

DIE VIRTUELLE ARBEIT BENÖTIGT MEHR ALS NUR EIN WUNDPFLASTER

Kernaussagen

1. Ankommen in der virtuellen Arbeit
2. Die Möglichkeiten der virtuellen Arbeit kennen lernen
3. Die positiven Aspekte der virtuellen Kultur
4. Wie man virtuelle Kultur auf die neue Normalität überträgt

Die Landung an der Küste der virtuellen Arbeit

Viele Menschen sind an der Küste der virtuellen Arbeit gelandet. Ähnlich wie Überlebende eines sinkenden Schiffes haben sie sich an Land gerettet und sind dortgeblieben – nach Luft schnappend – aber, sie haben sich nicht wirklich weiterbewegt, um die Insel, auf der sie sich befinden, zu erkunden. Das ist schade. In der virtuellen Arbeit gibt es vieles, was sich positiv auf die Arbeitskultur auswirken kann. Aber wie bei allem anderen auch, bevor das Neue das Alte übernimmt, müssen wir zunächst gut darin werden. Und vor allem sollten wir beobachten, was genau bei der virtuellen Arbeit passiert, bevor wir die Lehren daraus ziehen und sie auf unsere gesamte Arbeitskultur anwenden.



Geben Sie sich nicht damit zufrieden, eine Wunde nur zu verbinden. Schauen Sie genau hin, es braucht Pflege und Zeit!

Bitte ermutigen Sie in einem ersten Schritt alle, die Werkzeuge der virtuellen Arbeit zu erlernen und zu nutzen, die virtuellen Meetings abwechslungsreicher und interaktiver zu gestalten. Dazu gehören natürlich die Videofunktion, Whiteboards, Breakout-Räume, Chats, Abstimmungen, Handzeichen und zusätzliche Hilfsmittel wie Vorlagen und virtuelle Arbeitsräume. Wir haben viele Menschen den ganzen Tag über in virtuellen Besprechungen erlebt, ohne Headsets zu benutzen – dies erzeugt mehr Echo, weniger Möglichkeiten, Stimmen zu modulieren und Emotionen zu übertragen sowie insgesamt einen höheren Geräuschpegel. Viele nutzen die Videofunktion nicht – und das nicht nur aus Gründen der Bandbreite. Eine einfache nützliche Erkenntnis: Personen, die sich in endlosen Konferenzgesprächen ohne Videos befinden, neigen dazu, Abstand zu gewinnen und Multi-Tasking zu betreiben, was sie viel weniger tun, wenn Videos eingeschaltet sind (nur 4 % berichten von Multitasking, wenn das Video eingeschaltet ist, im Vergleich zu 57 %, die dies nicht tun) (Gavett, 2014). Lernen bedeutet, darüber nachzudenken, wann Funktionen nützlich sind – wie z.B. Nebengespräche im Chat oder schnelle Umfragen zur Klärung von Meinungen – und sie nicht nur ab und zu auszuprobieren. So wie eine gute Besprechung oder Konferenz Struktur und Ordnung hat, so haben auch gute virtuelle Besprechungen Struktur und Ordnung.

Die Herausforderungen virtueller Besprechungen liegen auf der Hand:

- **Mangelndes Gespür:** Der Mangel an Bandbreite schränkt unsere Fähigkeit ein, ein ganzheitliches, verkörpertes Gefühl für die Menschen zu bekommen – dies kann die Entwicklung von Vertrauen verlangsamen, und viele Feinheiten der Körpersprache und der Stimmung übersehen. Das ist besonders dann zu erwarten, wenn wir keine Videofunktionen verwenden oder wenn andauernd technische Probleme auftreten. Deshalb spüren wir oft weniger.
- **Mangel an Gefühlen:** Der Mangel an verkörperten sozialen Signalen bedeutet, dass wir weniger miteinander resonieren – etwas, was viele Menschen als lohnend empfinden – aber zu einem geringeren Engagement in den Meetings führen kann. Wenn wir zusammen in einem Raum sind, neigen wir dazu, unsere Gefühle zu synchronisieren, und können uns gegenseitig aufmuntern. Dies bedeutet, dass wir bei virtuellen Treffen auch weniger fühlen.
- **Mangel an Sein:** Es entsteht Zeitmangel, um einfach nur informell zusammen zu sein – virtuelle Besprechungen sind oft zu 100 % funktional. Wir gehen in der Pause nicht gemeinsam zur Kaffeemaschine, und wir machen auch keine Witze, während wir auf den Beginn einer Besprechung warten – oft sitzen wir einfach nur still da oder erledigen andere Arbeiten. Wenn wir uns also keine Zeit dafür nehmen, bleibt wenig Zeit für soziale Kontakte und einfach nur für das Zusammensein.
- **Anstrengend:** Die konstante Bildschirmzeit aktiviert unser Nervensystem. Darüber hinaus ist der Versuch, einander auf winzigen Bildschirmen mit blechernen Stimmen zu sehen und zu hören, ermüdend – und viele ziehen sich von dieser Anstrengung oder dem anhaltenden Stress zurück. Hinzu kommt, dass wir dazu neigen, ohne mehr als 30 Sekunden Pause von einer virtuellen Sitzung A nach B zu wechseln (weil wir es können), und wir planen auch keine längeren Pausen im Arbeitsalltag bewusst ein.

In einer Umfrage unter 230 Vollzeitbeschäftigten geben 73 % Prozent zu, bei Videokonferenzen aufmerksamer und engagierter zu sein als bei reinen Audioanrufen, und 82 % bemühen sich, sich besser auf Videoanrufe vorzubereiten (Collins, 2016). Hinzu kommt, dass Menschen, die vielleicht emotional sensibler oder sozial verbundener sind, dazu neigen, in diesem Arbeitsumfeld zu leiden, da ihnen viel von dem fehlt, was sie nährt und ihre Art der Intelligenz unterstützt (Sobel, 2015).

Der Aufbau von Fähigkeiten des Spürens, Fühlens und Seins in der virtuellen Arbeit

Obwohl die beschriebenen Herausforderungen der virtuellen Welt sofort offensichtlich sind, wird mit ihnen selten bewusst umgegangen. Folgende Maßnahmen können hilfreich sein:

- **Gewährleistung einer maximalen Bandbreite:** Die Verwendung von Videofunktionen ermöglicht es uns, einige Gesichts- und Körpersignale zu lesen. Die Verwendung von Kopfhörern mit guten Mikrofonen ermöglicht es uns, unsere Stimmen subtiler zu modulieren und besser zu hören und uns so auf subtile Sprachsignale einzustellen. Es kann auch sehr wichtig sein sicherzustellen, dass jeder die gleiche Bandbreite hat, da Ungleichheiten in der Bandbreite zu Ungleichheiten in der Beteiligung führen.
- **Anwesend sein:** Interessanterweise können wir, je mehr wir mit unseren eigenen Gefühlen und Emotionen präsent sind und je mehr wir bereit sind, sie zu teilen, desto mehr Resonanz auch in virtuellen Treffen erzeugen. Dies ist ein subtiler, aber auch kraftvoller Prozess. Probieren Sie es aus - sehen Sie, was mit der Qualität des virtuellen Raums geschieht, wenn Sie Ihren eigenen Zustand und Ihre eigenen Gefühle im Körper wirklich wahrnehmen - und wenn die Menschen dies teilen. Geben Sie Raum, um den Mitarbeitern oder Kollegen zuzuhören und zu bemerken, wie alle gemeinsam in Resonanz treten können. Da der virtuelle Raum intimer ist (er ist unser Zuhause) und es weniger Ablenkungen (weniger Sinneseindrücke) gibt, stellen manche Menschen fest, dass sie bei der Arbeit in der virtuellen Umgebung aufmerksamer und präsenter sein können - und diese Zeit jetzt nutzen, um eine Kontinuität und Kultivierung ihrer Präsenz zu stärken, die sie in einem beschäftigten Büro- oder einem zeitlich eng getaktetem Reiseplan nur schwer hätten aufrechterhalten können.
- **Sich Zeit für Dinge zu nehmen, die ineffizient sind:** Virtuelle Kaffeepausen einplanen, eine Cocktailstunde am Ende der Woche vorschlagen, soziale Zeit im Team online einplanen - all dies kann dazu beitragen, Raum für soziale informelle Interaktion und ein gemeinsames Gefühl der Verbundenheit zu schaffen.
- **Disziplin und Grenzen:** Ein virtuelles Treffen kann im Handumdrehen organisiert werden - und genauso schnell kann man einfach mitmachen. Das führt zu vielen sinnlosen und unüberlegten Treffen. Wäre es nicht hilfreicher, genau darüber nachzudenken, ob dieses Meeting jetzt wirklich nötig und hilfreich ist? Und wer muss wirklich eingeladen werden?

“PEOPLE ARE MORE PRODUCTIVE WHEN THEY’RE ALONE ... THEY’RE MORE COLLABORATIVE AND INNOVATIVE WHEN THEY’RE TOGETHER. SOME OF THE BEST IDEAS COME FROM PULLING TWO DIFFERENT IDEAS TOGETHER.”

MARISSA MAYER - YAHOO

Verstärken Sie das Positive – und stecken damit das „New Normal“ an!

Alle oben genannten Punkte können dazu beitragen, dass im virtuellen Raum Resonanz entsteht. Doch reicht das aus? Aus unserer Sicht ist da noch mehr möglich. Einige besondere Qualitätsmerkmale des virtuellen Arbeitens und was wir daraus lernen können, möchten wir im Folgenden aufzeigen:

- **Verbundenheit:** Es ist unbestreitbar, dass die virtuelle Welt einen enormen Grad an globaler Verbundenheit ermöglicht. Ob es sich um wöchentliche Ratssitzungen, den weltweiten Austausch von Best-Practice-Beispielen zu Themen oder Geschichten aus der Arbeitswelt handelt oder der Lösung hoch komplexer Probleme in einem globalen Team – wir haben alle Arten von bewegenden Gemeinschaftsformen miterleben dürfen, die in Unternehmen eingerichtet wurden. Auch wenn sie vielleicht nicht den gleichen Erfahrungsschatz und Wirksamkeitsfaktor haben wie die Offline-Interaktionen, so sind sie doch schnell, einfach und haben eine unglaubliche Reichweite, um sich schnell auszutauschen.
- **Gleichberechtigung:** Virtuelle Treffen sind von Natur aus gleichberechtigter. Wir treffen uns nicht in jemandes Büro oder in jemandes Territorium. Das Machtgefälle in Bezug auf Großraumbüros ist nicht Thema in virtuellen Meetings. Es gibt keinen speziellen Stuhl – und niemand sitzt immer neben dem Chef. Menschen, die aufgrund ihrer Ausstrahlung oder physischen Präsenz persönlich dominieren können, sind im virtuellen Raum oft wenig beeindruckend. Solche sozialen Macht-signale haben eine Wirkung auf unser Wohlempfinden – und tauchen im virtuellen Raum überraschend wenig auf. Der Inhalt ist König der virtuellen Meetings. So kann die Teamdynamik in eine mehr gleichberechtigte Form der Zusammenarbeit fließen. Interessanterweise ist Gleichberechtigung beim „Turn-Taking“ ein Prädiktor der kollektiven Intelligenz (Engel, 2014). Es kann durchaus sein, dass sich die Gleichheit des Settings in der Gleichheit des „Turn-Taking“ niederschlägt. Auch kann es die Gleichheit unterstützen, indem Führungsfunktionen und -rollen in Meetings verteilt werden, um das virtuelle Treffen gut organisiert zu halten. Dies könnte einen vom Teamleiter getrennten Moderator/Integrator, einen "Tech Enabler", einen "Virtual Meeting Savant" zum Austausch kleiner Mikropraktiken oder auch eine „Time-Keeperin“ oder „Fun-Agent“ umfassen. Diese Erfahrung der Gleichberechtigung und der Rollenteilung bei Teamsitzungen ist eine ausgezeichnete Gewohnheit, die wir in unser normales Arbeitsleben integrieren sollten.
- **Empowerment:** Es ist nicht wirklich möglich, Menschen, die in funktionsübergreifenden Teams arbeiten, durch Mikromanagement zu führen. Da die Menschen allein im Homeoffice arbeiten, müssen sie sich mehr selbst motivieren. Vertrauen und Empowerment sind daher viel wirksamere Mittel, um Dinge voranzutreiben, als zu versuchen, durch Mikromanagement oder KPI's Menschen zu managen und zu kontrollieren. In sehr traditionellen oder risikoscheuen Organisationen kann dies eine Herausforderung sein. Dennoch, die neue Welt wird eine Reihe von Managementfunktionen und Vorgehensweisen infrage stellen. Es wird sicherlich das Bedürfnis vieler Führungskräfte beschleunigter, beweglicher, befähigender und vertrauensvoller zu arbeiten.
- **Sicherheit und Intimität:** Viele unserer Teilnehmer haben berichtet, dass Menschen, die in Live-Sitzungen oft ruhig sind, in virtuellen Sitzungen überraschend aktiv sein können. Das liegt daran, dass – verbunden mit der inhärenten Gleichheit des Umfelds – virtuelle Besprechungen den Menschen ein größeres Sicherheitsgefühl vermitteln können. Sie zeigen nur, was sie wollen. Sie können das Video von Zeit zu Zeit abschalten. Sie laufen nicht Gefahr, emotional leicht beeinflusst zu werden. Da die Menschen aus der Sicherheit ihres eigenen Raums heraus agieren, können virtuelle Besprechungen zudem überraschend intim sein und so einige der inhärenten Hindernisse für Verbindungen bei der virtuellen Arbeit ausgleichen. Viele Menschen berichten, dass sie mit Klienten und Mitarbeitern intimer sind – auf eine Art und Weise, wie sie es noch nie zuvor getan haben und sie das tatsächlich schätzen.
- **Menschlichkeit:** Die Büroumgebung ist normalerweise so gestaltet, dass Emotionales und Privates keinen Platz haben. Das Sitzen in unseren Wohnungen – mit unseren Katzen, Hunden, Kindern und Bildern sowie dem sichtbaren Einrichtungsstil – macht uns menschlicher. Wir müssen unsere Menschlichkeit in der virtuellen Umgebung annehmen, was bedeutet, dass wir dieser Seite unserer Natur gegenüber toleranter werden. Das mehr menschlich sein, mehr von sich zeigen dürfen, wird oft als entscheidend bewertet, wenn es um die Zukunft der Arbeit geht – vielleicht ist dies etwas, was wir beibehalten können.

- **Humor:** In der virtuellen Welt werden Humor und humorvolle Darstellungen mehr zugelassen als in der realen Welt. Das liegt wahrscheinlich an der inhärenten Sicherheit und der aufgestauten Sehnsucht nach menschlicher Resonanz, die in diesem Raum mit Humor belohnt wird. Wir haben viele Geschichten gehört von lustigen Hut-Cocktail-Stunden (wer hätte das JEMALS als wöchentliche Veranstaltung in einer realen Firmenumgebung gedacht), Scherz-Sitzungen, skurrilen WhatsApp-Gruppen und virtuellen Comedy-Meetings im Stehen. All dies ist willkommen.
- **Unsichtbares sichtbar machen:** Vieles von dem, was in Teams Vertrauen schafft, ist nonverbal, emotional, sozial und im Allgemeinen für das „logische oder finanzielle“

Auge unsichtbar. Die Signale sind unbewusst und viele Menschen sind sich dieser tieferliegenden Ebene unserer Interaktion und unseres Funktionierens in der normalen Arbeitsumgebung nicht bewusst. Wenn wir uns in die virtuelle Welt begeben, wird das Nicht-Sichtbare oft ganz ausgeblendet, und Menschen, die sich dessen nicht bewusst werden wollen, neigen dazu, sich in der Online-Zusammenarbeit ausschließlich auf die anstehenden Aufgaben (Sachebene) zu konzentrieren. Sie merken vielleicht nicht, wie dies mittel- bis langfristig das Vertrauen oder die kollektive Intelligenz schädigt. Je mehr Zeit wir in der virtuellen Interaktion verbringen, desto mehr müssen wir uns dieser tieferliegenden Interaktionsebene bewusst werden – und so das bisher Unsichtbare ins Bewusstsein bringen.

Deshalb ist es wichtig, sich mit den Werkzeugen der virtuellen Arbeit vertraut zu machen und sie vielseitig einzusetzen und zu nutzen – damit wir die Vorteile der virtuellen Arbeit zur Geltung bringen können. Reflektieren wir die oben genannten 7 Punkte, werden wir eher das Positive in die virtuelle Kultur einfließen lassen können. Wenn wir Verbundenheit, Gleichheit, Ermächtigung, Sicherheit, Menschlichkeit, Humor und Sichtbarmachung des Unsichtbaren wirklich berücksichtigen – werden wir alle davon profitieren.

Um dies tatsächlich zu erreichen, ist ein Umdenken erforderlich. Oft scheinen diese Punkte selbstverständlich zu sein, schaut man genauer hin, werden sie häufig missachtet, wir klammern uns immer noch an unsere Hierarchien, unsere üblichen Kontrollmethoden, unseren Mangel an Informationsaustausch oder die Entmachtung anderer. Die Quelle hierfür ist ein gestresster Geist – der versucht, die Unsicherheit zu kontrollieren. Wenn wir beginnen, die Dinge tiefer zu betrachten, stellen wir fest, dass wir vieles davon unbewusst und unreflektiert tun. So können wir einen Prozess der Veränderung unserer Denkweise anstoßen:

- sich der unbewussten Muster bewusst werden, die unser Verhalten beeinflussen,
- über sie und ihre Wurzeln nachdenken,
- bewusst auf unsere neuen Verhaltensweisen achten und sie allmählich integrieren.

Selbst wenn also die kulturellen Veränderungen in der Wissensarbeit eklatant offensichtlich sind, sollten wir uns ihrer bewusst werden, sie reflektieren und uns wirklich genau überlegen, welche Verhaltensweisen wir ändern müssen. Achtsamkeitspraxis wird hier entscheidend sein.

Quellen

- (1) Gavett, G. (2014) What People Are Really Doing When They're on a Conference Call. (2017, Dezember 6). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/08/what-people-are-really-doing-when-theyre-on-a-conference-call>
- (2) Sobel Lojeski, K. (2015) The Subtle Ways Our Screens Are Pushing Us Apart. (2015, April 8). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/04/the-subtle-ways-our-screens-are-pushing-us-apart>
- (3) Collins, D. (2016) The Top Pains and Potential of Video Conferencing. (2016). www.westuc.com. <https://www.westuc.com/en-us/blog/conferencing-collaboration/top-pains-and-potential-video-conferencing>
- (4) Engel, D. (2014). Reading the Mind in the Eyes or Reading between the Lines? Theory of Mind Predicts Collective Intelligence Equally Well Online and Face-To-Face. www.journals.plos.org. <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0115212>