprachmelodie etc. Der Satz: „Das hast du toll gemacht!“ bekommt erst durch analoge Modalitäten eine entweder wohlwollend-wertschätzende oder ironisch-verächtliche Färbung und damit eine komplett unterschiedliche Bedeutung. Metaphorisch gesprochen schreitet jede Mitteilung auf zwei Beinen vom Sender zum Empfänger – einem digital und einem analogen Bein – und erst die Kombination aus beiden Modalitäten ermöglicht es, Sinn und Bedeutung zu generieren. Wie stark uns analoge Modalitäten in unserem Kommunikationsverhalten im Internet (E-Mail und vor allem Social Media) fehlen, lässt sich am teils exzessiven Gebrauch von Emojis erkennen (😊😊😊). Ihre Funktion ist schlicht, die digitale Information im gemeinten Sinne besser verstehbar zu machen. Im Videomodus schränken u.a. kleine Bildausschnitte, schlechte Bild- und Tonqualitäten, Zeitverzögerungen oder schlicht die Überforderung in der Handhabung der Technik unsere analogen Ausdrucksmöglichkeiten und Wahrnehmungen stark ein.

### D. HINWEISE FÜR DIE WIRKSAME REMOTE-KOMMUNIKATION

Paul Watzlawick sah das Scheitern von Lösungen für Probleme im zwischenmenschlichen Bereich in unserer Tendenz, bei

Schwierigkeiten einfach „noch einen draufzusetzen“. Er nannte dieses Phänomen „more-of-the-same“ und plädierte konsequent für eine Reduktion des gewohnten Verhaltensmusters und dafür, neue Wege zu beschreiten<sup>3)</sup>. Für die Verbesserung des kommunikativen Miteinanders im Remote-Modus gilt jedoch genau das Gegenteil, d.h. ein konsequentes „Etwas-mehr-als-normal“ (vgl. Abb. 2).

### Ein „Weniger“ an direktem Kontakt muss durch ein „Mehr“ an anderer Stelle kompensiert werden.

Wir sind in der neuen Kommunikationswelt mit einem Weniger an direkt-persönlicher Beziehung konfrontiert. Dieses Weniger muss mit einem Mehr („over“) kompensiert werden, wenn das kommunikative Ergebnis dasselbe sein soll. Im Zentrum stehen dabei vier Erfolgsfaktoren:

#### 1. Over-prepare:

Gute Konferenzen und Meetings leben von einer guten Vorbereitung. Im remote-Modus gilt dies noch viel mehr.

#### 2. Over-act:

Gute Radiomoderatoren kompensieren den fehlenden visuellen Kanal durch Überartikulation. Und genau das ist auch die Empfehlung für die virtuelle Kommunikation: jede Möglichkeit ist zu nutzen, um den Sinn der Mitteilung nachdrücklich hervorzuheben.

#### 3. Over-view:

Für Remote trifft das 1. Axiom („Man kann nicht *nicht* kommunizieren“) in der Regel nicht zu: Wer sich nicht äußert, setzt damit kein zu interpretierendes Signal, sondern wird schlicht nicht wahrgenommen. Daher ist dafür zu sorgen, dass sich alle einbringen können und Teil des Prozesses sind.

#### 4. Over-care:

Persönliches und unmittelbares Kennenlernen und Interagieren ist enorm wichtig für die Entwicklung und die weitere Perfor-



## DIE NEUE „REMOTE-WELT“ ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN IM DISTANCE-ZEITALTER

mance eines Teams. Wer rein remote miteinander kommuniziert, hat nur begrenzte Möglichkeit für diese notwendige Beziehungsarbeit (vgl. 2. Axiom). Gerade dann sind informeller Austausch, etwas Persönliches, Humor... besonders wichtig.

Entlang von diesen vier Erfolgsfaktoren kann eine Beurteilung der aktuellen Situation, vor allem aber ein Optimierungsprogramm für die Remote-Kommunikation entwickelt werden. Damit wird sichergestellt, dass nicht nur über Informations-Hardware bzw. Software gesprochen wird, sondern Kommunikation umfassender gesehen wird: als Voraussetzung für die Wirksamkeit von Menschen und von Organisationen.

### ZUSAMMENFASSUNG: DIE NEUE „REMOTE-WELT“ – ANWENDUNG UND NUTZEN

1. Klarheit über die neuen Herausforderungen für richtiges Kommunizieren
2. Prüfung der vorhandenen Kompetenzen in der neuen „Remote-Welt“
3. Systematisches Infrage-Stellen bisheriger Gewohnheiten im Unternehmen
4. Entwicklung eines Verbesserungsprogramms für Kommunikation

#### Anmerkungen

1. Vgl. Bergmann, F., New Work New Culture, Hampshire 2019.
2. Watzlawick, P. / Beavin, J. H. / Jackson, D. D., Menschliche Kommunikation, Bern 2017, S. 58 ff.
3. Vgl. Watzlawick, P. / Weakland, J. H. / Fisch, R. / Erickson, M. H., Lösungen, Bern 2020.

## PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Peter Dietrich
- > Studiengangsleiter Internationale Wirtschaft & Management (BA) und International Business Studies (MA)
- > Professor für Strategische Kommunikation & Stakeholder Management
- > E-Mail: [Peter.Dietrich@fh-kufstein.ac.at](mailto:Peter.Dietrich@fh-kufstein.ac.at)



## ABB. 2: ERFOLGSFAKTOREN DER REMOTE-KOMMUNIKATION - CHECKLISTE

### 1. OVER-PREPARE

- **Im Zweifel kein Meeting:** Die Vorbereitung beginnt bereits bei der grundsätzlichen Entscheidung, ob ein virtuelles Meeting (Sitzung, Konferenz...) wirklich notwendig ist. „Virtuell“ ist immer aufwendiger und anstrengender als persönlicher Austausch.
- **TeilnehmerInnen:** Begrenzen Sie die Teilnehmerzahl, je mehr Personen involviert sind, desto unübersichtlicher wird der Austausch und umso aufwendiger die Steuerung.
- **Agenda:** Senden Sie zeitgerecht eine klar formulierte Agenda mit Themen und Zielsetzungen aus – Sie ermöglichen damit auch den anderen TeilnehmerInnen der Konferenz, sich gut vorzubereiten.
- **Zeitplan:** Planen Sie mehr Zeit ein als normal. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung dauern in der Regel länger. Zudem ist immer mit technischen Problemen zu rechnen.
- **Impressionmanagement:** Je besser Sie vorbereitet sind, desto besser wird der Eindruck sein, den Sie hinterlassen und desto eher werden Sie Ihre Ziele erreichen. Bei einer gut überbrachten Botschaft wird nicht die Übermittlung, sondern in der Regel das gesamte Paket, also auch der Inhalt als hervorragend wahrgenommen.

### 2. OVER-ACT

- **Lauteres, langsames und klareres Sprechen:** So erhöhen Sie die Verständlichkeit Ihrer Aussage um ein Vielfaches. Geschwindigkeit kann Kommunikation deutlich erschweren.
- **Stärkere Variation der Sprachmelodie:** Moduliertes Sprechen klingt interessanter, man hört leichter zu und erzielt für die eigenen Botschaften mehr Aufmerksamkeit.
- **Klarere Mimik:** Lächeln Sie zustimmend als Reaktion auf Beiträge anderer bzw. unterstreichen Sie Ihre Aussagen durch ein Lächeln.
- **Kontrollierte Gesten:** Begrüßen Sie andere durch Winken, zeigen Sie Ihre Zustimmung durch deutliches Kopfnicken und wenn es gerade passt, kommt auch ein Daumen-hoch immer gut an.
- **Indirekter Augenkontakt:** Im Remote-Modus entsteht Augenkontakt nicht durch das direkte Anschauen im Bildschirm, sondern durch direkten Blick in die Kamera. Ein aufgeklebter Smiley neben der Kamera stellt sicher, sich darauf zu fokussieren – und natürlich auch zu lächeln.

### 3. OVER-VIEW

- **Moderieren und strukturieren:** Je größer die Teilnehmerzahl, desto stärker muss moderierend und strukturierend eingegriffen werden. Wirksam kann auch eine aufgeteilte Moderation sein, d.h. eine Person steuert die mündliche Moderation, eine andere konzentriert sich auf die schriftlichen Beiträge im Chat.
- **Zusammenfassen und nachfragen:** Reformulieren Sie Zwischenergebnisse immer wieder und bitten Sie um aktive Zustimmung (oder Veränderung). Definieren Sie klar die nächsten Schritte bzw. To-Do`s und sorgen Sie zeitnah für ein Ergebnisprotokoll (Entscheidungen und Maßnahmen).
- **Energiemanagement:** Viele Menschen unterschätzen, dass Remote-Sitzungen sehr anstrengend sind. Achten Sie daher auf kurze Sequenzen, Auflockerungen und ausreichende Pausen.
- **Benevolenz:** Interpretieren Sie die Mitteilungen und Verhaltensweisen der anderen stets mit dem größtmöglichen Wohlwollen und unterstellen Sie stets die besten Absichten. In der Remote-Kommunikation gilt: das Glas ist immer halbvoll, niemals halbleer.
- **Konstruktives Feedback:** Bieten Sie stets Ihr konstruktives Feedback an und bitten Sie selbst um Feedback. Die Lernkurve in der Remote-Kommunikation wird steiler nach oben zeigen, wenn Sie Ihre Entwicklung und die Ihres Teams proaktiv steuern.

### 4. OVER-CARE

- **Informelle Inseln:** Was sonst in der Kaffeeküche bzw. am Gang zwischen den Büros an informellem Austausch geschieht, geht im Remote-Modus verloren. Finden und kultivieren Sie passende Möglichkeiten für Ihr Team, sich auch außerhalb von geplante Meetings zu finden und auszutauschen.
- **Technischer Support:** Unterstützen Sie jene Team-Mitglieder, die technische Schwierigkeiten oder mentale Vorbehalte haben. Ziel ist, dass alle die Technik der Remote-Situation beherrschen und sich auf Inhalt und Beziehung konzentrieren können.



## DIE NEUE „REMOTE-WELT“ ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN IM DISTANCE-ZEITALTER

Ein Industrie-Unternehmen möchte systematisch die Kommunikation verbessern und entwickelt anhand der Checkliste „Remote-Kommunikation“ ein Optimierungsprogramm. Dieses ist Bestandteil eines größeren Veränderungsprojektes „Zukunft 2025“.

<b>REMOTE-KOMMUNIKATION: WERKZEUG UND BEISPIEL (INDUSTRIE)</b>			
<b>Themenfeld</b>	<b>Maßnahme</b>	<b>Termin</b>	<b>Verantw.</b>
<b>1. Over-prepare</b>	1.1. Prüfung und „Ausmisten“ des Sitzungskalenders (Ziel: Reduktion des Sitzungsaufwandes um 30%)	31.05	P. Schafferer
	1.2. Umstellung der wöchentlichen Vertriebs- und Einkaufs-meetings auf online	ab sofort	S. Kutic, M. Oberhofer
	1.3. Umsetzung des neuen Standards für wirksame Sitzungen (vgl. „Sitzungs-Prinzipien“)	ab sofort	S. Schafferer
<b>2. Over-act</b>	2.1. Aufnahme der Grundlagen für „Remote-Kommunikation“ in die Personalentwicklung (inkl. Lehrlings-Ausbildung)	30.06	C. Wagner
<b>3. Over-view</b>	3.1. Einführung eines 1h-Refresh-Programms für Projekt- und SitzungsleiterInnen für „Remote-Sitzungen“	ab 01.06.	C. Wagner
<b>4. Over-care</b>	4.1. Check und Optimierung der Hardware- und Software-Ausstattung in allen Funktionen	31.05	...
	4.2. Monatliches Kurz-Trainings-Programm zum Umgang mit den Remote-Medien	...	...
	4.3. ...	...	...