

Führung auf Distanz – in und aus dem Home Office

Herzlich willkommen

beim Training

Arbeitsbuch

Sehr geehrte Seminarteilnehmer*innen,

im Folgenden möchten wir Ihnen ein paar hilfreiche Tipps geben, wie Sie das meiste aus diesem Seminar für sich „herausholen“ können:

- Machen Sie sich Notizen. Aber notieren Sie nicht das, was gesagt wird, sondern die Ideen, die Sie im Seminar haben und umsetzen möchten. Es ist erweisen, daß „Notizenschreiber“ das Erlebte besser im Gedächtnis behalten und leichter realisieren.
- Platz für Anregungen finden Sie hier in den Teilnehmerunterlagen!
- Machen Sie mit bei Diskussionen, Übungen, Präsentationen, so lernen Sie am meisten.
- Setzen Sie sich am Ende des Seminares Ziele!
- Wiederholen Sie den Seminarstoff — am besten innerhalb der nächsten Woche.
- Nicht alles auf einmal! Suchen Sie sich 3 - 5 Themen, die Sie üben. Am besten in Ihrem Bekanntenkreis und übertragen Sie es dann in Ihren beruflichen Alltag.

Viel Spaß und viel Erfolg im Seminar!

Name: _____

Inhalt

Lerntagebuch.....	4
1. Technik	5
1.1. Hardware.....	5
1.2. Software	5
2. Führungsaufgaben und -verhalten	7
2.1. Führungsstile	8
2.2. Coach oder Führungskraft.....	13
3. Zusammenarbeit - Teamwork	13
3.1. Vereinbaren Sie mit Ihrem Team eine Home Office Kultur.....	13
3.2. Klare Erwartungen setzen	14
3.3. Kommunikation in alle Richtungen ermöglichen	14
4. Performance Management	16
4.1. Zielvereinbarung.....	17
4.2. Struktur des Gesprächs - Roter Faden.....	18
5. Feedback.....	19
6. Motivation	21
7. Trainerkontakt.....	22

Lerntagebuch

Folgende Erkenntnisse/Erlebnisse des heutigen Tages waren für mich wichtig:

Was möchte ich vertiefen?

Was ist mir heute in Bezug auf mich selbst aufgefallen?

Was möchte ich damit anfangen?

Wie lassen sich für alle Mitarbeiter*innen kurzfristig flexible Arbeitszeit- sowie Arbeitsplatzmodelle bereitstellen? Wie gelingt es, in einem neuen Maß an Selbstorganisation und Eigenverantwortung die alltägliche Arbeit auch im Home Office zu managen? Gerade vor dem Hintergrund des neuen mobilen Arbeitens ergeben sich viele An- und Herausforderungen. So wird hinsichtlich Zusammenarbeit und Vernetzung in der Praxis noch oft auf unterschiedlichen Ebenen gearbeitet, die Schnittstellen sind unsauber verzahnt und die Kommunikation hakt. Das verhindert die nötige Agilität, um auf Veränderungen reagieren zu können. Vernetzung und Agilität sind auch entscheidend, wenn es darum geht, Kompetenzen zu stärken und Potenziale zu fördern. Hier sind spontane Feedbacks, systematische Beurteilungsgespräche und agile Kompetenzeinschätzungen in vernetzten Teams gefragt – als Maßnahmen, die darauf abzielen, dass die richtigen Menschen die richtigen Dinge im Unternehmen tun.

1. Technik

1.1. Hardware

Die Arbeit im Home Office steht und fällt mit dem Internetanschluss, daher Speedtest durchführen und prüfen, welche Geschwindigkeit verfügbar ist! Ist die Datenrate nicht zufriedenstellend, kann das auch an der Hardware des Endgeräts liegen. Beispielsweise muss die Netzwerkkarte in der Lage sein, hohe Geschwindigkeiten durchzuhalten. Ein LAN-Kabel ist immer die beste Möglichkeit, die schnellstmögliche Geschwindigkeit herzustellen. Bei Wlan-Verbindungen geht immer Leistung verloren.

1.2. Software

Die Basis der Softwareausstattung bilden das Betriebssystem und MS-Office oder sonstige Büroanwendungen.

Für die Arbeit im Home Office muss meist eine gute Kommunikation sichergestellt werden: E-Mail, ein Messenger Dienst (wie Threema oder WhatsApp) und ein Videokonferenztool (wie Zoom, MS-Teams oder WebEx). Beim Videokonferencing wird die klassische Besprechung durch ein digitales Meeting mit Bild und Ton ersetzt.

Sollten Sie eine Wahlmöglichkeit haben, können Sie mit dem Team ausloten, welches Tool die für die Zusammenarbeit beste Lösung garantiert. Bei der Auswahl spielen u.a. auch Datenschutzaspekte eine Rolle, weshalb Experten der IT-Abteilung beteiligt sein sollten.

Einige, häufig genutzte Videokonferenztools sind:

- Zoom
- MS-Teams
- Webex
- Adobe Connect

Für die Zusammenarbeit im Team können Task-Management-Lösungen (mit einem gemeinsamen Kalender, Aufgaben, Projekten etc.) wichtig sein. Beispiele für solche Anwendungen sind:

- Slack
- Asana
- Trello
- Meister Task
- Monday

Diese müssen nicht nur technisch implementiert, sondern auch vom gesamten Team konsequent genutzt werden. Außerdem ist es wichtig, sämtliche Computersysteme und Daten individuell vor Verlusten zu schützen.

Die Führungskraft soll als Multiplikator und Vorbild dienen und die neu entstandene Aufbruchstimmung in das Unternehmen transportieren.

Übung: Sind Sie selber ein Home Office Typ?

Beantworten Sie jede Frage entweder mit *"Ich stimme zu"* oder *"Ich stimme nicht zu"*.

Am Ende des Tests addieren Sie die Anzahl der Fragen, bei denen Sie zugestimmt haben.

	<i>"Ich stimme zu"</i>	<i>"Ich stimme nicht zu"</i>
Persönlichkeit und Motivation		
Ich bin flexibel und anpassungsfähig		
Ich bin diszipliniert und pflichtbewusst		
Ich würde mich als Menschen beschreiben, der seine Freiräume braucht		
Ich brauche nicht den täglichen Austausch mit meinen Kollegen, mir genügen regelmäßige Video- oder Telefonkonferenzen		
Mir ist die Trennung von Arbeit und Privatleben nicht so wichtig		
Ich kann mich selbst motivieren - ohne Druck von außen		
Ich bin verantwortungsbewusst und weiß, dass ich auch im Home Office viel leisten muss		
Auch wenn ich von zuhause arbeite, fühle ich mich als Teil des Teams und nicht außen vor		
Ich kann mich dazu motivieren morgens früh aufzustehen, auch wenn ich nicht um 9:00 Uhr im Büro sein muss		
Mir ist eine gute Vereinbarkeit von Familie und Job wichtig		
Arbeitsweise und Selbstmanagement		
Ich brauche eine ruhige Umgebung, um mich auf meine Arbeit konzentrieren zu können		
Ich kann mir selbst Grenzen setzen und weiß, wann Zeit für Feierabend ist		
Ich arbeite gerne selbstbestimmt und kann mir meine Zeit gut einteilen		
Ich kann gut mit Ablenkungen wie Haushalt, Fernseher oder das freie Surfen im Internet umgehen und diese ausblenden		
Ich möchte selbst bestimmen, wie ich arbeite, beispielsweise im Hintergrund Musik hören		
Ich brauche keine Büro-Atmosphäre, um produktiv zu sein		
Ich bin gut darin meine Arbeit zu organisieren		
Ich brauche niemanden, der mich an meine Deadlines und Aufgaben erinnert		
Ich bringe viel Erfahrung im Job mit und brauche keine Anleitung mehr		
Ich bin technikaffin und kann die Kommunikation mit den Kollegen auf Tools verlagern		
Privates Umfeld und externe Faktoren		
Ich könnte meiner Familie und meinen Freunden klarmachen, dass ich arbeiten muss, auch wenn ich zuhause bin		
Ich weiß, dass es nicht leicht sein wird meinen Chef zu überzeugen und dass ich gute Argumente brauche		
Die Skepsis meines Chefs gegenüber der Arbeit im HomeOffice könnte ich akzeptieren		
Ich habe bereits mit meinen Kollegen gesprochen und diese haben Verständnis für meinen Wunsch		
Summe		

Auswertung

0- bis 16-mal zugestimmt

Im Büro sind Sie am besten aufgehoben. Den spontanen Austausch mit Kollegen in der Kaffeküche möchten Sie nicht missen. Sich selbst zu organisieren und zu motivieren würde Ihnen schwer fallen, auf Dauer wären Sie mit Home Office nicht glücklich.

Sie finde es gar nicht so schlimm, dass Ihre Arbeitszeiten und teilweise auch Ihre Arbeitsweise von außen vorgegeben sind. Sie legen Wert auf eine Trennung von Arbeits- und Privatbereich und können es sich nicht vorstellen, produktiv zu arbeiten, wenn das Büro nur eine Tür vom Wohnzimmer entfernt ist. Den Anlenkungen, die daraus entstünden, könnten Sie sich nur schwer entziehen.

17- bis 24-mal zugestimmt

Sie sind verantwortungsbewußt und selbstdiszipliniert. Ihnen fällt es nicht schwer, sich die Arbeit eigenständig einzuteilen und Ihren Arbeitstag zu strukturieren. Das Home Office sehen Sie nicht als Freifahrtsschein, sondern als Möglichkeit, so zu arbeiten, wie es für Sie am besten ist. Diese Freiräume fehlen Ihnen bei der Arbeit im Büro. Sie brauchen niemanden, der Sie an Deadlines oder ausstehende Aufgaben erinnert, denn Sie verfügen über ein gutes Selbstmanagement.

Um sich nicht vom Team zu isolieren, bauen Sie auf einen regelmäßigen Austausch via Skype oder virtuellen Hangouts.

2. Führungsaufgaben und -verhalten

Rolle der Führungskraft



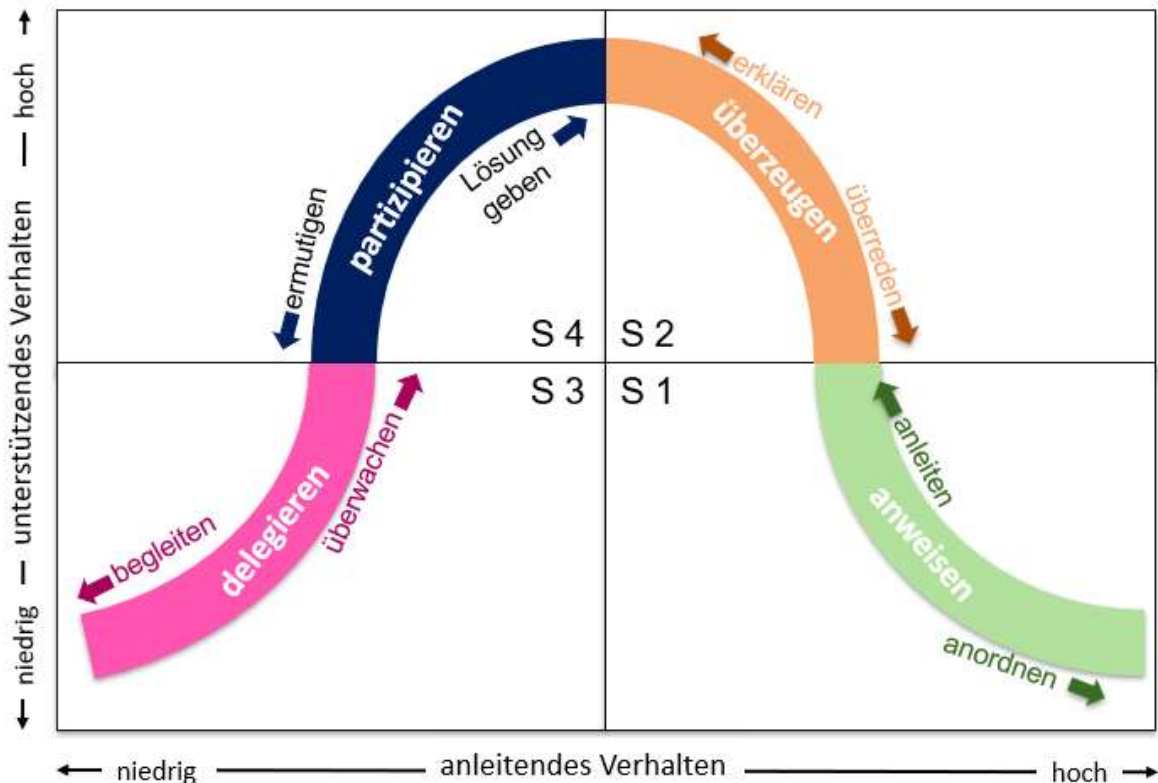
Spannungsfeld der Führungskraft



Ressourcen der Führungskraft

- persönliche: berufliche Qualifikation, Wissen, Stärken, Gesundheit
- organisatorische: Führungsstil, Werte, Zusammenarbeit
- soziale: Wertschätzung von Kollegen, Mitarbeitern / Austausch, Zuhören im Gespräch

2.1. Führungsstile



Übung: Welcher Führungstyp sind Sie?

Nehmen Sie an, Sie befinden sich in jeder der folgenden 12 Situationen. Lesen Sie jede Situation bitte sorgfältig und überlegen Sie, wie Sie in dieser Situation führen würden. Markieren Sie dann bitte die Handlungsmöglichkeit (A, B, C oder D), die Ihr persönliches Verhalten in dieser Situation am besten beschreibt. Wählen Sie bitte nur eine Handlungsmöglichkeit aus!

1.	Alle Ihre Mitarbeiter reagieren in der letzten Zeit nicht auf Ihre freundlichen Gespräche und Ihr offensichtliches Bemühen um das Wohlergehen Ihrer Mitarbeiter. Die Leistungen der Gruppe sind sehr unregelmäßig.
A	Sie betonen die Anwendung einheitlicher Vorgehensweisen und die Notwendigkeit der Aufgabenerfüllung.
B	Sie halten sich für Gespräche zur Verfügung, aber Sie drängen nicht darauf.
C	Sie sprechen mit jedem Mitarbeiter einzeln und vereinbaren mit ihm Ziele.
D	Sie mischen sich absichtlich nicht ein.
2.	Die beobachtbare Leistung Gruppe steigt an. Sie haben dafür gesorgt, daß alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen.
A	Sie pflegen freundliche Beziehungen, aber Sie sorgen weiterhin dafür, daß alle Mitglieder ihre Rolle und ihre Anforderungen kennen.
B	Sie unternehmen nichts Bestimmtes.
C	Sie tun, was Sie nur können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und mit beteiligt zu sein.
D	Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.

3.	Die Mitglieder Ihrer Gruppe sind derzeit nicht in der Lage, ein Problem zu lösen. Normalerweise haben Sie Ihre Mitarbeiter selbständig arbeiten lassen. Die Gruppenleistung und die persönlichen Beziehungen sind gut gewesen.
A	Sie aktivieren die Gruppe und bemühen sich gemeinsam um die Problemlösung.
B	Sie lassen die Gruppe die Lösung erarbeiten.
C	Sie handeln schnell und entschlossen, um zu korrigieren und das Steuer herumzuwerfen.
D	Sie regen die Gruppe an, am Problem zu arbeiten, und halten sich für Diskussionen zur Verfügung.

4.	Sie ziehen eine größere Veränderung in Erwägung. Mitarbeiter haben einen sehr guten Leistungsstand; sie erkennen die Notwendigkeit der Veränderung an.
A	Sie erlauben der Gruppe die Teilnahme an der Entwicklung der Veränderung aber Sie drängen nicht darauf.
B	Sie kündigen Änderungen an und setzen sie dann bei strenger Überwachung durch.
C	Sie erlauben der Gruppe, ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln.
D	Sie beziehen zwar Gruppenvorschläge ein, behalten sich aber vor, die Veränderung zu steuern.

5.	Die Leistung Ihrer Gruppe ist während der letzten Monate gesunken. Den Mitgliedern war die Zielerreichung gleichgültig. In der Vergangenheit half es, wenn die Rollen wieder neu definiert wurden. Die Mitglieder mussten immer wieder daran erinnert werden, daß sie ihre Aufgaben zeitgerecht zu erledigen haben.
A	Sie erlauben der Gruppe, ihr eigenes Vorgehen zu entwickeln.
B	Sie berücksichtigen die Gruppenvorschläge, achten aber darauf, daß verbindliche und einheitliche Ziele bestehen bleiben und erfüllt werden.
C	Sie definieren die Ziele neu und kontrollieren sorgfältig.
D	Sie gestehen der Gruppe Mitbeteiligung bei den Zielsetzungen zu, aber Sie drängen nicht darauf.

6.	Sie übernehmen eine effizient geführte Abteilung. Ihr Vorgänger hat ein strenges Regiment geführt. Sie wollen die günstige Leistungssituation erhalten, aber gleichzeitig beginnen, die Lage menschlicher zu gestalten.
A	Sie tun was Sie können, um der Gruppe das Gefühl zu geben, wichtig und beteiligt zu sein.
B	Sie betonen die Wichtigkeit von Terminen und Aufgaben.
C	Sie mischen sich absichtlich nicht ein.
D	Sie beteiligen die Gruppe an der Entscheidungsfindung, aber Sie achten darauf, daß die Ziele erreicht werden.

7.	Sie erwägen größere Veränderungen in der Organisation. Mitglieder der Gruppe haben Vorschläge für die notwendigen Veränderungen gemacht. Die Gruppe hat sich bei ihrer täglichen Arbeit flexibel gezeigt.
A	Sie definieren die Änderung und überwachen sie sorgfältig.
B	Sie erlangen die Zustimmung der Gruppe hinsichtlich der Änderung und überlassen es den Mitgliedern, die Durchführung zu organisieren.
C	Sie sind gewillt, die Veränderungen wie vorgeschlagen durchzuführen, aber Sie behalten sich die Ablaufkontrolle der Durchführung vor.
D	Sie vermeiden eine Auseinandersetzung, halten sich bewußt heraus.

8.	Die Gruppenleistung und die persönlichen Beziehungen sind sehr gut. Sie wissen nicht genau, ob Sie die Gruppe nicht stärker lenken sollen.
A	Sie überlassen die Gruppe sich selbst.
B	Sie diskutieren die Lage mit der Gruppe, und dann leiten Sie die notwendige Veränderung ein.
C	Sie unternehmen Schritte, um die Mitarbeiter dahin zu bringen, auf die vorgeschriebene Art und Weise zu arbeiten.
D	Sie gefährden nicht durch zu direktives Verhalten die Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehungen

9. Ihr Vorgesetzter hat Sie beauftragt, eine Arbeitsgruppe zu leiten, die ziemlich im Rückstand in der Erarbeitung von Vorschlägen für Veränderungen ist. Die Gruppe ist sich nicht klar über ihre Ziele. Die Teilnahme an den Sitzungen ist schwach. Die Sitzungen sind zu Plauderstunden geworden. In Wirklichkeit hat die Gruppe allerdings das Zeug zur erfolgreichen Arbeit.	
A	Sie lassen die Gruppe die Lösung erarbeiten.
B	Sie berücksichtigen die Gruppenvorschläge, achten aber darauf, daß die Ziele erreicht werden.
C	Sie definieren die Ziele neu und kontrollieren sorgfältig
D	Sie fördern die Beteiligung der Gruppe bei der Zielsetzung, aber Sie drängen sie nicht dazu.

10. Ihre Mitarbeiter, die im Allgemeinen fähig sind, Verantwortung zu übernehmen, reagieren nicht auf ihre kürzlich erfolgte Neudefinition der Leistungsziele.	
A	Sie gestehen der Gruppe Beteiligung bei der Neudefinition der Leistungsziele zu, aber Sie drängen sie nicht dazu.
B	Sie definieren die Leistungsziele noch einmal und überwachen sorgfältig.
C	Sie vermeiden Konfrontationen, indem Sie keinen Druck ausüben.
D	Sie berücksichtigen Gruppenvorschläge, achten aber darauf, daß die neuen Leistungsziele erfüllt werden.

11. Sie sind in eine neue Position aufgestiegen. Der frühere Leiter hat sich um die Angelegenheiten der Gruppe nicht gekümmert. Die Gruppe hat ihre Aufgaben und ihre Steuerung gut bewältigt. Die zwischenmenschlichen Beziehungen in der Gruppe sind gut.	
A	Sie sorgen dafür, daß die Mitarbeiter auf die vorgeschriebene Weise arbeiten.
B	Sie beteiligen die Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung und erkennen gute Beiträge an.
C	Sie diskutieren mit der Gruppe die Leistungen in der Vergangenheit und prüfen dann, ob neue Vorgehensweisen nötig sind.
D	Sie überlassen die Gruppe weiterhin sich selbst.

12. Neueren Informationen zufolge gibt es zwischen Ihren Mitarbeitern persönliche Probleme. Die Gruppe hat einen ausgezeichneten Leistungsstand. Die Mitglieder haben langfristige Ziele wirksam erfüllt. Sie haben im vergangenen Jahr harmonisch zusammengearbeitet. Alle sind für Ihre Aufgabe gut qualifiziert.	
A	Sie probieren Ihren Lösungsvorschlag bei den Mitarbeitern aus und prüfen, ob neue Vorgehensweisen notwendig sind.
B	Sie geben den Mitarbeitern zunächst einmal Zeit, eigene Lösungen zu erarbeiten.
C	Sie handeln schnell und entschlossen, um zu korrigieren und das Steuer herumzuwerfen.
D	Sie haltet sich für Diskussionen zur Verfügung, achten aber darauf, die Vorgesetzten-Mitarbeiter Beziehung nicht zu gefährden.

Finden Sie jetzt im Folgenden Ihre persönlichen Stilbandbreite heraus. Kreisen Sie dafür in der Tabelle 1 für jede Situation den Buchstaben ein, den Sie bei der Auswahl der Handlungsmöglichkeiten (A, B, C oder D) markiert haben. Addieren Sie für jede der 4 Handlungsmöglichkeiten die eingekreisten Wahlen. Tragen Sie Ihre Addition unter Summe ein.

Situationen	Handlungsmöglichkeiten			
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
Stil	Anweisen	Partizipieren	Überzeugen	Delegation
Teilsumme				

Bestimmen Sie die Angemessenheit (Effizienz) des Führungsstils. Kreisen Sie dazu in Tabelle 2 jeweils pro Situation die Zahl ein, die der von Ihnen gewählten Handlungsmöglichkeit entspricht. Das Führungsverhalten mit der größten Erfolgswahrscheinlichkeit wird mit + 2 bewertet, das mit der geringsten mit – 2. Die zweitbeste Alternative wird mit + 1, die drittbeste Alternative mit – 1 bewertet.

Errechnen Sie für die Handlungsmöglichkeiten (A, B, C, D) die Teilsummen.

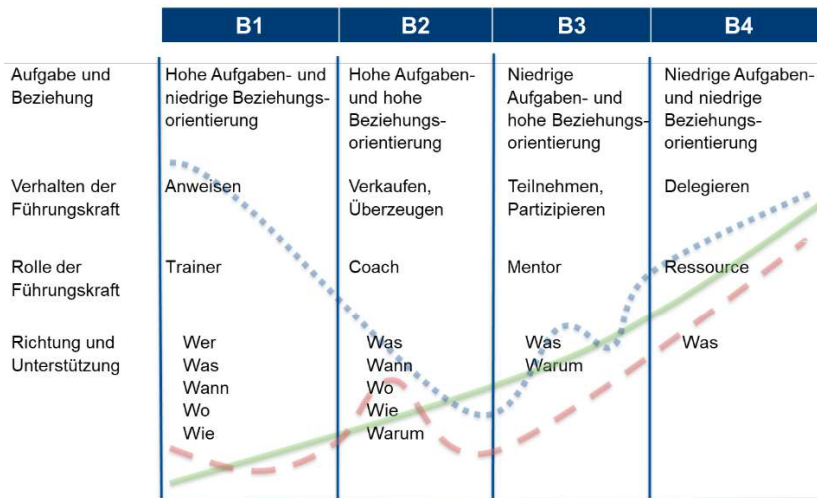
Addieren Sie die Teilsummen und tragen Sie das Ergebnis in das Feld „Total“ ein.

Ineffizienter Führungsstil ist bestimmt durch die Zahlen -1 bis -24.

Effizienter Führungsstil ist bestimmt durch die Zahlen + 1 bis + 21.

Situationen	Handlungsmöglichkeiten			
	A	B	C	D
1	+2	-1	+1	-2
2	+2	-2	+1	-1
3	+1	-1	-2	+2
4	+1	-2	+2	-1
5	-2	+1	+2	-1
6	+1	-1	-2	+2
7	-2	+2	-1	+1
8	+2	-1	-2	+1
9	-2	+1	+2	-1
10	+1	-2	-1	+2
11	-2	+2	-1	+1
12	-1	+2	-2	+1
TEILSUMME				
TOTAL				

2.2. Coach oder Führungskraft



konsequent führen

- Verbindlich statt schwammig
- Verantwortlichkeiten klar benennen
- Kontrollieren ohne schlechtes Gewissen
- Konflikte professionell lösen
- Klares Feedback
- Mut zu Entscheidungen

3. Zusammenarbeit - Teamwork

3.1. Vereinbaren Sie mit Ihrem Team eine Home Office Kultur

Organisieren Sie einen Arbeitsplan

Aus hierarchisch organisierten Konstrukten werden zunehmend dezentrale Teams. Schon heute sind länderübergreifende Projektteams keine Seltenheit, sondern eher betriebliche Normalität. Dies stellt jedoch viele Führungskräfte vor die Frage, wie sie zwischenmenschliche Beziehungen über große Distanz aufbauen und pflegen können. Die wohl naheliegendste Antwort auf diese Frage ist zugleich die organisatorisch Schwierigste:

1. Beginnen Sie den Tag mit täglichen Briefings: Dies ist eine gute Möglichkeit, schnell und täglich mit Ihrem Team zusammenzuarbeiten.
Setzen Sie Grenzen und Ziele, damit jeder versteht, was und wie von ihnen erwartet wird. Dies wird geliefert. Geben Sie klare Anweisungen, setzen Sie Gemeinsamkeiten und seien Sie konsequent. Aufgabenliste oder Notizenfunktion in TEAMS verwenden.
2. Facetime: Führen Sie regelmäßige Anrufe durch und verwenden Sie Video, um sicherzustellen, dass Sie Ihrem Team visuell zur Verfügung stehen.
Auf diese Weise haben Sie gute Kontaktstellen zu Ihrem Team und können alles klären, was für die Fortsetzung erforderlich ist, um erfolgreich zu arbeiten. Informieren Sie sich bei Besprechungen bei Ihrem Team über die Remote-Arbeitserfahrung. Dies kann eine 1:1-Interaktion sein, bei der Sie sich auf eine Einzel- oder Gruppenebene konzentrieren. Verbessern Sie die Erfahrung, vielleicht müssen sie nur Ihre Stimme hören, um sich zu beruhigen, oder vielleicht brauchen sie weitere Unterstützung bei der Arbeit zu Hause.
3. Halten Sie die Kommunikationsleitungen offen: Stellen Sie sicher, dass Sie Ihrem Team zur Verfügung stehen, wenn es Unterstützung benötigt oder Anleitung "Sie sind der Anführer. Dies wird besonders dann sehr wertvoll, wenn Sie ein engagiertes Team bilden möchten.

4. Regelmäßige Teambesprechungen: Dazu gehört, dass jeder in Ihrem Team die Möglichkeit hat einen Beitrag zu leisten. Wenn es zäh wird, probieren Sie ein oder zwei Eisbrecher aus, stellen Sie Ihren Teammitglieder Fragen, um etwas über sich selbst zu teilen oder ein virtuelles Spiel zu spielen.
5. Schließen Sie den Tag mit einer Nachbesprechung ab: Beenden Sie den Tag mit einer Checkliste und stellen Sie sicher, dass alle entsprechend den Erwartungen arbeiten. Auf diese Weise können Sie Ihre Strategie bei Bedarf anpassen, um den Erfolg sicherzustellen. Sie können dies auch verwenden, um Feedback über ihren Tag zu bitten. Sie können auch das emotionale Wohlbefinden Ihres Teams während dieser Zeit messen.

3.2. Klare Erwartungen setzen

Jedes Team braucht einen 'Wegweiser', vor allem, wenn man verstreut arbeitet. Helfen Sie Ihrem Team, herauszufinden, was es tun soll, und schaffen Sie realistische Erwartungen für die Arbeit.

- Stellen Sie sich und Ihr Team auf Erfolg ein, indem Sie sowohl die Aufgaben als auch die Gründe dafür klar angeben und Ihrem Team helfen, genau zu verstehen, wie Sie den Erfolg messen.
- Das bedeutet, dass Sie den Umfang, die Fristen und die Ergebnisse für jede Aufgabe oder jedes Projekt definieren, an dem Ihr Team arbeitet.
- Seien Sie ansonsten nicht überrascht, wenn Sie sich in einigen Wochen fragen, was alle getan haben.

3.3. Kommunikation in alle Richtungen ermöglichen

(Digitale) Teammeetings

Die hohe Kunst einer erfolgreichen Führungskraft der Zukunft besteht darin, eine vertrauensvolle und enge Verbindung zu den Mitarbeitenden trotz oder mit Hilfe technischer Medien zu erhalten.

Das gelingt durch intensive Kommunikation und Transparenz. Dadurch, dass die Teammitglieder sowie die Führungskraft nicht physisch erleben können, was die Kollegen an anderen Standorten zum Projekt beitragen, muss das Projekt über Kommunikation koordiniert werden. Ein auf Sicht fahren der Führungskraft wird unmöglich.

Regelmäßige Teammeetings sind in vielen Arbeitsfeldern ein arbeitsorganisatorisches Muss. Lassen sich Besprechungsroutinen als persönliche Treffen nicht durchführen, dann können wöchentliche oder zweiwöchentliche „Jour Fixes“ online durchgeführt werden. Für ein solches digitales Meeting kann ein fester Zeitpunkt im Team abgestimmt werden. Dabei sollte die Führungskraft besondere Rücksicht auf Mitarbeiter*innen nehmen, die Kinder zu betreuen haben. Für diese Rücksichtnahme sollte auch eine Akzeptanz im Team hergestellt werden.

Struktur:

- Zeit festlegen (immer freitags von 14.30 - 15.30)
- Pünktlich starten
- Agenda mit maximal 4-6 Punkten
- Raum für Diskussion einplanen
- Zusammenfassung und Protokoll
- Pünktlich enden

Tipps:

- Die Führungskraft kann die Moderation des Meetings übernehmen, kann dies aber auch an einzelne Teammitglieder (alternierend) abgeben. Wer die Moderation übernimmt, sollte besonders gut vorbereitet sein, zum Beispiel die notwendigen Unterlagen bereitlegen haben. Die Kleiderordnung soll - trotz des heimischen Umfelds - professionell sein.
- Das Umfeld des Videomeetings soll angemessen und ruhig sein (nicht im familiären Trubel). Der britische Professor Robert Kelly wurde berühmt durch ein BBC-Videointerview als seine beiden Kinder hereinplatzten.
- Es soll im Team verabredet sein, dass alle die Kamera einschalten und sich pünktlich zuschalten. Bei recht vielen Teilnehmern sollen alle die Mikrofone ausschalten und nur bei Redebeiträgen on gehen.
- Ein Videomeeting soll prägnant und zielorientiert sein. Für den privaten Plausch empfehlen sich andere Formate. Wird der Video-Call langatmig, verlieren die Teilnehmer*innen schnell die Konzentration und die Aufmerksamkeit wandert davon.
- Es ist darauf zu achten, dass alle zu Wort kommen und gehört werden. Gerade in Online-Meetings können sich Einzelne verstecken oder auch "untergehen".

Teamentwicklung

Teamentwicklung wird wichtiger und schwieriger zugleich, wenn Mitarbeiter*innen seltener persönlich aufeinandertreffen. Beim mobilen Arbeiten besteht die große Gefahr, dass das Wir-Gefühl im Team leidet und sich eine Ansammlung von Einzelkämpfern entwickelt.

Zudem ist kontinuierlich sicherzustellen, dass der direkte, persönliche Austausch nicht komplett auf der Strecke bleibt. Die soziale Isolation Einzelner muss verhindert werden.

- Teamerfolge explizit feiern
- Virtuelle Teamevents: z.B.
 - Weinprobe: Die Führungskraft lässt jedem Mitarbeiter ein bis zwei Flaschen Wein zusenden und initiiert eine Weinprobe nach Feierabend, die von einem Sommelier per Online-Konferenz durchgeführt wird
 - Escape Room: Gemeinsam Aufgaben lösen und den Ausgang finden

Die große Herausforderung wird darin bestehen, alle Mitarbeiter*innen zu solchen Aktivitäten zu motivieren und keinen Zwang auszuüben. Führungskräfte werden also deutlich stärker als in der Vergangenheit gefordert sein, eine gute Teamatmosphäre zu erzeugen, damit solche Aktivitäten auch tatsächlich freiwillig stattfinden.

Kollaboratives Lernen

Gemeinsames Lernen ist ein Merkmal agiler Unternehmenskulturen. Auch wenn dies zunächst auf persönlichen Begegnungen basiert, lassen sich Anleihen für eine mobile Arbeitskultur nehmen. In den letzten Jahren hat sich zum Beispiel **'Working Out Loud' (WOL)** zu einem Hotspot des kollaborativen Lernens entwickelt.

Die Grundidee dahinter ist, dass die Arbeit jedes Einzelnen nicht auf das Abliefern eines Ergebnisses beschränkt ist, sondern der gesamte Prozess der Ergebnisgenerierung kommuniziert wird. Das Prinzip „Eigenes Wissen ist Macht“ darf es in virtuellen Teams nicht mehr geben. Das Wissen muss zum Gemeingut werden und jedem zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung stehen.

Wie funktioniert Working Out Loud?

Die junge Mitarbeiterin stellt ihren Kollegen ihr persönliches Entwicklungsziel in einem WOL-Circle vor. Auch die anderen Mitglieder der Gruppe stellen ihre Zielsetzung vor. Die Gruppe trifft sich nun 12 Wochen lang, jede Woche eine Stunde, um über die persönlichen Fortschritte zu sprechen. Sie unterstützen sich gegenseitig, damit jeder Teilnehmer des Circles sein Ziel erreicht.

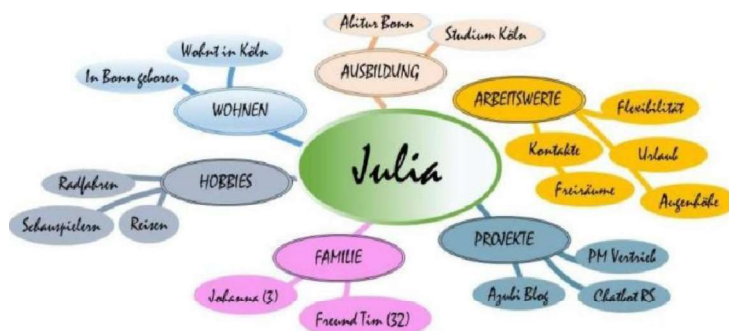
Im Remote Leadership werden Führungskräfte sich - gemeinsam mit dem Bereich HR - weitere Gedanken machen müssen, wie solche Lernformate zunehmend digital und mobil realisiert werden können. Working Out Loud kann also auch per Videoschaltung angeboten werden. Es geht also bei der Führung von dezentralen Teams neben den üblichen Führungsaufgaben besonders darum, das Teilen von Wissen aktiv zu fördern und zu belohnen. Dies gilt im Sinne eines **Leading out Loud** auch ganz besonders für die Führungskraft selbst. Sinnstiftung, Hintergründe zu Entscheidungen und weitere Informationen können durch die Führungskraft online geteilt werden. Das fördert Transparenz, Vertrauen und Motivation.

Hier noch ein paar andere Beispiele, wie das Lernen im Team auch remote durchgeführt werden kann:

- "Lunch & Learn digital": Lunch & Learn kann auch per Videokonferenz durchgeführt werden: Alle treffen sich digital zum Mittagessen und einer aus dem Team hat ein Lernthema für die anderen vorbereitet und referiert dazu 15 Minuten. Der Rest des Mittagsmeetings dient dem sozialen Austausch.
- "Videocasts" als Animationsvideos, damit Mitarbeiter*innen sich gegenseitig von ihrer Arbeit berichten können. Die Idee ist, dass damit ein abteilungsübergreifender Austausch, der bisher idealerweise persönlich stattgefunden hat, durch digitale Medien ersetzt wird.
- Bei „Failure Nights“ wird eine Veranstaltung organisiert, bei der einzelne Mitarbeiter*innen gezielt von ihren Misserfolgen berichten und mit den Kollegen diskutieren, welche Lernerfolge („Lessons learned“) damit verbunden waren. Im Jahr 2012 unterhielten sich ein paar Freunde in Mexiko Stadt nach dem einen oder anderen Drink über ihr unternehmerisches Scheitern und bemerkten, wie gut ihnen diese Gespräche taten. Daraus entwickelte sich das Konzept der „FuckUpNight“ - eine Veranstaltung, die mittlerweile weltweit in mehr als 100 Städten unternehmensübergreifend stattfindet.

4. Performance Management

Moderne Mitarbeiterführung agiert sehr individuell und versucht, nicht nur die Ziele des Unternehmens in den Vordergrund zu schieben, sondern auch den persönlichen Bedürfnissen des einzelnen Arbeitnehmers gerecht zu werden. Um die Person besser verstehen und ihr damit besser gerecht werden zu können, kann die Führungskraft eine "Personal Map" erstellen. Dies ist besonders hilfreich, wenn neue Kollegen ins Team kommen oder man sich als Führungskraft in einem neuen Team etablieren möchte.



4.1. Zielvereinbarung

„Remotefähige“ Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Leistung und Produktivität ihrer Mitarbeiter*innen einschätzen zu können. Herkömmliche Zielvereinbarungen (Management-by-Objectives/MbO) werden vermutlich mehr Raum im Führungsalltag einnehmen. Die Abstimmung von KPIs (Key Performance Indicators) im Team kann ein Weg sein, Leistungsziele im Gesamtkontext und die Wertbeiträge des Einzelnen zu verdeutlichen. Mit den Mitarbeitern möglichst gut operationalisierte Ziele zu vereinbaren, die gegebenenfalls auch vergütungsrelevant sind, ist nichts Neues. Möglicherweise wird man sich dabei noch mehr Mühe geben müssen, diese auch gut messbar zu formulieren.

Spezifisch

Messbar

Anspruchsvoll

Realistisch

Terminiert

Abhängig vom Arbeitsprozess und den Rahmenbedingungen ist zu entscheiden, ob OKRs monats- oder quartalsweise bzw. halbjährlich formuliert und lediglich individuell oder auf Teamebene abgestimmt werden.

Bestehende Leistungsbeurteilungssysteme werden nicht von heute auf morgen verschwinden und einige Methoden des Performance Managements werden in Zukunft weniger eingesetzt.

Wir benötigen mehr ergebnisorientierte und weniger verhaltensorientierte Methoden. Und in einer hybriden Arbeitskultur ist Transparenz besonders wichtig, damit nicht jeder "im stillen Kämmerlein" vor sich hinwerkelt.

Welche Art der Zielvereinbarung für "Remote Leadership" das bessere Modell ist, muss unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen entschieden werden. Die folgenden Fragen können dabei helfen:

- Benötigen wir ein Modell, das auf die möglichst exakte Definition von Zielen abzielt (und vergütungsrelevant sein soll) oder wollen wir ein visionäres Modell? (MbO oder OKR?)
- Sollen Ziele längerfristig gelten oder kurzfristig und z.B. projektbezogen (z.B. monatlich, quartalsweise, halbjährlich)?
- Sind die Ziele eher Vorgaben oder handelt es sich um echte Zielvereinbarungen?
- Wird der Zielvereinbarungsprozess top-down oder dezentral aufgesetzt?

Remote Leadership heißt also auch, loslassen zu können, Mitarbeiter*innen Verantwortung zu übertragen, die Eigeninitiative zu fördern. Allerdings wäre es naiv zu glauben, dass sich dies immer von alleine entwickelt. Es gehören zwei Dinge dazu: ein Vertrauensvorschuss, den Führungskräfte geben, und Mitarbeiter*innen, die das Vertrauen rechtfertigen. In Einzelfällen ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass Mitarbeiter*innen die gewonnenen Freiheiten auch ausnutzen und es sich gemütlich einrichten. Es ist immer möglich, dass Einzelne sich hinter anderen verstecken und Leistung nur vorgaukeln.

Dieses Phänomen ist unter dem Begriff "Social Loafing" (Soziales Faulenzen) bekannt. Umso wichtiger sind klare Leistungsziele (siehe oben) und eine direkte, offene Reaktion, wenn der Eindruck entsteht, dass einzelne Mitarbeiter*innen zu Lasten der Teamgemeinschaft einen Gang zurückschalten.

Übung: Zielvereinbarungen kritisch analysieren

	ja	nein
Kam es zu einer wirklichen Zielvereinbarung, in der gemeinsam mit dem Mitarbeiter ein Konsens erzielt wurde?		
Bestehen gute Chancen, dass sich der Mitarbeiter mit der Zielvereinbarung identifiziert, weil er sie als vielversprechend und vorteilhaft erkennt?		
Sind die Ziele klar, konkret, präzise, unmissverständlich und positiv formuliert?		
Sind die Ziele inhaltlich genau bestimmt (was ist zu tun?)?		
Wurden Ausmaß (in welchem Umfang) und Termine limitiert (bis wann zu tun)?		
Sind die Ziele messbar, und enthalten sie damit einen Aufforderungscharakter?		
Sind die Ziele zeitlich und inhaltlich erreichbar, und orientieren sie sich am Möglichen und Machbaren?		
Wurden bei der Zielvereinbarung erkennbare/vermutete Entwicklungen und mögliche Störeinflüsse berücksichtigt?		
Sind die Ziele herausfordernd, sodass mit ihnen ein Motivationsschub einhergehen wird?		
Ist die Anzahl vereinbarter Ziele auf ein überschaubares Maß begrenzt?		
Kennt der Mitarbeiter die Prioritäten seiner Ziele, sodass er gegebenenfalls umdisponieren kann?		
Sind die für den Mitarbeiter in Betracht kommenden Ziele, die für einen längeren Zeitraum gelten, in Teil-/Etappenziele überführt?		
Konnten erkennbare oder vermutete Zielkonflikte ausgeräumt beziehungsweise auf ein Minimum beschränkt werden?		
Wurden die Zielvereinbarungen schließlich in einem Zeitplan festgehalten, der als Grundlage für den vom Mitarbeiter (in einfachster Form) aufzustellenden Ablaufplan dienen soll?		

4.2. Struktur des Gesprächs - Roter Faden

- Informieren Sie den Mitarbeiter frühzeitig über den Gesprächstermin, damit er sich auf dieses wichtige Gespräch einstellen kann. Sind Beurteilungsbögen vorgesehen, wäre ein Blankoexemplar auszuhändigen, um ihm die Vorbereitung zu erleichtern.
- Bemühen Sie sich bei Gesprächseröffnung um einen guten zwischenmenschlichen Kontakt.
- Gehen Sie zunächst auf das Positive ein, auf die Stärken des Mitarbeiters.
 - Welche Aufgaben wurden von dem Mitarbeiter gut erledigt?
 - Warum wurden gerade diese Aufgaben erfolgreich bewältigt?
 - Wie kann eine mögliche Überqualifikation genutzt werden?
 - Können die erfolgreich bewältigten Aufgaben ausgeweitet werden?
- Schwächen sind anzusprechen mit dem Ziel, diese künftig abzubauen.
 - Bei welchen Aufgaben hat der Mitarbeiter noch Probleme?
 - Welche Gründe sind dafür bestimmend?
 - Was hat der Mitarbeiter getan, um die Aufgaben dennoch zufriedenstellend zu erledigen?
 - Weshalb blieben auch diese Bemühungen erfolglos?
- Bei der Erörterung der Beurteilungsmerkmale sollten die Bewertungen mit sachlichen, stichhaltigen und abgesicherten Daten und Fakten aus eigener Beobachtung begründet werden. Auf diesem Fundament kann ohne Taktieren Klartext geredet werden, ohne dass es zu einem Streitgespräch kommt.

6. Selbstverständlich muss der Mitarbeiter seine Argumente vortragen können. Erweisen sich diese Informationen als zutreffend, führen sie zu einer Änderung der Beurteilung.
7. Der Beratungs- und Förderungsgedanke sollte immer im Vordergrund des Gesprächs stehen und zur Beantwortung der Frage führen: Wie soll es künftig weitergehen? Gemeinsam sollten Mittel und Wege gefunden werden, festgestellte Mängel oder Schwachpunkte zu beseitigen.
8. Gegebenenfalls wäre ein Programm zur Leistungssteigerung und/oder Verhaltensänderung zu erörtern:
 - Von einem schwach beurteilten Punkt ausgehen
 - Programm gemeinsam überlegen
 - Übereinstimmung über die einzelnen Schritte erzielen
 - Hilfen bei der Durchführung vorsehen:
 - Leistung und Fortschritt beobachten
 - Fortschritte anerkennen und weitere Bemühungen fördern
 - Fehlleistungen und/oder -verhalten konstruktiv korrigieren
 - Verbesserungsmöglichkeiten anhand von Beispielen aufzeigen
 - Fortschritte regelmäßig überprüfen
9. Gespräch in gutem Einvernehmen abschließen.

5. Feedback

Auch beim hybriden oder mobilen Arbeiten bleibt es dabei: Ein regelmäßiges, offenes, ehrliches und konstruktives Feedback ist die Königsdisziplin des modernen Managements. Durch die räumliche Entfernung sind jährliche Feedbackroutinen nicht mehr passend. Remote Leadership erfordert ein häufigeres, kurzes, direktes Feedback. Man nennt solche Methoden auch "Flash Feedbacks". Die Führungskraft sollte im Zuge des Remote Leadership grundsätzlich besonders aufmerksam sein und merken, wann es einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin schlecht geht oder wann z.B. Vereinsamung oder Überlastung im Home Office drohen. Flash Feedbacks sind also nicht nur für die arbeitsbezogene Abstimmung wichtig. Wenn die Mitarbeiter/innen spüren, dass die Führungskraft sich für ihr Wohlergehen ernsthaft interessiert, wirkt dies sehr vertrauensbildend. Zudem baut der offene und ehrliche Dialog Vertrauen auf, welches für Remote Leadership unerlässlich ist. Bei Gesprächsbedarf ist zu entscheiden, ob man sich besser für ein Gespräch persönlich trifft, es per Video-Call durchführt oder ein Telefonat führt bzw. chattet. Die genannten Kontaktformen bedeuten in dieser Reihenfolge eine abnehmende Wahrnehmungstiefe. Stimmungslagen und persönliche Befindlichkeiten können besser in einem Videogespräch bzw. am allerbesten in einem persönlichen Gespräch erkannt werden.

Vergessen wir beim Thema "Feedback" nicht den Aspekt der Anerkennung. Besonders gute Leistungen, und manchmal auch die normalen, benötigen Aufmerksamkeit und Anerkennung. Dabei besteht grundsätzlich die Gefahr, dass Führungskräfte nur reagieren, wenn etwas nicht klappt, und das Gelingen als Normalfall erleben. Möglicherweise wird diese Gefahr beim hybriden Arbeiten noch größer.

Da das "Anerkennungsbedürfnis" einzelner Kollegen durchaus unterschiedlich sein kann, benötigen Führungskräfte ein besonderes Fingerspitzengefühl, um angemessen und individuell zu loben. Gerade introvertierte und wenig selbstbewusste Menschen benötigen mehr Aufmerksamkeit und Wertschätzung, um ihre "Selbstwirksamkeit" zu aktivieren.

Lob muss genauso wie Kritik begründet werden, damit es wirkt. Da erfolgsabhängige Bonussysteme sich immer mehr auf dem Rückzug befinden, schlägt der Personalexperte vor, dass sich Unternehmen und Führungskräfte Gedanken machen sollten, alternative Belohnungsrituale - auch auf Teamebene - zu entwickeln.

Eine solche Idee sind "Kudos" (engl: Komplimente, Anerkennungen). Dabei besorgt jedes Teammitglied ein kleines Präsent (in Höhe von z.B. 20€) und verschenkt dieses mit einer kleinen Anerkennungskarte (Kudo-Card) an ein anderes Teammitglied. Die Präsente werden in einer "Kudo-Box" gesammelt und dann verteilt.

Feedback geben in ICH Botschaften

Komponenten, die eine vollständige Ich-Botschaft ausmachen

- Exakte Verhaltens- oder Situationsbeschreibung
- Eigene Gefühle nennen, die dadurch bei mir ausgelöst werden
- Auswirkungen bei mir, bei anderen benennen.

www – Methode

Wahrnehmung -> Wirkung -> Wunsch

LAZ Methode

L - Loben

A - Argumente nennen

Z - Zielfrage stellen & zuhören

Übung: Formuliere in ICH Botschaften

Du - Botschaft	Umformuliert in Ich Botschaft
Du übergehst mich einfach!	
Du hörst mir ja nie zu!	
Du hast ja immer recht!	
Immer muss ich alles machen!	
Was Du sagst ist unlogisch!	
Das stimmt hinten und vorne nicht!	
Du regst Dich ganz unnötig auf!	
Immer kritisierst Du an mir rum!	

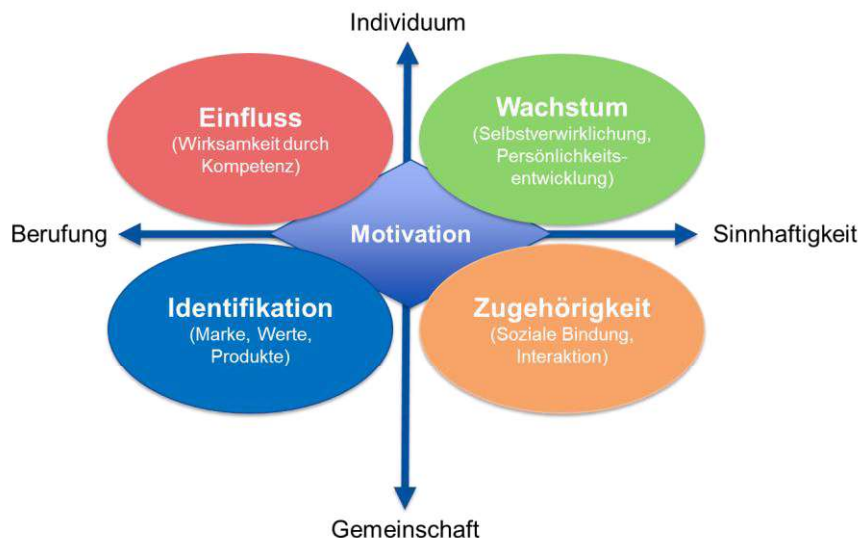
Mitarbeiterbefragung

In einer Arbeitswelt, bei der die Beschäftigten ein Stück mehr auf Distanz arbeiten, sind regelmäßige, meist jährliche Mitarbeiterbefragungen zu empfehlen, um eine Art 'Frühwarnsystem' zu entwickeln. Durch systematische Analysen wissen die Führungskräfte immer, wie es ihren Mitarbeitern (im Home Office) geht und wie die Arbeitsprozesse und das Betriebsklima ggf. verbessert werden können. Immer häufiger wird bei Mitarbeiterbefragungen auch einen Commitment-Score abgefragt, mit dem abteilungsbezogen die Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen (inkl. der Kündigungsgefahren) gemessen wird. Dieser Ansatzpunkt kann gerade für Remote Leadership sehr wichtig sein.

Neben klassischen Mitarbeiterbefragungen, die in regelmäßigen Abständen (meist jährlich) die Arbeitszufriedenheit messen, können als Instrument des Remote Leadership auch PulsChecks durchgeführt werden. Da die großen Abstände und der enorme Zeitaufwand für die Auswertung von herkömmlichen Mitarbeiterbefragungen heute oftmals zu unflexibel sind, werden durch PulsChecks kontinuierliche "emotionale Wasserstandsmeldungen" möglich. Dabei werden den Beschäftigten meist quartalsweise bis zu sechs Fragen gestellt, um die aktuelle Stimmungslage zu erfassen und die Meinung zu aktuellen Themenstellungen zu erfahren.

6. Motivation

Summe der Beweggründe, warum ein Mensch etwas mit einer bestimmten Intensität tut.



Top 10 der Motivation

1. Bedanken Sie sich umgehend persönlich für hervorragende Leistung
2. Nehmen Sie sich Zeit für Gespräche
3. Geben Sie Feedback zu Leistungen
4. Geben Sie angemessene Belohnung und Anerkennung
5. Geben Sie Hintergrundinformation und ein WIR-Gefühl
6. Beziehen Sie Mitarbeiter/-innen in Entscheidungen mit ein
7. Unterstützen und fördern Sie die Entwicklung
8. Fördern Sie eine offene, vertrauensvolle und fröhliche Arbeitsatmosphäre
9. Ermutigen Sie Ideenaustausch - Fehler als Lernchancen nicht als Strafanlass
10. Feiern Sie Erfolge – auch kleine Etappenziele

7. Trainerkontakt

Karin Budde

Tel: +49 (0) 89 31971333

Mobil: + 49 (0) 175 5844936

Mail: karin.budde@bbundc.com

Web: www.bbundc.com

BB&C Budde Beratung & Coaching

This document by BB&C Budde Beratung & Coaching is protected by copyright laws and exclusively for the use of the addressee. Until the explicit transfer of the right of usage it remains the property of BB&C Budde Beratung & Coaching. Any editing, use or distribution and / or commercial use of this document is only permitted upon the prior written consent of BB&C Budde Beratung & Coaching.