



# DAS WIR GEWINNT

Verbindung herstellen in einer Welt des virtuellen Dialogs  
und in Zeiten von Social Distancing.

VON ULRIKE STAHL

**H**omeoffice ist zum neuen Alltag geworden. Persönlich in die Augen sehen wir uns nur noch selten. Teams, Zoom, Webex, Slack – eine immense Anzahl an Tools hält die Zusammenarbeit technisch am Laufen, auch in Zeiten von Social Distancing. Aber was ist mit der menschlichen Ebene? Was bedeutet der Verlust von Nähe für unsere Verbundenheit und Zugehörigkeit? Was hilft uns, nicht nur gemeinsam Ergebnisse zu erzielen, sondern das WIR auch zu spüren, zu leben und zu gestalten?

## Raus aus der Kontaktarmut

Clouds, Wissensmanagement und Google sind eine tolle Sache. Die In-

formationen stehen uns jederzeit zur Verfügung. Aber wie leicht vergessen wir darüber, das persönliche Gespräch zu suchen?

Einfach mal so anrufen? Wozu? Wir wissen doch, was jeder macht. Steht im Status, in der WhatsApp-Gruppe oder auf Facebook. Und stören will man den anderen auch nicht. Schließlich ist die Zeit ja bei jedem knapp.

Wir lernen auf individualisierten Plattformen im eigenen Tempo und zur eigenen Zeit. Den professionellen Diskurs führen wir zeitversetzt in Kurzbotschaften schriftlich, aber öffentlichkeitswirksam auf LinkedIn. Noch nie waren wir Menschen über soziale Netzwerke und Apps so miteinander verbunden und lebten doch so getrennt, ja regelrecht isoliert wie heute.

Wir laufen Gefahr, in unseren selbstgewählten Filterblasen von sich gegenseitig bestätigenden Informationen zwischenmenschlich emotional blind und taub zu werden. Und wir nutzen immer weniger das, was Kollaboration erfolgreich macht: Diversität.

## Vertrauensarbeit

Das WIR wächst auf Vertrauen, und das entsteht, wenn wir andere und ihre Handlungen gut einschätzen können. Unser soziales menschliches Gehirn ist darauf ausgelegt, Informationen zusammen mit der emotionalen Botschaft über Stimme und Körpersprache aufzunehmen und zu verarbeiten. So bekommen wir mehr Informationen vom anderen.

Wenn Menschen im gleichen Raum zusammenarbeiten, entsteht bei jedem ein Bewusstsein für die Interaktion der Anwesenden mit der Umgebung und den darin befindlichen Gegenständen. Das hilft den Menschen, sich fließend zwischen individuellen und gemeinsamen Aktivitäten zu bewegen. Das Raumbewusstsein ermöglicht es uns, die Äußerungen anderer besser zu interpretieren und die Handlungen anderer vorhersehen zu können. Beim Arbeiten auf Distanz fehlt uns das.

### Das WIR als emotionaler Klebstoff

Als Moderatoren von Gruppenprozessen müssen wir uns dem WIR jetzt ganz besonders widmen. Denn das ist der emotionale Klebstoff, der uns zusammenhält. Der uns ein Gefühl von Miteinander und Zugehörigkeit verschafft und damit ein menschliches Grundbedürfnis befriedigt. In einer Welt des virtuellen Dialogs entfaltet das WIR seine Kohäsionskraft deutlich langsamer und sie ist auch brüchiger.

Präsenzveranstaltungen zwingen uns zu einem Vertrauensvorschuss, dessen wir uns gar nicht bewusst sind. Wir zeigen uns. Bei einem Online-Meeting ist das ganz einfach zu vermeiden. Da müssen wir das Vertrauen erst aufbauen. In manchen Unternehmen hat sich beispielsweise eine „Kultur des schwarzen Bildschirms“ eingestellt. Die Kameras bleiben aus. Damit nehmen wir uns aber einen wichtigen Informationsträger im Kommunikationsprozess: das Bild.

Vor Kurzem hatte ich einen Online-Workshop für Schweizer Publikum, das ja eher für seine Zurückhaltung bekannt ist. Es war ein offener Workshop, die Teilnehmer kannten sich nicht. Trotz herzlichster Einladung, die Kamera zu aktivieren, blieb sie bei den meisten Teilnehmern aus. Zum Ende des Workshops hatten alle ihre Kamera an, und zwar ohne weitere Aufforderung. Wie kam es dazu? Im Verlauf des Workshops entstand

Nähe und Verbundenheit, weil ich die Teilnehmer in immer neuer Mischung in sogenannten Breakout Rooms miteinander ins Gespräch brachte. Gleich zu Beginn in Zweierteams mit der Aufgabe, eine Gemeinsamkeit zu finden. In dem Moment, in dem wir eine Gemeinsamkeit mit einer anderen Person entdecken, entsteht eine Herz-zu-Herz-Verbindung. Wir finden den anderen sofort sympathischer und sogar intelligenter. Denn wenn diese Person etwas hat, was wir auch haben, kann sie ja nicht so verkehrt sein. Durch das Wiederholen dieser Übung in mehreren Konstellationen steigt das Gefühl der Verbundenheit. Im Verlauf des Workshops gab ich den Teilnehmern immer wieder Fragestellungen, mit der Bitte, sich dazu im Schutz der Teilgruppensitzungen auszutauschen, oder kleine Aufgaben, um gemeinsam etwas auszuprobieren und zu erleben. Die Erfahrung zeigt, dass die Verbindung zwischen den Teilnehmern und das WIR-Gefühl sich so viel schneller entwickeln. Denn die Teilnehmer bekommen im direkten Austausch mehr Informationen voneinander und können sich gegenseitig besser einschätzen.

### Die Einbeziehung macht das WIR

Die Gefahr ist hoch, dass virtuelle Meetings mit mehreren Teilnehmern zur Fernseh- oder Radiosendung werden. Einer sendet und viele empfangen gemeinsam, bevor sie dann wieder in Einsamkeit weiterarbeiten. Die Kunst liegt darin, jeden einzubinden und jedem immer wieder bewusst zu machen, dass er zum Ergebnis beiträgt. Die von Keith McCandless und Henri Lipmanowicz zusammengetragenen *Liberating Structures* bieten 33 Mikrostrukturen für Meetings, die genau das ermöglichen und auch online wunderbar funktionieren.

### Die mentale Verbindung

Es ist schwer, ein WIR zu schaffen, wenn wir selbst unter der Distanz leiden. Wir alle wissen um die Macht

der Gedanken und ihren Einfluss auf unsere Emotionen. Dank unserer Vorstellungskraft können wir – schon bevor wir in die Kommunikation gehen – Nähe und Verbundenheit erzeugen. Hier ein Beispiel:

*„Stell dir vor, wie aus deinen Füßen Wurzeln wachsen und sich tief in die Erde graben, immer weiter, mühelos durch alle Gesteinsschichten, bis zur Mitte der Erde. Da, wo die Erde rot und flüssig ist. Dort gibt es einen goldenen Ring, an dem du deine Wurzeln verankerst. An diesem Ring sind auch die Wurzeln der anderen Teilnehmer verankert, mit denen du dich verbindest. Alle nähren wir uns von der gleichen Wärme und Kraft, die durch unsere Wurzeln aufsteigt und uns stärkt. Fühle die Verbundenheit, fühle deine Präsenz, fühle deine Kraft.“*

In manchen Unternehmen sind die Kameras aus Sicherheitsgründen nicht in Betrieb. Ein „virtueller Sitzplan“ wirkt da Wunder. Ich lasse mir die Fotos der Teilnehmer schicken und platziere sie im Kreis auf einer Folie. Die blende ich möglichst oft ein und besonders dann, wenn einer der Teilnehmer spricht. So hat jeder ein Bild der anderen, aber auch eines, in dem alle in einem Kreis zusammensitzen. Das schafft eine Verbindung. Das ICH wird zum WIR – auch in der digitalen Welt, in der wir alle oft räumlich voneinander getrennt sind.

Zusammenrücken über die Distanz hinweg. Wir alle haben damit in den zurückliegenden Wochen und Monaten experimentiert. Mit etwas Glück haben wir dadurch auch gelernt, dass nur das Miteinander den Weg zum Erfolg ebnet, über alle Grenzen hinweg – räumlich, technisch und in unseren Köpfen. Das WIR gewinnt! ■



© Kersti Niggas

Ulrike Stahl  
UnternehmensCoach,  
Trainerin und WIRologin.  
Sie unterstützt Führungskräfte, Teams und Unternehmen dabei, ihren WIR-Faktor auf- und auszubauen – live und online.  
[www.ulrike-stahl.com](http://www.ulrike-stahl.com)