PAWLIK inw bildungswerk nord | bildungswerk. digital

Remote Excellence

Handwerkszeug und Informationen für die virtuelle Zusammenarbeit

Vorwort

Liebe Mitglieder,
liebe Kundinnen und Kunden,
sehr geehrte Damen und Herren,

mobile Arbeit, agiles Projektmanagement, digitales Lernen – all das ist längst nicht mehr neu. Und doch hat die Corona-Krise dazu geführt, dass viele Unternehmen und ihre Beschäftigten sich von einem Tag auf den anderen mit völlig neuen Methoden und Abstimmungswegen konfrontiert sehen. Was vor einigen Wochen noch eine Frage der Unternehmenskultur war, ist heute eine Notwendigkeit: Wer kann, bleibt zuhause. Und dort wird gearbeitet, kommuniziert und entspannt. Dass dies gelingt, ist keine Selbstverständlichkeit. Überforderung oder Burnout können bereits ohne Krise zuschlagen. Doch zwischen Homeschooling, fehlenden Hobbys und Sorge um Familie oder Freunde, das Unternehmen oder die Zukunft können auch stabile Persönlichkeiten einmal zweifeln.

Dieses White Paper ist kein Allheilmittel. Aber es ist eine solide Handreichung, die viele Themen abdeckt. Von technischen Voraussetzungen über Videokonferenzen bis hin zu Routinen und Gesundheitstipps ist bestimmt für jeden etwas dabei.

Die Trainer und Berater von Pawlik Consultants beschäftigen sich seit geraumer Zeit mit Remote-Teaming und Arbeiten auf Distanz und konnten Routinen entwickeln, die sie auf den folgenden Seiten schnell und unbürokratisch mit Ihnen teilen. Wir danken den PAWLIK Consultants für dieses White Paper und freuen uns, wenn wir Sie bald zu einem unserer gemeinsamen Workshop des bildungswerk. digital begrüßen können.

Doch nun blättern Sie im Paper und schauen Sie, ob der eine oder andere Tipp Sie anspricht.

Bleiben Sie gesund!

Volker Tschirch
Geschäftsführender Vorstand

Julie Christiani
Vorstand

April 2020

Inhalte

01 Technische Voraussetzungen

01.1 Technische Grundlagen für Unternehmen
01.2 Technische Grundlagen fürs Home Office
01.3 Durchführung von Video-Konferenzen
01.4 Empfehlungen für den Arbeitsplatz im Home Office

02 Gesundheit im Home Office

02.1 Empfehlungen für Routinen im Home Office
02.2 Bleiben Sie gesund
02.3 Virtual Socializing gegen Langeweile und Isolation

03 Remote Team Excellence

03.1 Remote Teaming hat auch Vorteile
03.2 Moderation virtueller Meetings
03.3 Tools für Terminierung, Brainstorming und Mindmapping
\+ Best Practice: Kick Start Virtual Teaming

04 Remote Leadership

- 04.1 Vision, Kultur und Werte im virtuellen Raum
- 04.2 Die neue Rolle der Führungskraft: Grenzen und Verantwortung
- 04.3 Die eigenen und die Kompetenzen des Teams kennen
- 04.4 Motivieren auf Distanz
- 04.5 Situatives Führen auf Distanz

05 Remote Mindset

- 05.1 Die Herausforderungen für ein gutes Miteinander
- 05.2 Resilienz – die Energie, um das Unerwartete zu überstehen
- \+ Best Practice: Resilienz
- 05.3 Krisen-Coaching: Thinking, feeling, learning and working out loud
- 05.4 Dranbleiben – auch wenn die Krise ein wenig länger dauert

01 Technische Voraussetzungen

E-Learnings

Digital Mindset

New Work

Agiles Arbeiten

Digitales Vernetzen

Online Meetings moderieren

01.1 Technische Grundlagen für Unternehmen

Equipment bereitstellen

Egal ob zu Hause oder im Unternehmen: Ein Arbeitsplatz ist ein Arbeitsplatz und muss mit Hardware, Software, Smartphone und eventuell einem Drucker etc. ausgestattet sein. Nicht jeder hat diese Ausstattung zu Hause, so dass eine Übersicht notwendig ist. Wer benötigt was? Was ist auf Lager? Was kann schnell beschafft und wie ausgeliefert werden? Können an den Büroarbeitsplätzen vorhandene Bildschirme, Laptops und Drucker ab und vorübergehend im Homeoffice wieder aufgebaut werden? Welche technische Unterstützung kann durch wen per Fernwartung erfolgen?

IT Sicherheit

Sensible Daten werden, wenn Mitarbeiter sich über einen externen, privaten Arbeitsplatz aufschalten, über ein virtuelles privates Netzwerk ausgetauscht Diese gesicherte, verschlüsselte Verbindung funktioniert bildlich gesehen wie ein verlängertes Netzwerkkabel, das vom Unternehmen jetzt bis ins heimische Wohnzimmer reicht Die Verbindung sollte von einem IT Spezialisten eingerichtet bzw überprüft werden. Sollte Ihr Unternehmen über standardisiert sehr komplexe Sicherungsvorkehrungen verfügen, wäre eine vorübergehende, sinnvolle Entschärfung gegebenenfalls zu diskutieren, um durch eine Kompromisslösung schneller und besser handlungsfähig zu bleiben.

IT-Manual

Die unternehmensinternen Experten für virtuelle Zusammenarbeit verfassen ein Merkblatt, in dem schrittweise und mittels leicht nachvollziehbarer Screenshots die wichtigsten Prozessschritte und FAQ beantwortet werden.

IT Hotline

Die Hotlines laufen auf Hochtouren und sind nicht leicht erreichbar. In fast jedem Unternehmen gibt es aber Digital Natives, die über Videocalls oder Teamviewer unterstützen können. Benennen Sie jemanden, der das organisiert. Finden Sie die Kollegen, die virtuell helfen können.

Telefonumleitung

Die meisten Angestellten haben ihren Büroanschluss auf die Mobiltelefone umgeleitet. Wer zu Hause eine schlechte Verbindungen hat, könnte eine Umleitung auf das heimische Festnetz überdenken.

Voice over IP (VoIP)

Um die Erreichbarkeit beispielsweise der Unternehmenszentrale zu gewährleisten, kann auf Voiceover IP zurückgegriffen werden. Das Telefonieren erfolgt dann über Rechnernetze, die nach Internetstandards aufgebaut werden. Es gibt VoIP Anlagenschlüssel für Homeoffices und kleine Firmen.

Kommunikation

Selbstverständlich erfolgt jetzt eine verstärkte Kommunikation über Telefon, E-Mail oder Systeme wie MS Teams, die bereits vielerorts installiert sind. Sobald jedoch mehr als vier Personen an einem Call teilnehmen, empfiehlt sich eine Profilösung für Webinare und Vorträge wie beispielsweise Zoom.

Remote

Auf manche Applikationen wie CAS Systeme kann in der Regel nur über ein Remote System zugegriffen werden. Das ist jedoch leider nicht schnell umzusetzen und kann gegebenenfalls parallel zu gegenwärtigen Erstmaßnahmen diskutiert werden Teamviewer als Notlösung ist derzeit sicherlich ein Instrument der Wahl, hat aber krisenbedingt mit temporären Überlastungen zu kämpfen, so dass Sie in dieser Hinsicht über ein wenig Geduldbereitschaft verfügen sollten.

01.2 Technische Grundlagen fürs Homeoffice

Abgesehen von den unternehmensseitigen technischen Grundlagen ist im Moment auch jeder Mitarbeiter aufgerufen, individuell nutzbare Verhältnisse in den eigenen vier Wänden zu schaffen. Dabei gilt es ein paar Tipps zu beachten.

Besorgen Sie sich eine gute Kamera

In vielen neuen Laptops sind ziemlich gute Kameras installiert. Bei älteren Modellen sollten Sie vielleicht eine zusätzliche Kamera kaufen. Wenn Sie die Laptop Bildschirmkamera verwenden, sollten Sie den Laptop auf einen festen, sicheren Untergrund stellen, so dass sich die Kamera auf gleicher Augenhöhe befindet sonst sieht man Sie von unten (und Ihnen direkt in die Nase).

Verwenden Sie ein externes Mikrofon

Das interne Mikrofon von Laptops liefert normalerweise keinen guten Klang. Die beste Option ist die Verwendung von Headsets oder InEar Kopfhörern, vorzugsweise aus der Gaming Szene.

Verwenden Sie kein WiFi

Die Verbindungsgeschwindigkeit reicht zwar meistens aus, aber das WiFi Signal wird sehr oft unterbrochen, ohne dass wir es während des Mailens, Telefonierens und internetbasierten Arbeitens bemerken.

Achten Sie auf den Hintergrund

Neuere Software und Kameratechniken bieten die Möglichkeit, den Hintergrund zu verwischen. Das ist großartig für virtuelle Meetings, aber nicht für Webinare. Wenn Sie diese Option nicht zur Verfügung haben, verwenden Sie einen neutralen Hintergrund für Besprechungen oder eine ‚dynmaischere' Einstellung (etwas im Vorder- und Hintergrund).

Vermeiden Sie Hintergrundgeräusche

Schließen Sie die Fenster und tippen Sie nicht auf Ihrem Computer, während Sie sprechen. Sollten Sie trotzdem mal etwas Lärm um sich herum haben, stellen Sie sicher, dass Sie sich stumm schalten, wenn Sie nicht sprechen.

Nutzen Sie unterschiedliche Software

Innerhalb eines Unternehmens haben Sie vielleicht eine bevorzugte Plattform, aber wenn Sie mit Kunden in Kontakt treten wollen, müssen Sie bereit sein, unterschiedliche Software zu verwenden. Seien Sie sich auch bewusst, dass in einigen Ländern einige Plattformen aufgrund lokaler Vorschriften nicht funktionieren.

Halten Sie eine Backup-Lösung bereit

Es ist, was es ist Technik. Und das bedeutet, dass sie nicht immer funktioniert. Stellen Sie sicher, dass Sie immer eine gute, altmodische Telefonkonferenznummer zur Hand haben, um wechseln zu können.

Beginnen Sie früh

Insbesondere wenn Sie zum ersten Mal mit dem Gerät arbeiten oder einen Computer in diesem zum Homeoffice auserkorenem Zimmer verwenden, sollten Sie die Verbindung vor z. B. einem Video Call frühzeitig herstellen. Vielleicht möchten Sie sich mit der Testseite Ihrer bevorzugten Software verbinden, um die Verbindung vorab zu testen.

01.3 Durchführung von Video-Konferenzen

Neben GoToMeeting, Adobe Connect, Zoom und Skype/ Microsoft Teams gibt es viele Anbieter zur Durchführung von Videokonferenzen. Bei der Auswahl des geeigneten Anbieters sind im Vorwege wichtige Themen wie: Datenschutz, die Anzahl von Teilnehmenden und die notwendigen Funktionalitäten für die Zusammenarbeit zu analysieren. Viele Unternehmen arbeiten mit Microsoft Teams, was im Sinne von Chat Funktionen und Kanalisierung von Projekten sehr gut funktioniert und Dank der Cloudlösung ein synchrones Arbeiten ermöglicht.

Routinen und Unterstützung

Ermutigen Sie sich selbst oder Ihre Remote Kollegen, ein solides Verständnis des Systems anzueignen. Werden Sie selbst oder identifizieren Sie Enabler/Ansprechpartner inkl. Stellvertreter, die sich um Zugänge, Einladungen und eventuelle Rückfragen kümmern. Bestärken Sie Ihre Kollegen, Fragen zu stellen und gegebenenfalls an einer Online Schulung teilzunehmen.

Unkomplizierte Meetingteilnahme

Um lediglich über Audio und Video an einem Meeting teilzunehmen, benötigen Sie keinerlei Software. Die integrierte Kamera des Laptops ist in der Regel ausreichend. Wir empfehlen Ihnen jedoch ein Headset zu verwenden, um Nebengeräusche zu reduzieren und die Tonqualität zu verbessern. Folgen Sie einfach dem Link, den Ihnen der Moderator per Einladung zusendet. Die meisten Videokonferenzsysteme laufen störungsfrei über die Browser Chrome oder Firefox. Denken Sie daran: Sie sind sichtbar und können über Ihren Tonfall, Ihre Mimik und Ihre Körpersprache sowohl Vertrauen und Engagement als auch die Produktivität positiv beeinflussen.

Hosten von Video-Konferenzsystemen

Für kleinere Meetings reichen oft die kostenlosen Basic Lizenzen. Für größere Meetings empfehlen wir eine Pro-/ Unternehmenslizenz. Diese bieten erweiterte Funktionalitäten. Zum aktuellen Anlass gewähren einige Anbieter Sonderrabatte.

01.4 Empfehlungen für den Arbeitsplatz im Homeoffice

Es gibt eine allgemeingültige Arbeitsstättenverordnung, die als Richtlinie gelten sollte. Im Folgenden fassen wir Ihnen ein paar wesentliche Punkte zusammen, damit Sie in der Lage sind, sich kurzfristig einen geeigneten Homeoffice Arbeitsplatz einzurichten.

Vom Finden des geeigneten Standorts

Wählen Sie einen Arbeitsplatz, der nicht direkt vor dem Fenster steht. Das direkt hinter dem Monitor einfallende Licht lässt Ihre Augen schneller ermüden und Kopfschmerzen können die Folge sein. Steht der Computer so, dass das Licht direkt von vorn darauf scheint, erschweren Spiegelungen die Lesbarkeit auf dem Bildschirm. Am besten suchen Sie sich einen Platz, der sich seitlich zur Lichtquelle befindet und durch künstliches Licht gegebenenfalls ausgeleuchtet werden kann, falls zeitweilig eine Verdunkelung durch Jalousie oder Vorhang nötig sein sollte. Achten Sie auf genügend Platz und eine entspiegelte Arbeitsfläche.

Sitzen Sie (nicht zu) bequem

Auch wenn Sie keinen Schreibtisch haben, sondern ersatzweise einen Esstisch o. ä. als Arbeitsplatz gewählt haben, sollten Sie möglichst auf einen höhenverstellbaren Stuhl zurückgreifen. Zwischen Bein und Tischkante sollte eine Komfortzone von ca. 10 cm ausreichen. Rücken und Armlehne sollten nach Möglichkeit verstellbar sein und Ihre vorrangige Körperhaltung einen 90 Grad Winkel bilden. Denken Sie aber auch daran, die Sitzhaltung zur Vermeidung einseitiger Belastungen immer mal wieder zu verändern. Machen Sie regelmäßige Pausen, stehen Sie auf, strecken und bewegen Sie sich.

Halten Sie Abstand zum Monitor

Sollten Sie mit einem Laptop arbeiten oder Ihr Desktop Display nicht höhenverschiebbar sein, stellen Sie die Geräte sicher auf einen erhöhten Untergrund, so dass Ihr Blick in einem Winkel von 35°auf die Monitormitte trifft.

Achte Sie auf Ihre Work-Life-Balance

Richten Sie sich wenn möglich eine separate Ecke ein, in der Sie arbeiten können. Sorgen Sie für ein überschaubares Clean Desk und arbeiten Sie nach Möglichkeit wirklich nur an diesem Ort, auch wenn die Couch im Wohnzimmer verlockend ist. Schaffen Sie sich so Strukturen, die eine Trennung von Arbeit und Privatleben ermöglichen und Ihnen Freiräume für Familie, Partnerschaft und auch sich selbst bieten, ohne kontinuierlich auf die noch zu erledigende Arbeit blicken zu müssen.

PAWLIK inw bildungswerk nord | bildungswerk. digital

02
Gesundheit im Homeoffice

E-Learnings

Gelassen im Stress

Mehr Energie und Leistungskraft

Gesunder Arbeitsplatz

Aktiv gegen Burnout

Das perfekte Lauftraining

02.1 Empfehlungen für Routinen im Homeoffice

Organisieren Sie Ihren Tagesablauf

Erstellen Sie einen Homeoffice-Stundenplan, der Ihre beruflichen und privaten Aufgaben miteinander kombiniert. Legen Sie wie zu Bürozeiten eine Uhrzeit fest, zu der Sie aufstehen, duschen und mit der Familie oder dem Partner frühstücken. Schaffen Sie Zeitfenster für Essenszeiten und den Spaziergang mit dem Hund. Planen Sie Spielzeiten mit Ihren Kindern ein und vergessen Sie die Auszeit für sich selbst nicht, um in Ruhe lesen, mit Freunden telefonieren oder einem Hobby nachgehen zu können. Verankern Sie, wann Sie sich Zeit für Sport oder auch für simple Hausarbeiten nehmen wollen. Versuchen Sie, sich an diesen Plan weitestgehend zu halten, um Struktur in Ihren Homeoffice-Alltag zu bringen.

Beachten Sie Ihren Biorhythmus

Es gibt Frühaufsteher und Nachteulen: Sie wissen selbst am besten, wann Sie besonders produktiv arbeiten können. Wenn Kinder und telefonische Erreichbarkeit es zulassen, sollten Sie versuchen, Ihre produktiven Arbeitszeiten danach auszurichten.

Positive Grundstimmung

Wenn Ärger, Stress und Überdruss zu groß werden: Atmen Sie 4 x ein, dann 8 x aus Denken Sie bewusst darüber nach, wofür Sie auch in Corona-Krisenzeiten dankbar sein dürfen. Sie haben Strom, fließendes Wasser und geöffnete Lebensmittelgeschäfte. Schreiben Sie sich die positiven Dinge gegebenenfalls auf und setzen Sie sich ein Zeitlimit von maximal 30 Minuten, in denen Sie sich mit Ihren Sorgen beschäftigen. Das ist nur nachvollziehbar, sollte Sie aber nicht handlungsunfähig machen. Zeigen Sie sich selbst sozusagen ein Stopp-Schild.

Limitieren Sie Social-Media-Zeiträume

Legen Sie fest, welche Informationsquellen Sie nutzen wollen. Sind es die offiziellen oder die populärwissenschaftlichen Quellen, denen Sie Vertrauen, Auge und Ohr schenken wollen? Egal, ob Sie sich auf Instagram, Facebook, LinkedIn, Xing oder MeetUp wohl fühlen: Legen Sie die Zeiten fest, in denen Sie sich auf Online-Plattformen bilden, informieren oder einfach nur unterhalten wollen.

Kleider machen Leute

Achten Sie auch an Tagen, an denen keine Videokonferenzen anberaumt sind, auf Ihre Kleidung. Sie müssen sich nicht unbedingt an die im Arbeitsalltag üblichen Kleider und CI-Vorschriften halten, ein aufwendiges Make-up auflegen oder eine Krawatte umbinden. Doch Kleidung übermittelt auch eine Stimmung. Es ist daher nicht sinnvoll, den Homeoffice-Tag in Schlafanzug oder Jogginghose zu verbringen. Denn das Lebensgefühl, das Sie damit hervorrufen, stimmt nicht mit der tatsächlichen Situation überein. Zudem können Sie den räumlich nicht mehr vom Büro getrennten Feierabend einläuten, indem Sie sich erst dann gemütliche Freizeitkleidung anziehen und besser entspannen können.

02.2 Bleiben Sie gesund

Sport und Stress

Durch Sport und Bewegung werden Endorphine und Serotonin produziert, die Stresshormone reduzieren können. Studien belegen, dass dazu Ausdauersportarten mit einer mäßigen Belastung von 30 bis 60 Minuten ausreichen, um diese stimmungsaufhellenden Botenstoffe freizusetzen. Gleichzeitig werden Adrenalin, Cortisol Insulin etc., die unter Stress vermehrt ausgeschüttet werden, reduziert. Körperliche Bewegung hilft Ihnen also, ein Gleichgewicht herzustellen.

Bewegung fördert nicht nur Ihr Wohlbefinden, Ihre Fitness und Ihre Leistungsfähigkeit, sondern auch Ihr Selbstbewusstsein. Sie hilft Ihnen dabei, abzuschalten und den Kopf freizubekommen und kann sogar dafür sorgen, dass Ängste und Depressionen gelindert werden.

Auch soziale Kontakte sind im Normalfall hilfreich. Finden Sie einen Weg, auf digitalem Wege wie Chatrooms oder Telefonaten sich mit Familie und Freunden auszutauschen über Themen, die Sie beschäftigen. Oder einfach über das Wetter, denn auch Small Talk und eine kurze Fokussierung auf Nebensächlichkeiten können entspannend wirken.

Wenn es Ihnen schwerfällt, sich zum Sport zu überwinden: Stellen Sie sich kurz vor, wie wohl Sie sich anschließend fühlen werden.

Ernährung und Stress

Wenn der Stress steigt, dann schnellt auch der Energiebedarf in die Höhe und es werden vermehrt sogenannte freie Radikale erzeugt. Um das zu limitieren, sind Antioxidantien nötig, die durch richtige Ernährung aufgenommen werden können. Sie kommen vor in

- Gemüse (Knoblauch, Zwiebeln, Spinat, Karotten, Brokkoli, Rosenkohl)
- Obst (rote Beeren, Zitrusfrüchte, Papaya, rosafarbene Grapefruit, Ananas, Granatapfel)
- Nüsse
- Olivenöl
- Vollkorn-Produkte
- Rosafarbener Fisch

Five a day

Für beides, Sport und Ernährung, gilt im normalen Alltag und erst recht in der jetzigen Situation die Maxime: Five a day.

Machen Sie fünf Minuten am Tag Yoga, Workout Stretching. Mehr wäre besser, aber wenigstens so viel Zeit sollten Sie täglich erübrigen, um gesund zu bleiben.

Analog sollten es in der Ernährung fünf Portionen Obst und Gemüse am Tag sein. Servieren Sie zur warmen Mahlzeit ein Gemüse als Beilage (zur Not auch aus dem Tiefkühler), belegen Sie Ihr Brot zusätzlich mit Salatblättern, Tomaten oder Gurkenscheiben, erweitern Sie das Abendessen um einen Salat als Vorspeise, vergessen Sie Weintraube und Banane nicht im Frühstücksmüsli und ersetzen Sie ab und zu Chips und Schokolade zum abendlichen Krimi durch Gemüseschnitze mit Sourcream.

02.3 Virtual Socializing gegen Isolation und Langeweile

Virtual Socializing bekommt derzeit eine völlig neue Wertigkeit und Wichtigkeit. Freunde und Familienmitglieder, aber auch Kollegen, die man für einen längeren Zeitraum nicht mehr persönlich treffen darf, suchen nach anderen Wegen, um in möglichst engem Kontakt zu bleiben. Schon jetzt gibt es einen bunten Strauß kreativer, witziger und motivierender Möglichkeiten, aus denen man das individuell passende heraussuchen kann.

Kontakt zu Kollegen

- **Virtuelles Montags-Briefing:** Trommeln Sie die Team Mitglieder zu einem gemeinsamen Ausblick auf die Woche in einer Online-Konferenz zusammen.
- **Virtueller Check-in und Check-out:** Verabreden Sie sich in Ihren Teams zu einem virtuellen Guten-Morgen-Kaffee.
- **Virtueller Flurfunk:** Jedes Teammitglied ruft jeden Tag einen Kollegen an, um sich über alltägliche, nicht jobrelevante Themen auszutauschen.
- **Ganztags-Gruppenchat:** Halten Sie einen Gruppenchat kontinuierlich offen. Das funktioniert beispielsweise über MSTeams oder Rocket Chat, so dass Sie die Gruppenteilnehmer individuell einladen können und und am Bildschirmrand sehen, wenn jemand etwas gepostet hat.
- **Virtuelles Großraumbüro:** Lassen Sie einfach mal mit 2-3 Kollegen die Video-Schaltung den ganzen Tag geöffnet und arbeiten Sie auf diese Weise gemeinsam.
- **Virtuelles Wochenend-Update:** Trommeln Sie die Team-Mitglieder zu einem gemeinsamen Rückblick auf die Woche in einer Online-Konferenz zusammen.

Kino und Kultur

- **Gemeinsam Filme streamen:** Die Devise lautet Co-Watching statt Solo-TV. Besonders beliebt sind derzeit Netflix-Partys, bei denen ein Video synchronisiert und über einen Gruppenchat auch kommentiert werden können.
- **Online-Museumsführungen:** Museen und Galerien bieten vermehrt zu virtuellen Rundgängen und Gesprächsrunden ein.

Sport

- **Live-Streaming Fitness:** Treffen Sie sich zum virtuellen Workout oder zu Spinning-Gruppen. Es gibt verschiedene Online-Anbieter oder vielleicht auch eine Person im Freundes- oder Kollegenkreis, die das im privaten Rahmen für eine kleine Gruppe initiieren könnte.

After Work und Party

- **Virtuelle Happy Hour:** Legen Sie eine Zeit fest, in der Sie sich jeden Abend mit anderen zu einer Video-Konferenz treffen, bei der es nicht ums Sorgen oder Jobthemen geht, sondern lediglich darum, sich gegenseitig bei einem Bier oder einem Glas Wein zu einem 15-minütigen After-Work-Check-out zu treffen.
- **ClubQuarantine:** Unter diesem Stichwort wird online von DJs zu virtuellen Dance Partys aufgerufen, manchmal sogar mit bekannten Celebrities aus Musik und Show Business.

PAWLIK inw bildungswerk nord | bildungswerk. digital

03
Remote Team Excellence

E-Learnings

Online Meetings moderieren

Virtuelle Teams – Kommunikation

Agile Teams organisieren

Kreativitätstechniken

Feedback geben

Meetings organisieren

Digitales Vernetzen

03.1 Remote Teaming hat auch Vorteile

Alles hat Vor- und Nachteile und selten ist auch im normalen Berufsalltag fern von Covid-19 alles rosarot. Umso wichtiger ist es, sich mit dem jetzigen Arbeitsalltag bewusst auseinander zu setzen und Problemfelder wie auch Herausforderungen und Entwicklungsfelder nebeneinander zu betrachten, um dann motiviert durchzustarten.

Vorteil 1: Mehr Vertrauen

Es findet weniger Mikro-Management seitens der Führungskraft statt. Klassische Hierarchiegefüge werden zugunsten der Teammotivation durchbrochen.

Vorteil 2: Empowerment

Die Handlungsspielräume einzelner Mitarbeiter sind weiter gefasst als in einer klassischen Form der Zusammenarbeit. Das kommt leistungsmotivierten Teamplayern sehr entgegen, während ein beziehungsmotivierter Mensch eine ganz andere Form der Führung und Kollegialität benötigt.

Vorteil 3: Solidarität

Die wohl größten Nachteile des Arbeitens im Remote Modus sind Kontaktarmut und fehlende Spontanität. Es können sich keine Gewohnheiten wie informelle Gespräche oder Küchenkonferenzen herausbilden, bei denen wie nebenbei Probleme angesprochen oder Zwischenfragen gestellt werden können.

Aber die aktuelle Situation zeigt bereits, dass Kollegen enger zusammenrücken, sich gegenseitig helfen und anrufen, wenn sie Fragen haben oder Ängste teilen möchten mit einer Person, der sie vertrauen und der es gerade ähnlich ergeht. Diese neue Solidarität sollten wir auch in die Zeit nach der Krise zu transportieren versuchen.

Vorteil 4: Alignment

Autonomiestreben und unterschiedliches Engagement im Sinne von Leistungsbereitschaft war gestern. Wann haben Sie zuletzt erlebt, dass unzählige Kollegen so wie jetzt an einem gemeinsamen Strang ziehen, um ihre Arbeitsplätze zu bewahren?

Vorteil 5: Grenzenlosigkeit

Kulturelle Unterschiede können, bewusst und zielführend eingesetzt, von Vorteil sein. Achtet der Remote Leader nicht hinreichend auf sprachliche und kulturelle Unterschiede, kann es vermehrt zu Missverständnissen und dadurch Zeit- wie auch Vertrauensverlusten kommen. Jetzt ist die Gelegenheit zu lernen, mit den internationalen Kollegen enger zusammenzurücken und sich gegenseitig zu unterstützen. Die technischen und kommunikativen Möglichkeiten, die wir jetzt mehr denn je ausprobieren, machen nicht vor geschlossenen Grenzen Halt.

03.2 Moderation virtueller Meetings

Bedenken Sie die Teilnehmeranzahl

Meetings mit maximal drei Teilnehmern sind eher informell und benötigen daher wenig Moderation. Bei Kleingruppen von bis zu zehn Personen ist eine explizite und ‚strenge' Moderation sinnvoll. In größeren Videogruppen sollten alle Teilnehmer ihre Audiofunktionen deaktivieren. Es werden seitens eines Moderators klare Regeln festgelegt, wer wann sprechen kann.

Altivieren Sie die Stummschaltung

Bei größeren Meetings schaltet der Moderator alle Teilnehmer kollektiv auf ‚stumm'. Das spart Bandbreite und reduziert Hintergrundgeräusche. Wenn sich jemand melden möchte, kann er die Stummschaltung für seinen Redebeitrag durch Anklicken des Mikrofon Symbols eigenständig kurz unterbrechen oder sich durch die Funktion ‚Hand heben' bemerkbar machen. Alternativ kann eine Chat-Funktion für Beiträge genutzt werden.

Geben Sie den Bildschirm frei

Öffnen Sie das Dokument, das Sie mit dem Team teilen wollen, bereits vor dem Meeting auf Ihrem Bildschirm – dann lässt es sich unkomplizierter teilen. Testen Sie diese Funktion vorher, denn manche Betriebssysteme erfordern eine Sicherheitsfreigabe, die dann einen Neustart des Tools bedingt.

Nutzen Sie das kreative Whiteboard

Innerhalb der Bildschirmfreigabe befindet sich – vergleichbar mit einem ‚echten' Flipchart – ein Whiteboard für gemeinsame Notizen.

Benennen Sie einen Co-Host

Vor allem wenn Sie noch unerfahren sind, empfehlen wir einen Co-Host zu aktivieren. Dieser kann zum Beispiel den Chat bedienen, so dass der Moderator sich voll und ganz auf die Inhalte konzentrieren kann. Der Co-Host sollte auf einem getrennten Rechner zugeschaltet sein.

Erstellen Sie Aufzeichnungen

Jedes Meeting kann aufgezeichnet und im nachhinein geteilt werden.

Halten Sie eine Backup-Lösung bereit

Es ist, was es ist Technik. Und das bedeutet, dass sie nicht immer funktioniert. Stellen Sie sicher, dass Sie immer eine gute, altmodische Telefonkonferenznummer zur Hand haben, um wechseln zu können.

Initiieren Sie Break Out Sessions

Sie können Teilnehmer in Kleingruppen splitten, in denen Sie spezifische Inhalte untereinander diskutieren. Der Moderator ruft die Gruppen später wieder in das Hauptmeeting zurück.

Umfragen

Sie können vor dem Meeting Fragen definieren, die Sie im Meeting als Live-Abfrage einbauen. Die Ergebnisse können direkt für alle anzeigt, besprochen und kommentiert werden.

Initiieren Sie Break Out Sessions

Was in physischen Meetings über nonverbale Kommunikation ganz gut klappt, erfordert virtuell eine gewisse Disziplin. Der Moderator

- muss aktiv einschreiten und die Reihenfolge der Wortmeldungen festlegen, wenn zwei Personen gleichzeitig sprechen
- sollte es aktiv ansprechen und gegebenenfalls den entsprechenden Teilnehmer in den Stumm-Modus schalten, wenn dessen Hintergrund geräusche das Meeting stören
- spricht Teilnehmer, die noch nicht zu Wort kamen, direkt an
- fasst die Beitrage aktiv kurz zusammen, wenn die Verbindung schlecht ist.

Backup-Plan

Technik bleibt Technik und manchmal ist die Verbindung nicht gut. Um Bandbreite zu sparen, können Sie alle Teilnehmer auffordern, die Videofunktion zu deaktivieren. Reicht dies nicht aus, sollten Sie immer eine klassische Telefonkonferenznummer zur Hand haben, um gegebenenfalls direkt darauf zurückgreifen zu können. Dann können Sie die Präsentation online teilen und parallel via Telefonkonferenz das Meeting fortsetzen.

03.3 Tools für Terminplanung, Brainstorming und Mindmapping

Vom Finden des geeigneten Standorts

Gerade im Kreativbereich wird normalerweise intensiv in Präsenz Teammeetings gearbeitet, um Ideen zusammenzutragen (Brainstorming) und zu systematisieren (Mindmapping). Sie können die Sessions derzeit über eine Videokonferenz-Plattform abhalten, das dort hinterlegte Whiteboard nutzen und einen Teilnehmer benennen, der ihre bisherigen Tools zur Aufbereitung des Contents befüllt und anschließend mit allen über eine Cloud teilt.

Wenn die visuelle Aufbereitung jetzt im Vordergrund stehen soll, bietet sich die Nutzung von Online-Tools an. Diese können wie eine interaktive Pinnwand genutzt und mit weiterführenden Ergebnissen gefüttert werden. Auch das Posten von Notizen, Dateien, Kommentaren und Vorschlägen ist möglich.

Tools Brainstorming

Es gibt verschiedene Anbieter (z. B. Conceptboard, GroupZap, Stormboard, Padlet), die Tools für Brainstormings und zur Ideengenerierung zur Visualisierung und Entwicklung neuer Lösungen anbieten. Sie sind explizit für die Zusammenarbeit dezentraler Teams konzipiert und ermöglichen eine synchrone Zusammenarbeit in Echtzeit.

Tools Mindmapping

Um die im Brainstorming gesammelten Ideen zu systematisieren, bietet sich ein Mindmapping Tool an (z. B. Mindmeister, Wisemapping, Mapul, Mindomo), das die Ideen visuell erfasst, entwickelt und teilt. Manche sind komplett webbasiert, so dass keine Downloads oder Updates erfolgen müssen. Die Tools erlauben es, den Bildschirm gemeinsam zu sehen und zu teilen. Einige, wie z. B. Mindmeister, lassen sich zudem in MS Teams integrieren.

Besprechungen planen

Neben der Nutzung individueller Kalenderfunktionen über die Einladungen zu Besprechungen individuell und/oder firmenintern genutzt und verwaltet werden können (z. B. Outlook), kann ein weiteres Tool (z. B. Doodle, toggl, canva, day viewer) hilfreich sein, um Besprechungen oder Umfragen schneller und einfacher zu organisieren.

Manche dieser Tools sind mit Schnittstellen im Sinne direkter Kalenderverbindungen zu Google, Outlook oder Microsoft 365 verbunden, so dass Doppelbuchungen etc. vermieden werden können. Auch Messaging Dienste wie Slack oder Online-Dienste wie Zapier sind teilweise damit kompatibel.

Best Practice: Kick Start Virtual Teaming

Lassen Sie uns die COVID-Krise in eine Lerngelegenheit verwandeln:

Exzellenz in der Fernwartung!

Wir alle müssen uns jetzt einer Situation stellen, in der die normalen Arbeitsgewohnheiten nicht mehr funktionieren und es wahrscheinlich ist, dass die Dinge einen langfristigen Einfluss auf die Art und Weise unserer Zusammenarbeit haben werden.

Die vergangenen Wochen waren geprägt von einer ‚Organisation der Dringlichkeit'. Unternehmen und Teams versuchten, ein Minimum an lebenswichtigen Systemen und Prozessen zu gewährleisten und Homeoffice geteilte Teams und virtuelle Schichtübergänge zu installieren.

Viele unserer Kunden suchten in den letzten Tagen nach Lösungen, um die Arbeit in einer virtuellen Umgebung mit Teammitgliedern und Führungskräften fortzusetzen, die keine oder geringe Erfahrung mit Videokonferenzen, Homeoffice und virtueller Teamarbeit haben. Folgende Bausteine können Ihnen helfen, den virtuellen Start zu beschleunigen.

04 Remote Leadership

E-Learnings

Virtuelle Teams – Kommunikation

Virtuelle Teams – Motivation und Vertrauen schaffen

Digital Leadership

Agil führen

Fehlerkultur zulassen

Teams bilden

04.1 Vision, Kultur und Werte im virtuellen Raum

Vertrauenskultur

Wichtig ist der Aufbau einer vertrauensbasierten Zusammenarbeit zwischen Manager und Team. Beide sehen sich selten und der Aufbau gegenseitigen Vertrauens wird erschwert. Auch Kick-off-Meetings finden zu Projektbeginn der Einfachheit halber online statt, so dass manchmal überhaupt kein persönliches Kennenlernen von Teammitgliedern zustande kommt, die bisher keine nennenswerten Schnittstellen hatten. Aber Distanz verringert die Bindung untereinander, schafft Unsicherheit und gefährdet daher die Zusammenarbeit. Initiieren Sie Kennenlern-Runden, eCoffee- oder eCocktail-Feierabend-Events via Video Calls.

Charisma meets Ideenreichtum

Ein Remote Leader muss mit ausreichend Charisma, Phantasie und Ideenreichtum dafür Sorge tragen, dass das Team sich nicht abschottet und zur Enklave innerhalb des Gesamtunternehmens wird. Er muss also Sorge tragen, dass ein regelmäßiger persönlicher Austausch möglich ist. Sollte sich das wie jetzt aufgrund geografischer Distanzen als schwer erweisen, kann über einen Team Newsletter o. ä. gegengewirkt werden.

Gemeinsame Ziele setzen

Ein Remote Leader sollte die richtigen Fragen stellen statt Anweisungen zu geben. Gemeinsam mit dem Team werden Ziele entwickelt, die dann eigenständig und eigenverantwortlich von jedem Einzelnen erreicht werden sollten. Die Führungskraft steht als Sparringspartner zur Verfügung und inspiriert zu Höchstleistungen, gibt aber keine autoritären Umsetzungsanweisungen.

Gerade weil der persönliche Vertrauensaufbau virtuell schwieriger ist, ist es wichtig, klare gemeinsame Ziele zu haben und Spielregeln zu etablieren so dass das Manko durch einen Vertrauensvorsprung in die Prozesse relativiert wird.

Shared Leadership

Ein Team nimmt manche Führungsfunktionen kollektiv wahr (‚shared leadership'). Zwar gibt der Remote Leader klare Ziele und Aufgaben vor. Er sorgt aber mit geeignetem Coaching auch für die Selbstorganisation und die Selbstkompetenz seines Teams. Das ist auch virtuell machbar.

Mut und Durchhaltevermögen

Verschiedene Werte, Kulturen, Standards, Sprachen und Begrifflichkeiten müssen gegebenenfalls miteinander in Einklang gebracht werden. Umgangsregeln die für alle passen, müssen formuliert und dann auch gelebt werden. Dazu bedarf es Mut und Durchhaltevermögen. Und ein Bewusstsein dafür, dass niemand alles weiß und kann.

04.2 Die neue Rolle der Führungskraft: Grenzen und Verantwortung

Mentor, Coach & Beseitiger

Ein agiler Remote Leader ist eine eher bescheidene, anpassungsfähige Persönlichkeit, die aber auch engagiert und visionär ihr Team mit auf die Reise nimmt bzw. dessen Selbststeuerung akzeptiert und unterstützt Die Führungskraft wird dadurch nicht überflüssig, hat aber einen anderen Aufgabenschwerpunkt als Mentor, Coach und Beseitiger von Hindernissen. Werkzeuge und Prozesse spielen für einen Remote Leader also eine vergleichsweise untergeordnete Rolle, da sie erst in der eigenverantwortlichen Umsetzung durch die jeweiligen Teammitglieder zum Tragen kommen.

Agile Persönlichkeit

Ein Remote Leader sollte eine agile Persönlichkeit haben bzw. in der Lage sein, die agilitätshemmenden Eigenschaften zu kompensieren. Denn auch wenn das Verfolgen eines Plans in agilen Remote Teams wichtig ist, so kommt es aufgrund der wie auch immer gearteten Distanz auch immer wieder zu aus der Eigenständigkeit der Mitarbeiter entstehenden Veränderungen, auf die der Leader offen und agil reagieren können sollte.

Der Abschied von Superman

Ein Remote Leader sollte selbst offen für Feedback sein, die Grenzen seines eigenen Wissens kennen und die Möglichkeiten seines Teams einfordern und nutzen können. Denn eine einzelne Person kann heute nicht mehr auf alles eine Antwort haben, sondern muss vielmehr dem Team Freiheiten einräumen, an eigenen Projekten arbeiten zu können. Die Führungskraft sollte also zu engmaschige Meetings vermeiden, die lediglich als Statusabfrage gedacht sind. Es ist eine Frage der Balance, für die wir nun ein Gefühl entwickeln müssen.

Ein guter Netzwerker

Ein Remote Leader sollte ein guter Netzwerker sein. Er sollte gut Kontakte knüpfen und kontinuierlich erweitern können, um effektiv zu sein. Und im Optimalfall sein Team einbeziehen.

Planvoller Projektmanager

Welche Projekte gilt es zu bearbeiten? Macht ein eher klassisches Projektmanagement Sinn oder sind agile Arbeitsweisen wie Scrum oder Kanban zielführender für professionelle und gut strukturierte Remote Teamabläufe? In welchen agilen Arbeitsweisen sind Leader und Remote Team geschult? Lebt das Unternehmen agile Werte? Es obliegt dem Remote Leader, einen passenden Rahmen zu schaffen.

Jäger vs. Sammler

Die aus Präsenzteams mit Wasserfall Projektmanagement bekannten Dokumentationsstandards greifen in einem agilen Umfeld nicht. Es müssen also passende Ablagesysteme festgelegt und ins Team kommuniziert werden. Manchmal geht einfach auch mal Schnelligkeit vor Perfektion. Entscheidungen müssen informiert und rasch getroffen werden können, gegebenenfalls auch auf Kosten einer perfekten Lösung.

04.3 Die eigenen und die Kompetenzen des Teams kennen

Ziele vereinbaren

Legen Sie individuelle Ziele mit jedem einzelnen Mitarbeiter fest.

- Erkennen Sie die Potenziale und Interessen des Einzelnen.
- Formulieren Sie eindeutig.
- Planen Sie individuelle Vorgehensweisen.
- Ermöglichen Sie spontane Anpassungen.
- Erkennen Sie Über- und Unterforderung.

Mitarbeiter unterstützen

Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung.

- Erkennen Sie den Unterstützungsbedarf.
- Erstellen Sie individuelle Pläne zur konkreten Unterstützung.
- Finden Sie Wege spontaner Unterstützung einzelner Mitarbeiter auf virtuellen Wegen.

Leistungen beurteilen

Schätzen Sie die Leistungen des Remote Teams richtig ein.

- Überblicken Sie die entscheidenden Beurteilungskriterien.
- Entwickeln Sie Ideen zur Ermittlung des individuellen Leistungsstandards.
- Bleiben Sie trotz dezentraler Strukturen nah am Mitarbeiter dran.
- Nutzen Sie Gelegenheiten, deren Leistungsstand in Erfahrung zu bringen.

Feedback geben und nehmen

Geben Sie angemessene Rückmeldung und holen Sie auch selbst welche für sich ein.

- Bedenken Sie, dass Remote Teams andere Formen und Regeln des Feedback benötigen als Präsenzteams.
- Schätzen Sie den Zeitpunkt, die Intensität und den Umfang von Feedback richtig ein.
- Formulieren Sie nachvollziehbar und verständlich.
- Feedbacken Sie aktiv, zeitnah und sensibel.

Aufgaben delegieren

Delegieren Sie die richtigen Aufgaben an die richtigen Personen.

- Überblicken Sie die zu leistenden Aufgaben, deren Delegierbarkeit sowie die Interessen und Stärken der einzelnen Teammitglieder.
- Konkretisieren Sie die zu delegierenden Aufgaben und planen Sie die dafür erforderlichen Wege und Strukturen.
- Delegieren Sie aktiv und greifen Sie spontan erforderliche Anpassungen über die Distanz hinweg auf.

Mitarbeiter wertschätzen

Stellen Sie eine gute Beziehung zu Ihrem Remote Team her.

- Überblicken Sie, welcher Mitarbeiter welche Form der Wertschätzung benötigt.
- Arbeiten Sie wertschätzende Maßnahmen aus und planen Sie individuelle Online Aktivitäten für Ihr Remote Team.
- Zeigen Sie offen und spontan Ihre Wertschätzung und erkennen Sie, wenn sich Distanzierungen ergeben

Teams managen

Führen Sie Ihr Remote Team zum Erfolg.

- Überblicken Sie die Faktoren einer erfolgreichen Remote Teamarbeit und entwickeln Sie Umsetzungsideen.
- Kümmern Sie sich aktiv um eine gute Zusammenarbeit.
- Erkennen Sie Disharmonien.
- Nehmen Sie Unstimmigkeiten frühzeitig als Konflikt wahr.

Konflikte lösen

Analysieren Sie Unstimmigkeiten und entwickeln Sie Lösungen.

- Sprechen Sie Konfliktsituationen aktiv und direkt an.
- Engagieren Sie sich für eine Lösung.

04.4 Motivieren auf Distanz

Motivorientierende Führung

Wir schöpfen unsere Handlungsenergien aus drei verschiedenen Motivationsquellen. Es handelt sich dabei um die drei Basismotive Macht, Leistung und Beziehung, die bei jedem Menschen grundsätzlich vorhanden, jedoch in der Regel unterschiedlich ausgeprägt sind. Meist reagieren wir daher auf ein bestimmtes Basismotiv besonders sensibel. Wenn es gelebt werden kann, entsteht Kraft und Energie. Wenn es gestört oder verhindert wird, wird die Kraft reduziert und Frust entsteht. In der jetzigen sozialen Distanzierung sind es vor allem beziehungsmotivierte Menschen, die unter der Isolation besonders leiden.

Der erste Schritt eines Remote Leaders in der motivorientierten Führung ist daher die Ermittlung der individuellen Motivausprägung des Mitarbeiters. Welches Teammitglied möchten Sie in seiner Motivation stärken? Und welches der drei nachstehenden Basismotive erkennen Sie bei ihm als vorherrschend ausgeprägt?

Machtmotiv

Ein machtmotivierter Mitarbeiter strebt nach Autonomie und Gestaltungsfreiheit. Er möchte sich seinen eigenen Kopf machen und Entscheidungen eigenständig treffen dürfen. Ihm geht es um Bedeutung und Einfluss, vielleicht auch Status und Reputation. Er möchte mitmischen und macht sich umfassende Gedanken, auch über seinen eigentlichen Arbeitsbereich hinaus.

- Geben Sie keine Ziele oder Direktiven vor, sondern lassen Sie eine lange Leine.
- Beziehen Sie den Mitarbeiter in Ihre Entscheidungen und Überlegungen mit ein.
- Schaffen Sie Gestaltungsmöglichkeiten und lassen Sie ihm seine Einzigartigkeit.
- Nehmen Sie ihn wichtig.

Leistungsmotiv

Ein leistungsmotivierter Mitarbeiter zeichnet sich vor allem durch seine Orientierung an der Sache aus. Für ihn stehen die Inhalte der Tätigkeiten und die Ergebnisse im Vordergrund. Er kann sich sehr ehrgeizig Herausforderungen stellen und mit Disziplin, Fokus und auch Perfektionismus hohe Qualität erzeugen. Er sucht permanent nach Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten und ist nur schwer für Routineaufgaben zu begeistern.

- Geben Sie ihm Handlungsfreiheit und variieren Sie seine Aufgaben.
- Sorgen Sie für einen stetigen Informationsaustausch und optimieren Sie Arbeitsbedingungen und -materialien
- Geben Sie ihm klare Antworten und bieten Sie Entwicklungsperspektiven.
- Zeigen Sie ihm Anerkennung für seine Qualifikation und Leistungen.

Beziehungsmotiv

Beziehungsmotivierten Menschen geht es um die Interaktion und gegenseitige Wechselwirkung. Sie zeichnen sich durch ein ausgeprägtes Gespür und eine gute Intuition im sozialen Kontakt aus. Sie setzen sich für Harmonie und ein Wir-Gefühl ein, sind gute Zuhörer, sensibel, taktvoll und warmherzig. Selten verfolgen sie langfristige Ziele, sondern leben im Hier und Jetzt und sind leicht zu begeistern.

- Nehmen Sie ihn als Menschen war, vor allem in virtuellen Arbeitswelten.
- Fördern Sie Integration und Nähe und ermöglichen Sie den kollegialen Austausch.
- Zeigen Sie Ihre Wertschätzung und achten Sie auf seine Stimmungslage.
- Schaffen Sie ein möglichst konflikt und angstfreies Klima.

04.5 Situatives Führen auf Distanz

Den auf alle Mitarbeiter gleichermaßen anwendbaren optimalen Führungsstil gibt es nicht. Davon abgesehen ist es jetzt wichtiger denn je, sich dieser Herausforderung auch in einer virtuellen Zusammenarbeit zu stellen. Eine effektive Führungskraft muss daher flexibel sein und über verschiedene Führungsstile verfügen**.**

1. Anleiten

Der Mitarbeiter muss erst noch in seine Aufgabe eingearbeitet werden.

- Der Remote Leader gibt klare Anweisungen und überprüft ständig deren Durchführung.
- Es wird genau festgelegt, wie und mit welchen Mitteln das Ziel erreicht werden kann.
- Aufgaben erfolgen kleinschrittig.
- Die Führungskraft gewährleistet permanentes Feedback über Video-Konferenzen.

2. Lenken

Die Kompetenz ist noch niedrig. Der Mitarbeiter muss in seinen Handlungen erst noch in die richtige Richtung gelenkt werden.

- Der Remote Leader definiert Teilaufgaben, die in kleinen Schritten angegangen werden.
- Schlüsselstufen der Aufgaben und Methoden werden vorgegeben.
- Es erfolgt permanentes Feedback über regelmäßig stattfindende Video-Konferenzen.

3. Trainieren

Der Mitarbeiter hat sich mehr Kompetenz erworben, muss nun aber zielgerichtet trainiert werden, um nach eventuellen ersten Rückschlägen wieder zurück in seine Spur zu kommen.

- Der Leader überprüft die Durchführung.
- Der Mitarbeiter wird in Entscheidungsprozesse mit einbezogen und ermutigt, über Resultate zu sprechen.
- Die Führungskraft gibt einen Überblick über Probleme und Zielerreichung und übernimmt die Verantwortung für mögliche Fehler.
- Es erfolgt permanente Abstimmung und Diskussion via Video-Konferenz.

4. Ausbilden

Der Mitarbeiter ist auf einem guten Weg und auch hochmotiviert. Er muss nun die Möglichkeit zur Weiterbildung und die Zuteilung von mehr Verantwortung bekommen.

- Der Remote Leader wechselt nun auch mal die Perspektive und fragt den Mitarbeiter, was man seiner Meinung nach besser machen könnte.
- Das Feedback erfolgt leistungsbezogen.
- Der Mitarbeiter wird gefördert und bei der Ausführung seiner Aufgaben unterstützt.

5. Coachen

Erste Misserfolge und mögliche Demotivation müssen aufgefangen werden Fach und Umsetzungskompetenz sind zwar vorhanden, aber die schwankende Motivation müsste durch unter stützende Maßnahmen und Rahmenbedingungen reaktiviert werden.

- Der Remote Leader überträgt ggf mehr Entscheidungsbefugnisse.
- Die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters wird abgefragt.
- Leader und Mitarbeiter teilen sich die Verantwortung für getroffene Entscheidungen.

- Neben Video Konferenzen und Telefonaten sind verstärkte Maßnahmen des Virtual Socializing sinnvoll.

6. Delegieren

Der Remote Leader kann nun bis auf minimale Ausnahmen auf Strukturvorgaben verzichten.

- Der Mitarbeiter handelt eigenverantwortlich, trifft seine eigenen Entscheidungen und löst eigenständig Probleme, die seinen Aufgabenbereich betreffen.
- Der Mitarbeiter braucht mitunter neue Herausforderungen, die ihn lernen und seine Kompetenzen wachsen lassente durch unter stützende Maßnahmen und Rahmenbedingungen reaktiviert werden.

05

Remote Mindset

E-Learnings

Digital Mindset

New Work

Agiles Arbeiten

Digitales Vernetzen

Change erfolgreich managen

Kreativitätstechniken

Querdenken

05.1 Die Herausforderungen für ein gutes Miteinander

Klare Verhaltensweise etablieren

Ein Remote Leader sollte klare Verhaltensweisen etablieren wie Fehler offen zugeben zu können, aus Misserfolgen zu lernen und Probleme zu analysieren. Auch eine transparente Vision und gemeinsam formulierte und anerkannte Werte schaffen ein zielführendes Wir-Gefühl.

Kommunikation auf Augenhöhe

Ein Remote Leader sollte weder überheblich noch übervorsichtig sein. Bei allem Respekt vor einem gut ausgebildeten Leistungsmotiv: reine Dienstbeflissenheit bei zu großer persönlicher Distanz zum Team (weniger ausgeprägtes Beziehungsmotiv) erschwert eine vertrauensvolle Arbeitsweise. Die Führungskraft eines Remote Teams sollte Kommunikation auf Augenhöhe zulassen, um schnelle Handlungsfähigkeit, selbstständige Entscheidungen und engen Kontakt zu ermöglichen Denn das sind die Erfolgsparameter eines virtuellen Teams.

Fokus Individualisierung

Was motiviert den einzelnen Menschen? Woraus zieht er seine Energien? Ein Remote Leader muss sein Mitarbeiter gut kennen, um Sie individuell und motivierend zu führen. Er muss die persönlichen Denkstile, Motive und Herangehensweisen an Aufgaben kennen, also den Menschen hinter dem Teammitglied sehen, um dessen Handeln besser zu verstehen und die richtigen Ansätze bieten zu können.

Laut trifft leise

Welcher Mitarbeiter ist introvertiert, welcher eher extrovertiert? Das Wissen hilft der Führungskraft bei der Aufgabenverteilung wie auch bei der Beantwortung der Frage, wie oft persönliche Live-Termine nötig sind. In einem Remote Team mit fast vorwiegend introvertierten, leisen Menschen ist das weniger häufig nötig als in einer vornehmlich extrovertierten Mannschaft.

Emotionaler Zusammenhalt

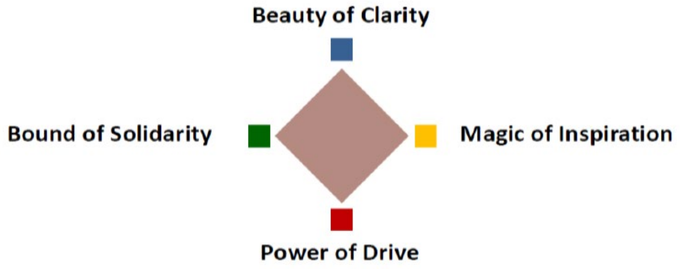
Im Grunde muss ein Remote Leader das ausgleichen, was durch die virtuelle Struktur des Teams an Präsenzmöglichkeiten verloren geht. Er muss dafür sorgen, dass die Teammitglieder sich trotz physischer Distanz sicher fühlen in dem was und wie sie es tun. Das erfolgt in erster Linie durch eine klare Zielbildung und einen emotionalen Zusammenhalt. Es geht hier also um Individualisierung und Empathie. Das sind Bindekräfte, die ein Remote Team zusammenhalten und die die Fliehkräfte wie Misstrauen, fehlende Präsenz und Einzelgängertum relativieren. Die Führungskraft ist die tragende Verbindung zwischen dem Unternehmen und den dezentral verstreut agierenden Teammitgliedern.

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser

Ein Remote Leader, der zuvor ausschließlich Präsenzteams gemanagt hat, muss umdenken. Der direktive, hierarchisch ausgelegte Führungsstil funktioniert hier nicht. Zu viele Kontrollmechanismen als Rudimente aus der alten Führungswelt sind in einem Remote Team kontraproduktiv. Hier kommt die Maxime ‚Vom Manager zum Enabler' zum Tragen.

05.2 Resilienz: Die Energie, um das Unerwartete zu überstehen

Angesichts der heutigen sanitären Krise im Zusammenhang mit dem Covid-19 wäre die schlimmstmögliche Option eine abwartende Haltung. In diesem stressigen Kontext ist das Risiko einer solchen Reaktion in der Tat groß, da wir mit vielen Ängsten konfrontiert sind. Angst um unsere Familie, Angst um unseren Arbeitsplatz und unser Unternehmen, Angst vor dem, was danach passiert. Um eine solche Zeit durchzustehen, bedarf es einer besonderen Denkweise und Widerstandsfähigkeit.



Wir haben in den vergangenen Jahren daran gearbeitet zu verstehen, was es uns ermöglicht, Resilienz auf individueller, Team und Unternehmensebene zu entwickeln. Wir haben vier Qualitäten identifiziert, die der Schlüssel sind, um erfolgreich wieder auf die Beine zu kommen, wenn etwas einschneidend Unerwartetes passiert oder wenn etwas schief geht. Jede dieser Energien ist wesentlich, aber keine davon allein ist ausreichend für eine nachhaltige Widerstandsfähigkeit.

Beauty of Clarity

Beauty of Clarity ist die Energie, die es Teams und Einzelpersonen ermöglicht, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und die richtigen Entscheidungen zur richtigen Zeit zu treffen. Gerade in der aktuellen Zeit ist es entscheidend, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Wenn Sie Ihr Team auf ein gemeinsames Verständnis dessen, was zu tun ist, ausrichten, wird die kollektive Kraft gestärkt.

Power of Drive

Power of Drive ist die Energie, die dafür sorgt, dass Einzelpersonen und Teams, auch wenn es mal hart auf hart kommt, für ihre Überzeugungen und Ziele kämpfen. Das erfordert manchmal erhebliche physische und emotionale Widerstandskräfte vor allem, wenn die Menschen in einer krisenbedingten sozialen Isolation in ihren Häusern und Wohnungen eingesperrt sind.

Magic of Inspiration

Magic of Inspiration liefert die Energie für neue Ideen und für das Ausloten neuer Wege, um Probleme auf innovative und effiziente Weise zu lösen.

Die kollektive (virtuelle) Intelligenz, um ‚out of the box'-Ideen zur Bewältigung der aktuellen Situation zu finden, ist eine Möglichkeit, neue Wege zu finden und Dinge zu tun, die uns nach der Krise effektiver machen.

Bound of Solidarity

Blound of Solidarity ist die Energie, die das emotionale Sicherheitsnetz und die Solidität schafft, die es den Menschen ermöglicht, in außergewöhnlichen Momenten aus ihrer Komfortzone herauszutreten.

Getrennt zu sein, erfordert besondere ‚Momente' für das Team, die es er möglichen, Sorgen zu teilen, sich darüber auszutauschen, wie die Menschen mit der Situation umgehen, und einfach ‚zusammen zu sein'.

Best Practice: Resilienz

Seit Jahren entwickeln wir mit unseren Kunden individuelle und teambezogene Resilienz. Die Erfahrung hat gezeigt, dass mit dem hier skizzierten Prozess ein Remote Leader sein Team dabei unterstützen kann, Schlüsselfragen zu beantworten und praktische Antworten darauf zu finden.

- Wie kann man entscheiden, worauf man sich konzentrieren sollte, um die grundlegenden Ziele und Projekte nicht fallen zu lassen, sich schneller zu erholen und sich auf das Nachfolgetreffen von Covid-19 vorzubereiten?
- Was und wie kann man aus dieser Krise und den Antworten des Teams lernen, um die körperliche und emotionale Ausdauer zu erhalten?
- Wie kann man das Potenzial des Teams bei der Schaffung neuer Lösungen und dem Einbringen verschiedener Perspektiven freisetzen?
- Wie kann man die Verbindungen im Team aufrechterhalten, wenn wir alle verstreut sind und uns physisch nicht begegnen können?

05.3 Krisen-Coaching: Thinking, feeling, learning and working out loud

Zurzeit ist wenig so, wie es vor der Corona-Pandemie war. Vieles fällt weg, auf das wir unser Leben aufgebaut haben und uns die Möglichkeit bietet für uns selbst und unsere Familie und Freunde zu sorgen. Es fehlt uns der Halt. Jeder von uns muss sich nun die Frage stellen: „Wo und worin finde ich den Halt, der mich besser diese Zeit überstehen und durchleben lässt?“

Wir bieten ein Coaching unter dem Motto ‚Thinking, feeling, learning and working out loud‘ mit verschiedenen Angeboten an, die diesen Halt bieten können.

Thinking out loud

In einer täglich offenen Gesprächsrunde über eine Videokonferenz können Remote-Team-Mitglieder sich über Erlebnisse, Gedanken und Fragen, die sie gerade bewegen sowie Ideen und und Vorschläge austauschen. Ein Moderator kann gegebenenfalls das Gespräch lenken und den Raum halten.

Working out loud

In schwierigen Zeiten ist es für viele Menschen sinnvoll, den Fokus nicht nur auf die Problemsituation zu lenken, sondern auch auf etwas anderes. In diesem Sinne bieten wir in der Zeit des Zuhause-bleiben-Müssens und Nicht-wie-gewohnt-arbeiten-Könnens eines Chance der Weiterentwicklung an. In Peer Groups von bis zu 6 Teilnehmern kann mittels des Working-out-loud-Prinzips 6-2-1 sechs Wochen lang, zweimal die Woche an einem eigenen Thema gearbeitet werden. Mit gegenseitiger Unterstützung sollte am Ende der sechs Wochen das Ziel des eigenen Themas erreicht worden sein.

Feeling out loud

1. Selbstzugang und Handlungsorientierung: In stressigen Zeiten ist es wichtig den Selbstzugang aktivieren zu können und handlungsfähig zu bleiben. In einem täglichen Meeting kann eine entsprechende Eigenschaft besprochen und gemeinsam überlegt werden, was jeder Einzelne zurzeit braucht, um diese Eigenschaft zu aktivieren.

2. Einzel-Coachings: Eine Gruppe an Coaches oder Sparringspartnern steht zur Verfügung, die für persönliche Belange oder Sorgen vertrauensvoll und akut in Einzelgesprächen zur Verfügung stehen und einen Mitarbeiter einmalig oder über einen längeren Zeitraum hinweg begleiten können.

3. Konflikt-Coaching: Es gibt Momente, z. B. Weihnachten, Urlaub, Familienfeiern, wenn Personen zusammenkommen und sich nicht aus dem Weg gehen können, da offenbaren sich Konflikte, die bisher gut umschifft werden konnten. Es ist nur natürlich und menschlich, dass unsere derzeitige Ausnahmesituation zusätzlich weitere Konflikte aufzeigt und wir ein wohlwollenderes und toleranteres Miteinander benötigen als im eingespielten Alltag.

Learing out loud

Zusätzlich können Learning Snacks angeboten werden, die sich mit jetzt wichtigen Remote-Team-Themen befassen wie virtuelle Planung, virtuelles Brainstorming etc.

05.4 Dranbleiben – auch wenn die Krise ein wenig länger dauert

In diesen Krisenzeiten geht es nicht nur darum, mit sinnvollen virtuellen Tools umgehen zu können. Es geht jetzt mehr denn je für jeden Einzelnen von uns darum, das Vertrauen in das Unternehmen und die Führungskraft nicht zu verlieren, mutig zu sein und an den Zielen dranzubleiben, die uns jetzt herausfordern.

Diese Themen sind aber keine Frage passenden Handwerkzeugs, sondern der Denkweisen und Glaubenssätze.

Vertrauen Sie mir

Verletzlichkeit, Empathie und Fehlbarkeit sind wichtig, um im Berufsleben Vertrauen sowohl zu schenken als auch entgegen gebracht zu bekommen. Agiles Arbeiten als die einzig erfolgreiche Antwort auf die digitale Welt funktioniert nur dort, wo Vertrauen herrscht. Führungskräfte haben heute die Aufgabe, eine Kultur zu etablieren, in der alle Mitarbeiter mitdenken und ehrliches Feedback geben. Ohne wechselseitiges Vertrauen ist Erfolg heute kaum mehr möglich.

- Zeigen Sie sich empathisch und bauen Sie Nähe auf.
- Steigen Sie vom Olymp und zeigen Sie sich verletzlich.
- Motivieren Sie Ihr Team durch hohe Erwartungen zu Höchstleistungen.

Ein Quantum Mut

Wir alle haben die Sorge, rund um die Digitalisierung den erfolgreichen Anschluss eventuell nicht behalten zu können. Jetzt in der Krise mehr denn je, denn nun müssen wir. Die Gesetzmäßigkeiten für Erfolg ändern sich also und zwingen uns, routinierte Verhaltensweisen zu verlassen und dadurch zu lernen und zu wachsen. Mut heißt, Angst zu spüren und trotzdem den nächsten Schritt zu wagen. Auch mit dem persönlichen Risiko, zu verlieren. Und manchmal auch zu entscheiden, dass ein Sprung nicht gewagt werden sollte.

- Bleiben Sie selbstbestimmt und lassen Sie Ängste zu.
- Fühlen Sie sich als erfolgreiche Persönlichkeit.
- Setzen Sie sich Etappenziele und bleiben Sie dran.

Bleib dran

Agil zu sein gilt für Individuen und Organisation als Gebot der Stunde. Wer agil handelt und denkt, fühlt sich zu Recht am Puls der Zeit. Das Durchhaltevermögen als ihr zentraler Gegenspieler sorgt dafür, dass wir Dinge zu Ende denken, kritische Projekte abschließen und für die unangenehmen Aufgaben Verantwortung übernehmen. Denn die größten und nachhaltigsten Erfolge stellen sich letztlich nicht im Sprint ein. Sie bleiben stets ein Marathon. Dabei gilt es, mit dem nötigen Biss auch eine Durststrecke wie die aktuelle zu überwinden.

- Fokussieren Sie sich auf die harten Wegstrecken: Growth vs. Fixed Mindset.
- Behalten Sie mögliche Hindernisse im Auge.
- Beurteilen Sie bei der Zielfokussierung Prozesse nicht Ergebnisse.

INW Institut Neue Wirtschaft

Bildungswerk Nord e. V. bildungswerk.digital

Kurze Mühren 1 | 20095 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 30 80 1-100

E-Mail: bildungswerk.digital@inw.de

Web: www.inw.de

PAWLIK Consultants GmbH

Astraturm | Zirkusweg 2 | 20359 Hamburg

Telefon: +49 (0) 40 53 28 50 0

E-Mail: info@pawlik.de

Web: www.pawlik.de