

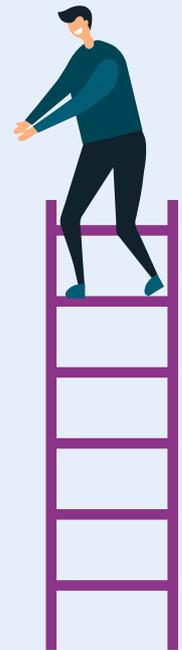
Teamcharta für die Remote-Kommunikation

Sprechen Sie hybrid?



Grafiken: iStock/ONYXprj

Sie ist wieder da – die Homeoffice-Pflicht. Führungskräfte stehen erneut vor der Herausforderung, die virtuelle Zusammenarbeit in ihren Teams produktiv zu gestalten. Die wichtigste Grundlage: eine Kommunikation, die die originären Stärken und Schwächen der virtuellen Kanäle berücksichtigt und sie nicht als bloßen Ersatz fürs Analoge sieht. Dabei hilft die Entwicklung einer gemeinsamen Teamcharta.



Preview

► Zweite Muttersprache:

Warum Virtualität mehr ist als nur ein alternativer Kanal

► Asynchrone Überfrachtung:

Warum die Vorzüge digitaler Kommunikation oft nicht beachtet werden

► Synchrone Überbetonung:

Warum virtuelle Zusammenarbeit mit Echtzeit-Kommunikation kompliziert wird

► Problematische Polaritäten:

Wo die Sollbruchstellen virtueller Kommunikation liegen

► Teamcharta für den

Tool-Einsatz: Was virtuelle Teams für sich regeln müssen, um die Zusammenarbeit dauerhaft zu verbessern



Den Beitrag gibt es auch zum Hören:
www.managerSeminare.de/podcast

Im November hat „Der Spiegel“ Erfahrungsberichte von Menschen veröffentlicht, die ganz oder teilweise remote bzw. hybrid arbeiten. Die Bilanz fällt durchwachsen aus. Einige äußern sich positiv: „Im Homeoffice habe ich einen viel besseren Kontakt zu meinem Teamleiter, weil er jede Woche anruft – das ist etwas anderes als ein Zufallstreffen im Büro“, lautet eine Rückmeldung. Andere haben explizit negative Erfahrungen gemacht: keine Weiterentwicklung der Arbeits- oder Führungskultur, keine Anpassung an die neuen Realitäten, keine Nutzung der digitalen Chancen, nachlassender Zusammenhalt in den Teams.

Das Stimmungsbild deckt sich mit den Erfahrungen, die viele Führungskräfte in ihren eigenen Teams machen: Virtuelle Zusammenarbeit klappt mal besser, mal schlechter, je nach Unternehmen und Abteilung überwiegen die Vor- oder Nachteile. Wobei bei näherem Hinsehen die Unterschiede weniger mit „remote“ an sich zu tun haben, sondern mit der Umsetzung. Was den Unterschied von erfolgreicher und katastrophaler Remote-Arbeit ausmacht, lässt sich letztlich auf einen Faktor reduzieren: Kommunikation. Dass deren Bedeutung für Führung und Teamarbeit im digitalen bzw. digital-analog-gemischtem Umfeld noch wichtiger wird als ohnehin schon, dürfte zwar niemanden überraschen. Dennoch hakt es genau an dieser Stelle

immer noch und immer wieder: Sogar wenn sich Unternehmen freiwillig und unabhängig von staatlichen Homeoffice-Geboten für Remote-Arbeit entscheiden, sind Führungskräfte oft nicht angemessen darauf vorbereitet, umso weniger wenn sie aufgrund der Pandemielage kurzfristig wechseln müssen.

Virtualität als eigene Sprache

Warum das so ist, darüber kann man nur spekulieren. Klarer ist, woran es mangelt: Oft fehlt schon ein Bewusstsein dafür, dass der Umzug ins Virtuelle mehr ist als nur ein Wechsel des Kanals. Statt dasselbe wie zuvor, nur eben digital, zu machen, sehen sich die Führungskräfte mit völlig neuen Aufgaben und Problemen konfrontiert. Eine 2020 durchgeführte Meta-studie (s. Kasten „Mehr zum Thema“) zählt die klassischen Problemfelder virtueller Teams auf:

- fehlende Awareness, woran die Kollegen gerade genau arbeiten
- nachlassende Motivation, wenn keine arbeitenden Kollegen in Sichtweite sind
- zunehmende Schwierigkeiten, Vertrauen und eine kooperative Kultur aufzubauen
- Probleme beim Aufbau eines Wir-Gefühls
- Unklarheiten, wer wofür zuständig ist, insbesondere bei Aufgaben, die stark ineinanderfließen

► Unklarheit, ob und wie sehr die eigene Leistung anerkannt wird.

Allein die Länge der Liste zeigt, was für Probleme virtuelles Arbeiten mit sich bringen kann – und womit Führungskräfte umgehen müssen, wenn sie virtuelle Arbeit so gestalten wollen, dass sie Teams stärker und effizienter macht, statt sie zu schwächen. Das Entscheidende dabei: Es geht nicht um eine Virtualisierung der Präsenz – das wäre allenfalls eine Übersetzung oder eine Art Dialekt. Was, um im Bild zu bleiben, Führungskräfte stattdessen leisten bzw. lernen müssen, ist, wirklich „virtuell“



zu sprechen. Und zwar nicht wie eine Fremdsprache, von der ein paar Brocken genügen, um sich im Urlaub ein Eis zu bestellen. Sondern als eine Art zweite Muttersprache, die ihre eigenen Wörter, Regeln und Redewendungen hat, die es in- und auswendig zu kennen gilt, will man sich ihre volle Ausdruckskraft zunutze machen.

Zwei Muttersprachen sprechen

Was genau bedeutet das? Statt zu überlegen, wie Altbekanntes nun per Zoom & Co. ablaufen kann, sollte die entscheidende Frage lauten: Wie gestalten wir die Remote-Arbeit so, dass wir maximal produktiv arbeiten können – und zwar ganz unabhängig von analogen Verfahren? Wie können wir die Verbundenheit der Teammitglieder untereinander bestmöglich fördern und erhalten? Was sind die praktischsten und effektivsten Prozesse, die mit den verfügbaren Mitteln umgesetzt werden können? Virtuell zu sprechen, bedeutet, in virtuellen Möglichkeiten und Verfahren zu denken, nicht in analogen Entsprechungen oder Begrenzungen.

Dabei sind vor allem **drei Fallen** zu vermeiden, die alle mehr oder weniger mit der Tatsache zu tun haben, dass virtuelle Kommunikation – im Gegensatz zur Live-Interaktion im Büro – in zwei unterschiedlichen Modi ablaufen kann: synchron und asynchron. Synchroner Kanäle sind jene, in denen Menschen in Echtzeit miteinander interagieren. Auf eine Frage folgt direkt die Antwort, Interaktion folgt auf Interaktion. Zu den synchronen Formaten gehören Face-to-Face-Meetings, aber auch Telefongespräche oder Videokonferenzen. Asynchrone Kanäle umfassen neben Medien wie Mails, Foren und Chats auch Erklärvideos, ausgezeichnete Videobotschaften an die Mitarbeitenden oder auch Audioinhalte wie Podcasts. Interaktion erfolgt hier zeitversetzt.

Synchron oder asynchron?

Sich die spezifischen Unterschiede der Medien zu vergegenwärtigen, ist wichtig, weil der falsche Umgang damit häufig zu Unstimmigkeiten führt. Eine Workshop-Teilnehmerin hat einmal berichtet, dass Kollegen ihr Mails schreiben und erwarten, dass sie sofort darauf antwortet.



Mehr zum Thema

► **Sebastian Pflügler: Mitarbeiter führen in der digitalen Ära – Wie man digitale Effizienz und Menschlichkeit in Zeiten von Home-Office und New Work verbindet.**

Redline 2021, 20 Euro.

Die Art, wie wir zusammenarbeiten, hat sich verändert, nicht zuletzt wegen Corona. Teams arbeiten immer mehr virtuell. Damit Austausch, Produktivität und Zwischenmenschliches darunter nicht leiden, bedarf es einer Kommunikation, die digitale – und analoge – Besonderheiten berücksichtigt.

► **Tanja Föhr: Hybride Meetings gestalten – Zwischen Home und Office.**

www.managerseminare.de/MS276AR33

Für Führungskräfte ist es eine besondere Herausforderung, wenn ein Teil der Mitarbeitenden im Büro und der andere Teil zu Hause sitzt. Eine Möglichkeit bieten hybride Meetings. Aber wie können diese gestaltet werden und was gilt es dabei zu beachten?

► **Sarah Morrison-Smith, Jaime Ruiz: Challenges and Barriers in Virtual Teams – a Literature Review.**

SN Applied Sciences 2, Artikelnummer 1096 (2020).

Die im Internet frei zugängliche Metastudie nennt die größten Herausforderungen für virtuelle Teams, die sich aus räumlicher, zeitlicher und wahrgenommener Distanz ergeben sowie aus der Zusammensetzung bzw. Diversität besagter Teams.

Eine Haltung, die Druck und Stress bei ihr auslöst, und der sie sich daher entzieht, was aber weitere Aufwände nach sich zieht.

Was hier passiert, stellt eine der häufigsten Fallen in der virtuellen Kommunikation dar: **Asynchrone Kommunikation wird mit synchronen Erwartungen überfrachtet** – und zerstört so das enorme Effizienzpotenzial asynchroner Kommunikation. Kaum etwas nervt mehr, als der Anruf eines Kollegen, der ankündigt, dass er gerade eine Mail gesendet hat. Das ist nicht nur Zeitverschwendung, es ist auch eine Missachtung der spezifischen Eigenschaften von Kommunikationskanälen wie Mail oder Social Networks. Gerade die Befreiung vom unmittelbaren Antwortzwang erlaubt es, fokussierte Deep-Work-Phasen mit solchen des sozialen Austausches abzuwechseln – einer der großen Vorteile von virtuellem Arbeiten. Das funktioniert aber nur, wenn die Teammitglieder schriftliche Anfragen beantworten können, wann sie es möchten.

Wird diese Struktur durch die unsachgemäße Nutzung der Kommunikationskanäle durchbrochen, bleibt ein fragmentierter, wenig produktiver Arbeitsfluss mit einem oberflächlichen Austausch, der noch dazu der Verbundenheit der Mitarbeitenden schadet. Asynchrone Kommunikation sollte immer mit der Haltung erfolgen, dass sich das Gegenüber mit der Antwort Zeit lassen kann. Wer direkt ein Feedback benötigt, wählt besser einen synchronen Medienkanal.

Kommunikative Fallen vermeiden

Eine weitere Falle beim virtuellen Sprechen ist die **Überbetonung des Synchronen**. Dass man es mit Online-Meetings und Videokonferenzen übertreiben kann, diese Erfahrung mussten gerade in der Anfangszeit der Pandemie viele Menschen machen – manchen geht es bis heute so. Als Faustregel sollte gelten: asynchrone Kommunikation so viel wie *möglich*, synchrone nur so viel wie *nötig*. Dabei geht es um mehr als nur Effektivität, gut gelingende Meetings zählen auch auf den Teamzusammenhalt ein und helfen, Konflikte zu reduzieren. Was hingegen niemand braucht, sind 30 Minuten betreutes Lesen einer Powerpoint-Folie. Solche Termine sind frustrierend, und Mitarbeitende, die so wertvolle Arbeitszeit verlieren, sind zu Recht genervt. Wenn schon synchron, dann sollte die Zeit gut genutzt werden. Wobei „gut“ nicht nur im Sinne von Effektivität gemeint ist, auch sozialer Austausch ist wichtig für Teams, und daher ein angemessener Grund für synchrone Kommunikation.

Geht es um Inhalte, kommt eine dritte Falle zum Tragen: die **Vernachlässigung der Vorbereitung**. Gerade bei den scheinbar so schnell und einfach abzuhaltenden Videokonferenzen ist die Versuchung groß, sich erst zu treffen und dann nachzudenken. Wie beschrieben, sollte die synchrone Kommunikationszeit aber möglichst wertvoll verbracht werden. Daher ist es besser, sich vorab zu überlegen,

wie das gewährleistet werden kann – und welche Informationen dafür besser über asynchrone Medien zur Verfügung gestellt werden. Pauschal gesagt, können Zielsetzungen, Reflexionsfragen und auch Powerpoint-Folien gut im Voraus an die Teil-



FUTURE TOOLS XVI

DR. FRANZ HÜTTER
7.–8. JUNI 2022
IN WOLFSBURG
www.nlp-futuretools.de



MIT DEM N DES NLP IN DIE ZUKUNFT DES LERNENS

Erlebe, wie du Agile Lernmethoden und Virtual Reality nutzen kannst, um deine Trainings und Coachings noch erfolgreicher zu gestalten

Führungskräfteentwicklung

Manfred Schwarz | Iris Schwarz



1 Konzeptpaket 3 fertige Trainings zahlreiche Alternativen

www.managerseminare.de/tb/tb-12071

Für Mitglieder von Training aktuell zum attraktiven Vorteilspreis!



Bei der virtuellen Kommunikation darf die Beziehungsebene nicht verloren gehen, damit die Verbundenheit im Team erhalten bleibt.

nehmenden ausgegeben werden. In der eigentlichen Besprechung sollte es nur um Fragestellungen gehen, die explizit den Austausch der Teammitglieder benötigen: Was bedeutet dieses Thema für uns, wie wollen wir damit umgehen, wie werden die Aufgaben verteilt? Kurz: Information über asynchrone Medien, Diskussion über synchrone.

Schluss mit den Meetingmarathons

Werden die Medienkanäle nach diesem Muster genutzt, entfalten nicht nur sie ihr größtmögliches Potenzial. Auch die Teammitglieder können dadurch fokussierter, produktiver und stressfreier arbeiten. Die Praxis bestätigt das: Ein langjähriges Kundenunternehmen etwa, das zunehmend auf asynchrone Formate setzt, konnte durch eine strenge Trennung von synchroner und asynchroner Kommunikation den virtuellen Meetingmarathons ein Ende setzen und damit sowohl die Stimmung in den Meetings als auch die Arbeitsergebnisse verbessern.

Den wissenschaftlichen Nachweis dazu hat das Microsoft Human Factor Lab erbracht: Die US-Forschenden zeigten anhand von Gehirnwellen – genauer gesagt: anhand der vor allem durch Stress bedingten Beta-Wellen –, dass Back-to-Back-Meetings, bei denen eine Besprechung

der anderen folgt, für die Beteiligten eine erhebliche Belastung darstellen. Schon nach vier aufeinanderfolgenden Videokonferenzen nimmt die Anzahl der Stresswellen signifikant zu und die Qualität der Arbeit entsprechend ab. Für dauerhafte Höchstleistungen empfehlen die Forschenden daher, zwischen den Meetings Pausen von mindestens zehn Minuten einzuplanen. Jede weitere Entlastung des Echtzeit-Kanals kann da nur von Vorteil sein.

Polaritäten digitaler Kommunikation

Die drei genannten Fallen zeigen, dass virtuelle Kommunikation ihre Tücken hat und auch jenseits vom Umgang mit der Technik weit anspruchsvoller ist, als es zunächst scheint. Darüber hinaus gibt es weitere Spannungsfelder, die in virtuellen und hybriden Teamkonstellationen zu bedenken sind:

Sach- und Ergebnisorientierung vs. Beziehungsorientierung: Da der Zeitdruck oft immens ist und die Meetings ohnehin überhandnehmen, werden bei der virtuellen Kommunikation meist sehr viele Punkte besprochen, und das auf einer ausgeprägt sach- und ergebnisorientierten Ebene. Die Beziehungsebene darf dabei aber nicht verloren gehen, damit die Verbundenheit im Team erhalten bleibt. Sinnvoll wäre beispielsweise ein kurzer Check-in, bei dem alle Teilnehmenden ein paar Worte dazu sagen, wie es ihnen geht.





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS287AR03

Tutorial Teamcharta für virtuelle Zusammenarbeit



Die Zusammenarbeit über virtuelle Kanäle ist für alle Beteiligten eine Herausforderung. Damit sie auch auf Dauer gut funktioniert, ist es sinnvoll, wenn sich Teams auf feste Regeln einigen. Mindestens sechs Punkte sollten geklärt werden.

Medienkanäle sortieren

Virtuelle Kommunikation kann über synchrone (Videokonferenz, Telefon etc.) oder asynchrone Kanäle (Mail, Social Networks, Videos etc.) ablaufen, wobei es entscheidend ist, das richtige Medium für einen bestimmten Zweck zu wählen. Welches Medium wofür am besten geeignet ist, sollte im Team geklärt und in einer verbindlichen Teamcharta festgehalten werden – möglichst themenspezifisch. Bei der Entscheidung hilft die Komplex-Persönlich-Relation: Je ungeklärter, emotionaler oder heikler ein Thema ist, desto eher ist ein synchroner Kanal gefragt.

Meetings minimieren

Um unnötige Meetings zu vermeiden, hilft die Frage, was ohne sie passieren würde? Wenn die Antwort nichts Entscheidendes offenbart: streichen oder den Austausch auf einen asynchronen Kanal verschieben und später prüfen, ob etwas fehlt. Eine weitere Möglichkeit ist die Methode „Return on Time Invested“. Nach einigen Durchführungen bewerten die Teilnehmenden den Wert auf einer Skala von 1 bis 10. Meetings mit den geringsten Werten werden gestrichen.

Vorbereitung sichern

In der Teamcharta sollte festgelegt werden, welche Vorbereitungen für ein Meeting erwartet werden können. Zu den Informationen, die besser vorab verschickt werden, zählen:

- ▶ das Ziel des Meetings
- ▶ die Agenda, wobei möglichst konkrete Fragen formuliert werden sollten, zu denen sich die Beteiligten Gedanken machen sollen
- ▶ jede Form von Material, etwa eine Präsentation oder ein vorformuliertes Abstract

Geklärt werden muss ferner, was zu tun ist, falls die Materialien nicht gelesen werden. Zwei Möglichkeiten könnten lauten:

- ▶ zehn Minuten Einlesezeit einplanen

- ▶ Konsequenzen, z.B. dass alle, die sich nicht vorbereitet haben, das Meeting verlassen müssen oder bei bestimmten Fragen nicht abstimmen dürfen.

Timing festlegen

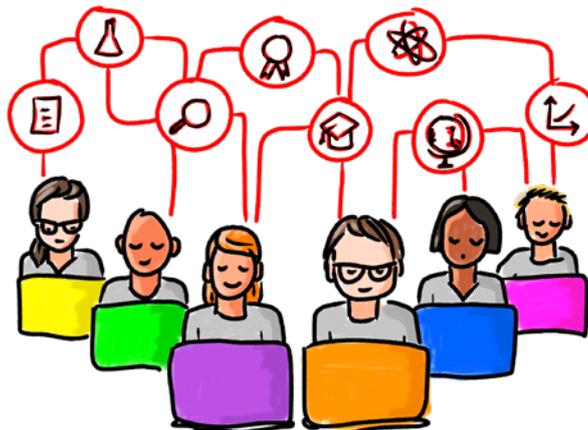
Bei Besprechungen kommt es oft zum sogenannten Gaseffekt: So wie ein Gas allen Raum einnimmt, den es zur Verfügung hat, werden auch Diskussionen die Zeit aufbrauchen, die eingeplant ist. Mitunter ist es sinnvoller, sich per Charta auf kurze Formate zu einigen, die zu Disziplin zwingen. Festgelegt werden sollte außerdem, wann Präsenzmeetings angekündigt werden und Materialien verschickt sein müssen, damit sie als bekannt vorausgesetzt werden können.

Begleitkommunikation regeln

Ergebnisprotokolle sollten an alle Beteiligten verschickt und an einem zentralen Ort gespeichert werden, am besten mit einer Ankündigung: Warum ist es wichtig, das zu lesen? Sollte im Meeting nicht alles geklärt sein, ist es sinnvoll, die offenen Punkte mit einem Miro Board oder einem anderen Social Collaboration Tool aufzufangen, damit sie dort weiter ergänzt oder diskutiert werden können. Was hier gesammelt wird, sollte allerdings in der Regelkommunikation auch wieder aufgegriffen werden.

Wissensmanagement organisieren

Ebenfalls ein Fall für die Teamcharta ist die Organisation des Wissens im Team. Wo wird was abgelegt, welches Format eignet sich am besten? Wer darf bzw. muss auf was zugreifen? Beim Wissensmanagement kommt es nicht zuletzt auf Einheitlichkeit an, z.B. sollten Ordner für Projekte optisch erkennbar sein, damit klar ist, wo was hingehört. Sinnvoll ist ein eigenes Tool für Dokumenten- und Wissensmanagement. Das funktioniert allerdings nur, wenn alle wissen, was da abgelegt wird – und wenn alle mitmachen. Mitunter hilft es daher, den konkreten Anwendungsfall festzuschreiben und eventuell sogar die Rolle eines Content Curators zu besetzen, der Inhalte prüft, aufbereitet und vernetzt.





Vor Videokonferenzen darf der virtuelle Raum gern schon früher bereitgestellt werden, um den Mitarbeitenden Gelegenheit zum Plausch zu geben.

Verbindung vs. Verbundenheit: Auch wenn wir virtuell stets in Verbindung

sind: Echte Verbundenheit im Team ist damit noch längst nicht hergestellt.

Denn die Häufigkeit von Interaktion garantiert keinen Austausch in der Tiefe. Wenn also zu beobachten ist, dass trotz häufiger synchroner Kommunikation der Teamspirit nachlässt, ist das ein Alarmzeichen und sollte Maßnahmen nach sich ziehen. Für Verbundenheit sorgt zum Beispiel das Ansprechen tiefergehender, kontroverser oder auch kritischer Themen, das gemeinsame Lösen von Konflikten oder wichtigen Herausforderungen. Ganz wichtig, ohne dass dafür zwangsläufig großer Aufwand betrieben werden muss: das Feiern von Erfolgen.

Ich- vs. Wir-Fokus: Trotz aller Vorteile, für den Teambzusammenhalt ist Remote-Arbeit eher nachteilig. Aus den Augen, aus dem Sinn – je länger Mitarbeitende im Homeoffice vor sich hinarbeiten, desto Ich-fokussierter werden sie. Führungskräfte tun daher gut daran, den Wir-Fokus zu halten und zu betonen.

Möglichkeiten sind etwa das Herausstellen von Gemeinsamkeiten,



die Förderung des fachlichen Austauschs zwischen den Mitarbeitenden sowie das Etablieren gemeinsamer Ziele im Team. Allerdings setzt die Remote-Situation hier einfach Grenzen. Liegt einer Führungskraft das Herstellen zwischenmenschlicher Nähe nicht, kann das im Homeoffice nicht so leicht von empathischeren Kollegen aufgefangen werden wie im Büro.

Negativitätseffekt vermeiden

Gemeint vs. verstanden: Nicht nur beim Kommunizieren über virtuelle Kanäle ist es ein gängiges Problem: Der Sender meint das eine, der Empfänger versteht etwas anderes. Gerade bei schriftlicher Kommunikation, noch dazu in schneller Geschwindigkeit wie etwa im Chat, ist dies eine große Gefahr. Kris Byron, eine Wissenschaftlerin der Georgia State University, fand zudem einen „Negativitätseffekt“ im schriftlichen Austausch: Der Empfänger interpretiert und versteht den Inhalt einer Mail wesentlich negativer, als ihn der Absender gemeint hat. Es gilt daher gerade bei schriftlichen Botschaften, deutlich freundlicher zu formulieren, als man es im persönlichen Gespräch sagen würde. Und den Empfängern sei empfohlen: Seien Sie eine Mikrowelle. Wärmen Sie den Inhalt vor Konsum etwas auf!

Varianz vs. Effizienz: Zoom-Müdigkeit ist als Begriff schon so etabliert, dass es zum Unwort des Jahres hätte werden können. Wie können wir gegensteuern? Um die Teilnehmenden nicht auszulaugen, braucht virtuelles bzw. hybrides Arbeiten vor allem eins: Abwechslung. Das betrifft nicht zuletzt die Medien bzw. ihren Einsatz. Hier lässt sich Variation hineinbringen, etwa indem die Teammitglieder alleine eine Runde spazieren gehen und sich dabei auf den neuesten Stand bringen – sicherlich ein frischerer Start in den Tag als die zigttausendste Videokonferenz. Oder wie wäre es mit einer asynchronen Videobotschaft, statt alle in ein virtuelles Teammeeting zu beordern?

Teamcharta gegen Missverständnisse

Als Faustregel lässt sich festhalten: Je virtueller die Zusammenarbeit und je geringer der persönliche Kontakt, desto mehr kommen die Polaritäten zum Tra-

Foto: Sebastian Pflügler



Der Autor: **Sebastian Pflügler** ist Berater, Coach und Speaker. Der Kommunikationswissenschaftler und Wirtschaftspsychologe unterstützt Organisationen dabei, den Anforderungen der neuen Arbeitswelt zu begegnen – durch New Era Communication, Future Fit Leadership und Werkzeuge für die hybride Teamkollaboration. Kontakt: www.sebastian-pfluegler.com

gen. Und desto mehr Regeln sind nötig, damit virtuelle Kommunikation auf Dauer funktioniert und ihre Defizite möglichst ausgeglichen werden. Um Verbindlichkeit zu schaffen, sollten diese Regeln idealerweise gemeinsam erarbeitet und in einer Art Teamcharta fixiert werden, die die gegenseitigen Erwartungen und Absprachen explizit macht. Eine solche Teamcharta ist nicht einfach zu erarbeiten – nicht zuletzt, weil die Beteiligten oft von falschen Annahmen ausgehen. Folgende Punkte sollten darin geklärt bzw. beachtet werden:

Medienkanäle sortieren: Innerhalb des Teams sollte die Frage geklärt werden, welches Medium wofür geeignet ist und wofür nicht – möglichst auch themenspezifisch. Und, genauso wichtig: Welcher Medienkanal gibt am meisten Verbundenheit? Bei der Entscheidung, über welchen Kanal was kommuniziert wird, hilft die Komplex-Personlich-Relation: Je ungeklärter, emotionaler oder heikler ein Thema ist, desto persönlicher und synchroner sollte der Medienkanal sein.

Meetings minimieren: Ein bewährtes Mittel dafür ist die *Via negativa*. Dabei fragen sich die Teammitglieder: Was würde passieren, wenn wir dieses Meeting nicht mehr hätten? Würde überhaupt etwas passieren? Wenn nicht: das Meeting streichen oder in einen asynchronen Kanal schieben und nach zwei Wochen schauen, ob etwas fehlt. Eine weitere Möglichkeit ist die ROTI-Methode – Return on Time Invested. Dabei sagen die Teilnehmenden nach einigen Durchführungen, wie wertvoll die investierte Zeit auf einer Skala von 1 bis 10 war, die Meetings mit den geringsten Werten werden gestrichen.

Vorbereitung sichern: In der Teamcharta sollte festgelegt werden, welche Vorbereitungen für ein Meeting erwartet werden können. Zu den Informationen, die besser vorab verschickt werden, zählen: das Ziel des Meetings (eventuell auch

eine Klarstellung, was *nicht* Ziel ist); die Agenda, wobei nicht bloß die Themen genannt, sondern konkrete Fragen formuliert werden sollten, zu denen sich die Beteiligten Gedanken machen sollen; jede Form von Material, sei es eine Präsentation oder ein vorformuliertes Abstract. Geklärt werden muss ferner, was zu tun ist, falls die Materialien nicht gelesen werden. Eine Möglichkeit wäre, zehn Minuten Einlesezeit einzuplanen, das ist immer noch besser als betreutes Vorlesen. Eine andere Lösung, auf die man sich in der Teamcharta einigen könnte, besteht im

Ziehen von Konsequenzen, z.B. dass alle, die sich nicht vorbereitet haben, das Meeting verlassen müssen oder bei bestimmten Fragen nicht abstimmen dürfen.

Darüber hinaus sollten in der Teamcharta Dinge wie das **Timing**, die notwendige **Begleitkommunikation** rund um Meetings und die **Dokumentation** bzw. das Management von Wissen beschrieben werden (s. Tutorial). Relevante Fragen lauten zum Beispiel: Wie lang dürfen Online-Meetings sein? Wann müssen sie angekündigt werden? Wann werden asynchrone Elemente verschickt? Wo werden Ideen und Materialien für bestimmte Fragen oder Projekte gesammelt bzw. weiter diskutiert? Wie wird sichergestellt, dass sie in der synchronen Kommunikation aufgegriffen werden? Je früher über diese Punkte verbindliche Vereinbarungen getroffen werden, desto besser. Wie eigentlich immer gilt auch hier: Präventive Kommunikation ist besser als kurative. Und auch wenn es anstrengend ist, diese Dinge zu klären und zu etablieren: Viel problematischer wird es, wenn sich schon alle auf die Nerven gehen, weil sie die Medienkanäle falsch nutzen oder im Meer von Meetings untergehen.

Es gibt einen „Negativitätseffekt“ im schriftlichen Austausch: Der Empfänger interpretiert und versteht den Inhalt einer Mail wesentlich negativer, als ihn der Absender gemeint hat.



Sebastian Pflügler

