

Digitalisierung

Tücken der digitalen Zusammenarbeit

Die Digitalisierung verringert persönliche Kontakte und fördert Missverständnisse. Wie Führungskräfte die Tücken der digitalen Zusammenarbeit überwinden können.

Von Peter Staudinger

Projektteams können heute ganz einfach von verschiedenen Standorten aus mittels Videokonferenzen, Chats und E-Mails zusammenarbeiten. Die Teammitglieder sind sich oft noch nicht persönlich begegnet, wissen aber aufgrund von digitalen Profilen, mit wem sie es zu tun haben. Selbstverständlich lassen sich durch die virtuelle Zusammenarbeit Reisezeit und -kosten sparen. Doch was wissen die Teammitglieder wirklich voneinander? Sind Name, Foto, Lebenslauf und Jobbeschreibung genug, um zu wissen, mit wem man wie zusammenarbeiten soll?

Persönlicher Kontakt ist wichtig

Der Mensch sucht von Geburt an den sozialen Kontakt, den er für das Überleben braucht. Dies gilt auch für den Berufsalltag: Sehen, Spüren und Fühlen sind die Basis einer guten zwischenmenschlichen Kommunikation. Die persönliche Interaktion mit Kolleginnen ermöglicht es, Informationen zu erhalten, die in einer Diskussion aus der Emotion heraus platzen oder versteckt durch nonverbale Signale subtil ersichtlich werden. Auch virtuelle Teams, die an einem Projekt arbeiten, sollten sich deshalb in regelmässigen Abständen Face to Face austauschen. Viele Führungskräfte vernachlässigen dies im digitalen Berufsalltag jedoch aus Zeit- und Kostengründen, obwohl soziale Kompetenz und Empathie bei Karriereprofilen sehr hohe Bedeutung zugeschrieben wird – Fähigkeiten, die sich nicht in einem Online-Training vermitteln lassen.

Durch den persönlichen Austausch – zum Beispiel in der Kaffeepause – unterhält man sich über Themen, die zwar an und für sich nichts mit der Aufgabe zu tun haben, dafür aber wesentliche Informationen über Motivation oder Konflikte geben. Dabei erweitern wir unser Bild über die Gesprächspartner, lernen neue



So nah und doch so fern – virtuelle Meetings können den persönlichen Austausch nicht ersetzen.

Facetten kennen und verstehen eventuelle Ansichten aufgrund von Transferinformationen besser. Ebenso werden Stimmungen wahrgenommen, die wiederum auf Arbeitsweisen Rückschlüsse geben. So bietet der gemeinsame Gang zu einem Meeting beispielsweise die Möglichkeit zu erkennen, ob man auf derselben Wellenlänge ist oder ob das Teammitglied ein «Eigenbrötler» ist. Die digitale Kommunikation verwehrt hingegen diese Art des informellen Austauschs. Touchscreens und Mikrofone sind praktische Hilfsmittel, aber keine Alternativen zu Emotionen, die Menschen erleben und sie zum Handeln motivieren.

Missverständnisse verhindern

Durch die Digitalisierung werden wir nahezu gezwungen, von unseren Mitmenschen nur Ausschnitte wahrzunehmen, welche uns nur einen Teil des Gegenübers vermitteln. Eine ganzheitliche, «sinn-volle» Wahrnehmung wird dadurch verhindert, obwohl der Mensch mit vielen Sinnen ausgestattet ist. Die digitale Kommunikation ist vor allem auf das Sehen und Hören ausgerichtet. Dies

fördert Missverständnisse, da begleitende Informationen fehlen. Vor allem entstehen Missverständnisse zwischen den Generationen, die eine andere Art der Kommunikation haben und ein modernes Weltbild verfolgen, wie zum Beispiel die wenig hierarchieaffine Generation Y.

Umso mehr ist in der digitalen Arbeitswelt Achtsamkeit, Empathie, Wertschätzung, aber auch Bescheidenheit gefragt. Auch wenn das Arbeiten deutlich freier sein soll und diese Freiheit in Zukunft eher zunimmt, bedarf es einer Führungskraft, die Impulse setzt und Potentiale erkennt, die fühlt und im persönlichen Austausch motivieren und delegieren kann. Führungskräfte sollen in der Lage sein, sich einzuordnen, anzupassen und rund um den virtuellen Rahmen auch Persönliches zuzulassen. Mitarbeitende agieren eigenständig und gemäss ihrer Stärken und Potentiale; die Rollen zwischen Manager und Team wechseln fließend. Der Blick auf klassische Strukturen mit strengen Hierarchien ändert sich. Die Mitarbeitenden sind insgesamt kritischer und aufgeklärter. Dadurch entfällt die klassische Form der Kontrolle; sie wird durch Vertrauen ersetzt.



Die Anonymität überwinden

Die Challenge liegt darin, die Anonymität der digitalen Kommunikation in eine vertrauensvolle persönliche Beziehung umzuwandeln. In Zukunft sind neue, alternative Führungstechniken wie Network Leadership und Job Crafting gefragt. Positive soziale Interaktion sowie Selbstführung lauten die Schlagworte. Die meisten Probleme entstehen aus mangelnder Vorbereitung und Professionalität im Umgang mit virtuellen Teams. Daher lautet das Motto: «Invest in Beginnings» Je professioneller Manager den Projektstart vorbereiten, umso grösser ist die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs. Am besten geschieht dies durch ein persönliches ein- bis zweitägiges Kick-Off-Meeting mit allen Teammitgliedern, um das persönliche Kennenlernen und die Interaktion zu fördern.

Vertrauensvolle Beziehungen können nur entstehen, wenn man sich mit allen Sinnen verständigt und sozial interagiert, um ein gegenseitiges Gespür aufzubauen. Die Entwicklung von Teamnormen und

Regeln ist dabei von enormer Bedeutung, damit keine gruppendynamischen Kämpfe entstehen. Es gilt zudem, den Umgang mit von Konflikten zu definieren, um deren Eskalation zu verhindern. In der digitalen Welt gibt es keine Grenzen, deshalb ist es wichtig auch kulturelle Unterschiede zu berücksichtigen. Wobei es hier nicht nur um Ethnien geht, sondern auch um kulturelle Unterschiede zwischen Unternehmen oder gar im Unternehmen.

Wir handeln heute primär kognitiv, während das sinnliche Lernen und Verstehen zusehends verkümmert. Um sich mehr zu spüren und eine neue Führungskultur auch erfolgreich umzusetzen sind Empathie und Selbstwahrnehmung von enormer Bedeutung. Ein guter Zugang zu diesen Fähigkeiten ist die Koordination und die Bewegung. Einfache Paar- und Gruppenübungen können die Führungs- und die Persönlichkeitsentwicklung entscheidend fördern. So können wir das Spüren und das Fühlen wieder erlernen. Dann kann uns die Digitalisierung unterstützen, ohne dass ihr die persönliche Ebene zum Opfer fällt.



Produkttip

Empathie und Führung



Das neue Buch von Peter Staudinger kombiniert Erkenntnisse der Hirnforschung, Verhaltenspsychologie, Sportwissenschaft und Managementlehre. Auf der Grundlage von koordinativen

Übungen und Bewegungen wird die Methode KoWaKoBe zur Steigerung der Fähigkeit der Eigenwahrnehmung vorgestellt, welche über die Fremdwahrnehmung schliesslich zu einer besseren Mitarbeiterführung führt.



Autor

Peter Staudinger wirkt als Trainer und Unternehmensberater für Empathie und Führung. Mit der eigens entwickelten Methode KoWaKoBe kombiniert er Koordination, Psychomotorik und seine langjährige Management-erfahrung zu einem innovativen Training.



Unsere Partner:



Für jeden Anlass das passende Ambiente

Entdecken Sie den Zoo Zürich als Veranstaltungsort für Ihren Privat- oder Geschäftsanlass. Gönnen Sie sich und Ihren Gästen ein einzigartiges Erlebnis und lassen Sie sich in die Welt der Tiere und Pflanzen entführen. Erfahrene Zooführer machen aus Ihrem Zoobesuch eine unvergessliche Expedition. Alle Informationen kompakt und übersichtlich: www.zoo.ch