

FÜHRUNG VIRTUELLER TEAMS



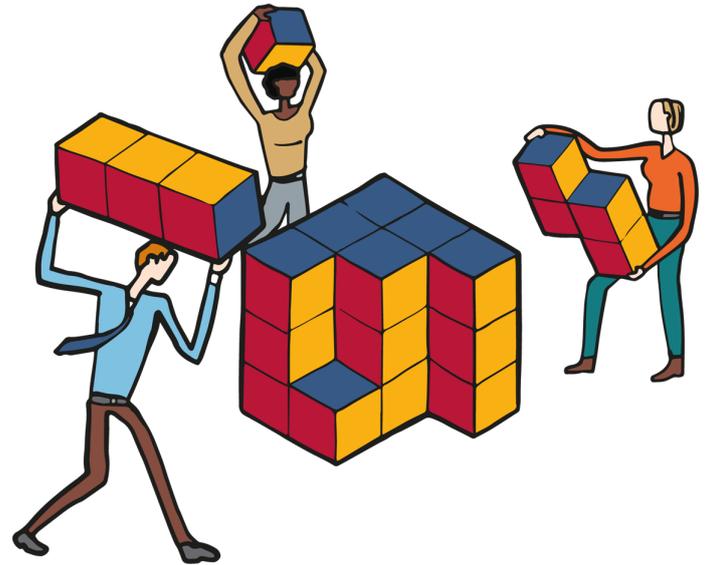
INHALT

Gekommen um zu bleiben: Homeoffice und hybrides Arbeiten.

„Wie arbeiten wir gut, motiviert, sinnstiftend, zielführend und mehrwertbringend zusammen?“ Diese Fragen zählen von jeher zu den Herausforderungen für Führungskräfte und ihre Teams. Die derzeit für viele neue Arbeitssituation zwischen Homeoffice und Bürowelt mit dauerhaft digitaler Zusammenarbeit und nur wenigen Präsenzkontakten, stellen jeden und jede individuell und Führungskräfte vor allem in ihrer professionellen Rolle vor neue, ungewohnte Kompetenz- und Handlungsfelder. Und zwischenzeitlich wird klar: Ein Zurück in die Vollzeit-Bürowelt wird es nicht geben!

Dabei zeigt sich: Das „neue Arbeiten“ hat tiefen Einfluss auf das psychische Wohlbefinden der Menschen. Digitalstress, die Anforderung nach digitaler Fitness, Verschmelzung von privatem und beruflichem Leben, das alles bewirkt ein Zunehmen psychosozialer Belastungen. Wie nun damit umgehen? Das ist eine der zentralen Fragen, die wir in unserer täglichen Zusammenarbeit mit Teams und Führungskräften bewegen.

Anlass und Grund für uns, hier eine Sammlung praktischer Tipps und Umsetzungshilfen zur Verfügung zu stellen. Vielleicht passen nicht alle unsere Ideen schon direkt zu deiner und eurer Situation. Testet aus, was für euch gut funktioniert, tauscht eure Eindrücke aus und ändert ab, was für euch nützlich erscheint. Damit ihr euren ganz individuellen Weg im Umgang mit der „neuen“ Arbeitswelt findet.



HERAUSFORDERUNGEN DER ARBEITSWELT 4.0 **1**

NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE FÜHRUNGSROLLE? **2**

PRAKTISCHE TIPPS ZUM UMGANG MIT DER NEUEN ARBEITSWELT **3**

FÜHREN AUF DISTANZ

GEMEINSCHAFT UND VERTRAUEN

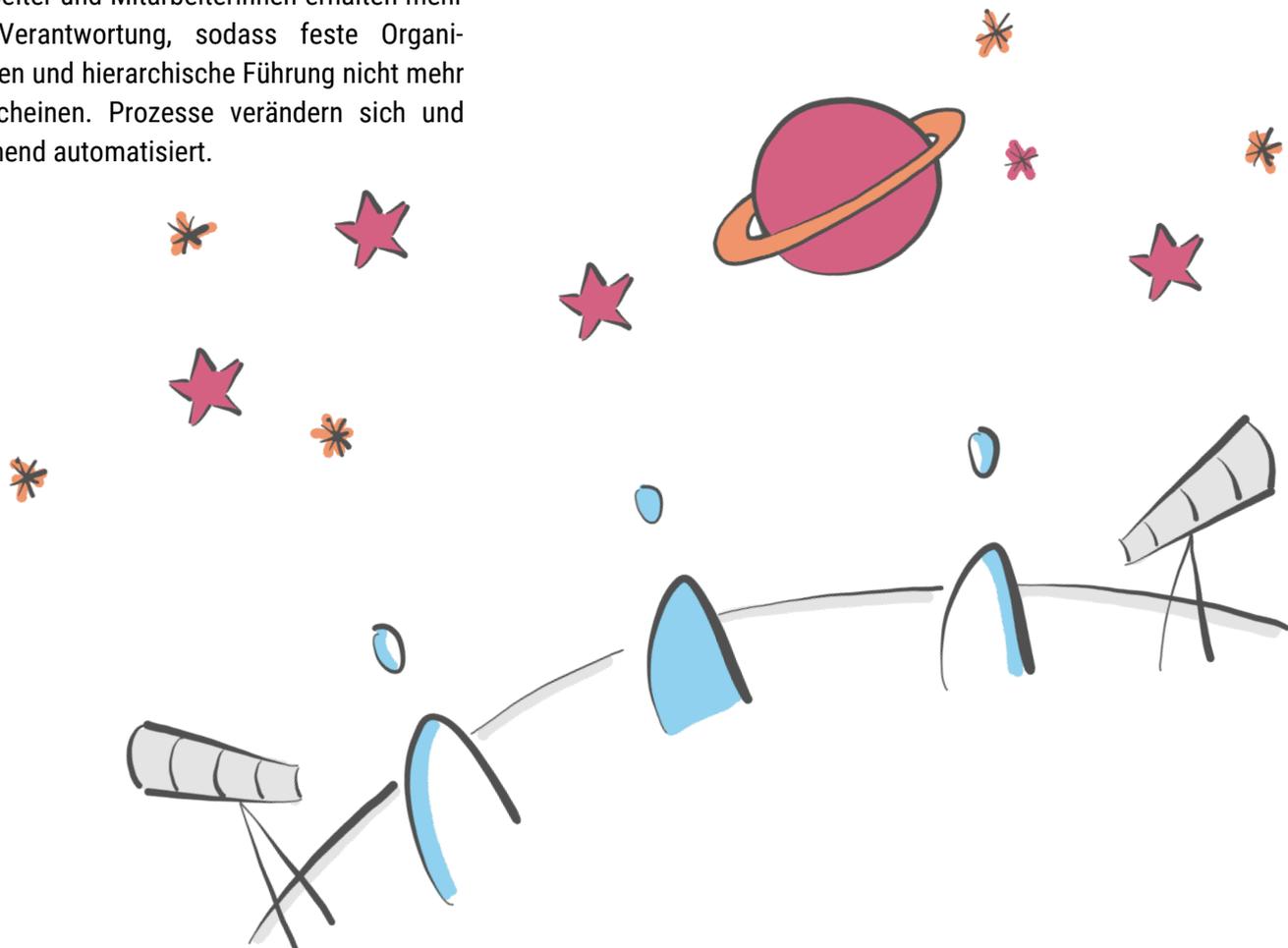
ZUSAMMENARBEIT UND MEETINGKULTUR

1 HERAUSFORDERUNGEN DER ARBEITSWELT 4.0

In den vergangenen zwei Jahren wurde die Arbeitswelt vermeintlich auf den Kopf gestellt. Covid-19 und die damit im Zusammenhang stehende Pandemie zwang uns allen ein Experiment auf, welches sich für jeden Einzelnen sowie Organisationen als Ganzes vor große Herausforderungen stellte. Der Status quo in Sachen Digitalisierung der Arbeitsplätze, die Homeoffice feindliche Haltung mancher Unternehmen sowie fehlende Erfahrung vieler Führungskräfte und Teammitglieder in der Arbeit auf Distanz hatten ihren Beitrag daran, dass es zunächst unvorstellbar schien, diese Situation zu meistern.

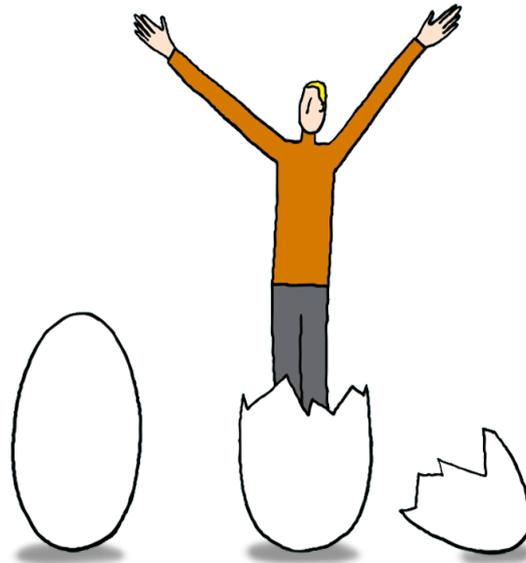
Das ist nur allzu verständlich, denn eine maßgebliche Veränderung bahnte sich ihren Weg. Der digitale Arbeitsplatz ermöglicht Zeit- und ortsunabhängiges Arbeiten und rüttelt so am „9to5“ Arbeitszeitenmodell. Einzelne Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten mehr Freiheit und Verantwortung, sodass feste Organisationsstrukturen und hierarchische Führung nicht mehr zeitgemäß erscheinen. Prozesse verändern sich und werden zunehmend automatisiert.

Der technologische Wandel erfordert lebenslanges Lernen, um weiterhin mit den Prozessen und Anforderungen Schritt zu halten. Die Digitalisierung wird regelrecht beschleunigt. Somit ergeben sich viele Chancen für die gesamte Industrie und Wirtschaft, jedoch entstehen auch viele Herausforderungen für die gesamte Belegschaft. Unserer Erfahrung nach kämpfen viele Verantwortliche und Führungskräfte mit den einhergehenden Herausforderungen und stellen sich fragen wie, „Was bedarf es, um diese Chancen wahrzunehmen und welche Rolle wird mir als Führungskraft zuteil?“ – „Wie kann ich meine Arbeit so gestalten um den Bedürfnissen meiner Mitarbeitenden gerecht zu werden?“.



2

NEUE ANFORDERUNGEN AN DIE FÜHRUNGSROLLE?



Nun sprechen wir von einer neuen Arbeitswelt. Eine Arbeitswelt 4.0, vorangetrieben durch eine globale Krise. Die Charakteristiken dieser neuen Arbeitswelt sind dabei gar nicht so neu wie man vermuten würde, denn „New Work“, so wie es im englischsprachigen Raum geläufiger ist, umfasst die Veränderungen der Arbeitsformen und Arbeitsbedingungen – sowohl im industriellen Bereich als auch insgesamt in der Arbeitswelt. Im Kern geht es also um Veränderungen und wie man diesen nachhaltig begegnet. Egal ob virtuell, remote oder auf Distanz Führen – es dreht sich immer um Führung. Führung als Funktion und gemeinsames Gedankenmodell. Es geht dabei um die Interaktionen mit Menschen, nicht um die Führungskraft. Dabei ist es wichtig den Rahmen für erfolgreiche (Zusammen-)Arbeit bewusst zu gestalten und dafür die Möglichkeiten der virtuellen Interaktion zu nutzen.

Wann kommunizieren wir asynchron und exklusiv per E-Mail, wann kommunizieren wir asynchron und inklusiv per Chatfunktion in einer Kollaborationsumgebung, welche Themen werden miteinander in Videokonferenzen angegangen, wie schaffen wir „agenda-freien“ Austausch miteinander und wie stellen wir sicher, dass auch Emotionen im Team ihren Raum bekommen und niemand im virtuellen Nirwana oder dem Homeoffice zurückbleibt.

Zusammen mit der viel gerühmten Effizienz des virtuellen Arbeitens muss auch das menschliche Bedürfnis nach Nähe, Kontakt und Beziehung in Balance gebracht werden und Vertrauen als Basis erfolgreicher Teamleistungen durch virtuelle Interaktionen hergestellt und erhalten werden.

3

PRAKTISCHE TIPPS ZUM UMGANG MIT DER NEUEN ARBEITSWELT

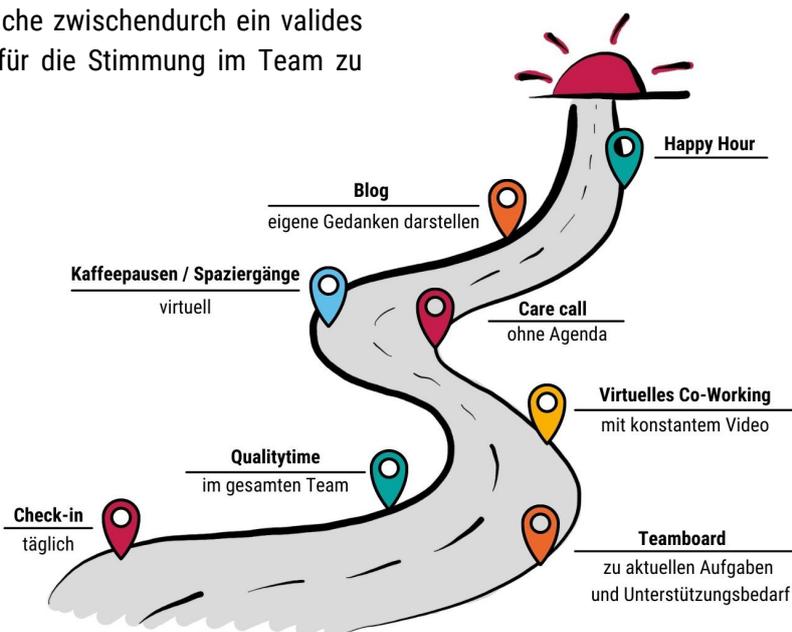
FÜHREN AUF DISTANZ

Als Führungskraft stehst du auch in der Verantwortung, dich den Herausforderungen deiner Arbeitsumgebung zu stellen und präventiv den möglichen negativen Folgen für dich selbst und deinem Team entgegenzuwirken.

Rahmen gestalten, sichtbar bleiben!

Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte, wenn es um das Führen auf Distanz geht, ist der fehlende direkte Kontakt zu ihren Mitarbeitenden. Auch das Thema "sichtbar und ansprechbar bleiben" lässt sich in einer virtuellen Arbeitsumgebung schlechter umsetzen als in Präsenz, wo das Gespräch auch außerhalb der Meetings gesucht werden kann und „Flurfunk“ sowie Gespräche zwischendurch ein valides Mittel sind, ein Gefühl für die Stimmung im Team zu bekommen.

In der Rolle als Führungskraft bist du auch immer ein Veränderungsbegleiter, indem du deine Mitarbeitenden unterstützt und stets mit auf die Entwicklungsreise nimmst. Durch das Setzen klarer Ziele sowie genauer Benennung von Rollen und Prozessen wird ein gemeinsames Verständnis kreiert, welches das gesamte Team abholt und eine gemeinsame Richtung vorgibt. Dabei ist das Einholen aller Stimmen im Team essenziell. Das gelingt nur durch aktives Zuhören. Nutze dafür die virtuelle Bühne, die folgenden Tipps helfen dir dabei.



"Wie schaffe ich Klarheit über Ziele, Rollen und Prozesse im gesamten Team?"

GRIP Reflexion

<p>GOALS</p> <p>Warum existiert unser Team? Was ist unser "Purpose" und unsere "Mission"? Was ist unsere "Vision"? Was sind unsere Ziele? Wie wird unsere Leistung bewertet werden? Von wem? Wer ist von unserer Arbeit betroffen? Welche Interessen und Ziele haben die Handelnden?</p>	<p>ROLES</p> <p>Wer hat welche Rolle im Team? Wer ist für was verantwortlich? Haben alle Team-Mitglieder das gleiche Verständnis von ihrer Rolle? Fühlen sich alle Team-Mitglieder befähigt, ihre Rolle auszufüllen und darin zu agieren? Wie verstehen ich meine Rolle als Führungskraft? Wird mein Verständnis von allen gesehen und verstanden?</p>
<p>PROCESSES</p> <p>Welche mehrwert-stiftenden Prozesse haben wir? Wie steuern und kontrollieren wir sie? Wie stellen wir den entsprechenden Informationsfluss sicher? Wie können wir Entscheidungsprozesse so effektiv wie möglich gestalten?</p>	<p>INTERACTIONS</p> <p>Wie wollen wir im Team miteinander umgehen? Welche Prinzipien, Werte und Regeln leiten uns? Wie stellen wir sicher, dass alle Team-Mitglieder ihre Sicht, Gedanken und Gefühle frei ausdrücken können? Wie ziehen wir den größten Nutzen aus unseren Unterschiedlichkeiten? Wie lösen wir Konflikte?</p>

Verschafe dir selbst und im Team ein klares und einheitliches Bild von euren Zielen, Rollen, Interaktionen und Prozessen. Reflektiere die verschiedenen Sichtweisen und die unterschiedliche Vorstellung zu diesen Dingen. Tausche dich mit deinem Team darüber konstruktiv aus und erreiche ein gemeinsames, von allen geteiltes, Verständnis.

So gehst du vor

Schritt 1: Reflektiere für dich selbst mit dem GRIP-Modell:

- Wie siehst du die Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse und Interaktionen, die dein Team ausmachen?
- Welches Bild zeichnet sich ab?
- Wo gibt es aus deiner Sicht noch Unklarheiten?
- Wie klar ist dieses Bild für dein Team?

Schritt 2: Hole die Perspektive des Teams ein. Erstelle ein gemeinsames GRIP für das Team. Teile mit dem Team deine Sichtweise und diskutiere ggf. offene Punkte und Fragen, damit ihr ein gemeinsames Verständnis zu den für euch wichtigen Punkten entwickelt

Das brauchst du dafür:

Das visualisierte GRIP-Modell

Wenn möglich: Moderatorin / Moderator, die das Team durch den Prozess führen



"Wie höre ich alle Stimmen und Perspektiven aus dem Team?"

AKTIVES ZUHÖREN

„Versuche zunächst zu verstehen, bevor du selbst mit deinen Ideen verstanden wirst.“ Aktives Zuhören unterstützt dich darin wirklich herauszufinden, was die Mitarbeiter des Teams zu sagen haben.

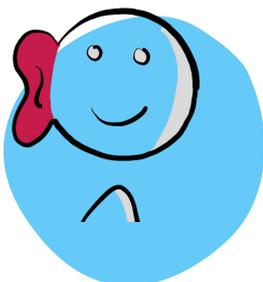
Zeigen deinen Mitarbeitenden, dass sie gehört werden. Es wird sie ermutigen, Ideen und Feedback offen zu teilen. Beginne direkt bei deinem nächsten Gespräch oder Treffen. Nimm dir Zeit und sei im Moment präsent.

Begegne deinem Gegenüber mit Forschergeist.

Mache deinen Kopf frei von deinen eigenen Ideen und Gedanken. Sei neugierig auf das, was andere wissen und wahrnehmen.

Erkunde euer gemeinsames Verständnis zur Sache, in-dem du das Gesagte in deinen eigenen Worten wiederholst.

Beobachte dein Gegenüber wertschätzend und versuche, ihn oder sie auf emotionaler Ebene zu verstehen.



Aufmerksam zuhören
Mit voller Konzentration

- Vermeide externe Störfaktoren. Lass dein Handy in der Tasche, den Computer auf Stand-by und Sorge für einen ruhigen Raum.
- Nimm eine zugewandte Körperhaltung ein und suche bewusst den Blickkontakt.
- Signalisiere deine Aufmerksamkeit über Gestiken und zustimmende Worte.



Paraphrasieren
Wiederholen sachbezogener Inhalte

- Wiederhole die Kernaussagen in deinen Worten: "Ich fasse noch mal zusammen ..."
- Vertiefe die Inhalte, die wichtig zu sein scheinen: "Du meinst also ..."
- Frage nach, ob du die Dinge richtig verstanden hast. "Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe ..."



Verbalisieren
Wiederholen gefühlsbezogener Wahrnehmungen

- Spiegele von dir wahrgenommene Emotionen und Bewertungen wider.
- Sprich Emotionen offen an.
- Achte darauf, deine Vermutungen auch als solche zu formulieren: "Du befürchtest also .."; "Das klingt, als wärst du richtig sauer ..."



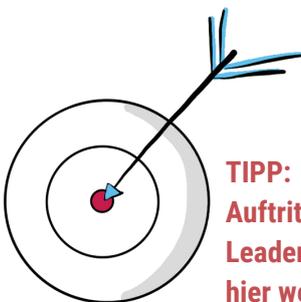
"Wie bleibe ich als Führungskraft sichtbar?"

DEINE VIRTUELLE BÜHNE

Führung findet vor allem auch abseits von Meetings statt. Gerade als Führungskraft remote arbeitender Teams ist es wegen der fehlenden Zufallsbegegnungen entscheidend, außerhalb der offiziellen Besprechungen präsent zu bleiben. Dies auch, um sicherzustellen, dass die Gedanken und Vorhaben der Führungskraft für das Team nachvollziehbar sind.

Das brauchst du dafür:

- Bewusstsein dafür, dass du immer auf der Bühne stehst und beobachtet wirst. Es ist entscheidend, auf die eigene Führungspräsenz zu achten
- Bewusstsein für die starke Wirkung deiner Sprache - selbst kleine Kommentare haben eine Wirkung und es gibt nur wenige Möglichkeiten, Kommentare zu korrigieren, wenn du mit deinem Team virtuell interagierst
- Feedback aus deinem Team, wie dort deine Präsenz wahrgenommen wird
- Zeit zum Nachdenken und zur Entwicklung von Ideen



TIPP: Plane und gestalte die Auftritte auf der Remote-Leadership-Bühne gut, weil hier wenig spontan passiert!

Ideen für deine Bühne als Führungskraft:

Orientiere dich an der Politik der „Offenen Tür“. Ein Kalender mit „freien“ Zeiten, zu denen die Möglichkeit besteht, per Video- oder Audiocall dich auch spontan anzusprechen.

Nutze interne oder öffentliche Blogs und Chat-Channels als Kommunikationskanäle, um deine Ideen, Anliegen und Gefühle auszudrücken.

Führe in deinem Team vierteljährliche Einzelgespräche, um in Bezug auf einzelne Arbeitsprozesse in Kontakt zu bleiben, aber auch um Menschen zu bitten, dir gegenüber Feedback zu geben.

Kommuniziere deine Zielsetzung klar und eindeutig, damit das Team deine Aktivitäten nachvollziehen kann.

Entwickle und kommuniziere grundlegende Prinzipien, die dein Führungshandeln leiten.

Mitarbeiter interpretieren auch Schweigen, Verschwinden oder Verstecken als Führungsverhalten. Achte daher darauf, Implizites explizit zu machen.

Achte auf die generelle Tonlage in E-Mails und Chat-Nachrichten und kommuniziere selbst auf achtsame Weise.

Wenn du irritierende Signale wahrnimmst, gehe davon aus, dass die betreffende Person nicht die Absicht hatte, zu verletzen.

Wenn dich eine E-Mail verunsichert, bitte um ein klärendes Telefongespräch.

Stelle Fragen und höre genau zu, um die Bedürfnisse der anderen Person zu verstehen, z. B. "Erzähle mir, wie du zu dieser Auffassung gekommen bist, damit ich sie verstehe."

"ARE YOU OK?"

GEMEINSCHAFT UND VERTRAUEN

In der Vergangenheit war es ungewohnt oder sogar unüblich, Mitarbeiter auf ihr Befinden anzusprechen. Zu groß waren die Vorbehalte damit die private Sphäre zu tangieren oder gar zu durchbrechen. Jetzt, nach vielen Monaten Remote-Zusammenarbeit wird deutlich, wie wichtig es ist, sensibel für Signale von Stress und Angespanntheit im Team zu sein. Zurückgezogenes Arbeiten im Homeoffice, oft mit Doppelbelastung durch Homeschooling und familiärer Versorgung, gepaart mit dem verbreiteten Gefühl im Homeoffice „always on“-sein zu müssen, das alles führt nur allzu häufig zu Überbelastung, Burn-out oder gar depressiven Zuständen. Gerade direkte Fragen wie „Bedrückt dich etwas?“, oder „Wie ist deine Situation zu Hause und brauchst du etwas, dass deine Situation erleichtern würde?“, können dann ein hilfreicher Türöffner für den Austausch über Bedürfnisse, Sorgen und Ängste einzelner Personen oder im Team sein.

Was kann uns im Team präventiv helfen? Damit tiefgreifende Schief lagen erst gar nicht entstehen, ist Selbstfürsorge und ein achtsamer Umgang miteinander eine wichtige Kompetenz, die jeder und jede individuell und gleichzeitig auch ganze Teams miteinander pflegen sollten. Denn es ist keinesfalls unmöglich, auch in Remote-Teams das gegenseitige Vertrauen zu erhalten, aufzubauen und die Zusammengehörigkeit zu stärken. Was ihr dafür benötigt, ist etwas Zeit, die ihr euch explizit und gemeinsam dafür nehmt, um euren Stil, eure Kultur in eurem Team zu diesen Aspekten der Zusammenarbeit zu finden und zu gestalten. Stellt euch dafür Fragen wie zum Beispiel: „Wie kommen wir in Kontakt und schaffen ein Gefühl der Verbundenheit?“, „Wie bleiben wir im Team motiviert?“, oder „Welchen Raum haben wir, um abseits von Projekten und Tagesgeschäft miteinander zu sprechen?“ Hier ein paar Ideen aus unserer Praxis bei Movendo. Für euch zur Anregung.



"Wieviel Zeit nehmen wir uns für unsere Teamfürsorge?"

REGELMÄSSIGE TEAMROUTINEN

Weil in remote arbeitenden Teams der persönliche Austausch fehlt oder zeitlich nur sehr reduziert stattfinden kann, ist es, um auf Distanz führen zu können, wichtig, verschiedene Routinen im Team zu etablieren, die einen regelmäßigen Austausch mit allen im Team unterstützen und ein Verständnis dafür ermöglichen, wie es den einzelnen Teammitgliedern im Moment geht.

Es ist für die Teamkultur wichtig, dass neben den geschäfts- bzw. projektbezogenen Berührungspunkten solche regelmäßigen Treffen ganz bewusst einen zusätzlichen (Frei-)Raum für den Austausch von Stimmungen, Emotionen und Unterstützungsbedarf, Ideen usw. bieten. Reflektiert zunächst einmal gemeinsam eure aktuelle Teamsituation und überlegt, wo solche regelmäßigen Teamroutinen eingebaut werden können.

Beispiele für mögliche Formate:

Ein täglicher schriftlicher Check-in auf einer Plattform, die ihr als Team bereits nutzt. Dort könnt ihr viele Dinge, die ihr sonst im Büro bei einem kurzen "Blick durch die Tür" miteinander austauschen würdet, als Posts einstellen – zum Beispiel eure aktuellen To-dos, aber auch Gefühle und relevante private Themen.

Team-Update-Meetings zum Austausch von Informationen über die aktuelle Arbeitsbelastung, Ideen, Beobachtungen etc.

Individueller Austausch ohne Agenda. Als Führungskraft kannst du zum Beispiel deine Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen ohne Tagesordnung anrufen, ausschließlich um bewusst zu fragen, wie es ihnen geht.

Themenfelder solcher Formate könnten zum Beispiel sein:

- Wie geht es allen im Team mit ihrer Arbeitsbelastung?
- Was sind die aktuellen Themen?
- Wie erlebt das Team insgesamt und individuell die Zusammenarbeit im Moment?
- Was geht jeder und jedem persönlich und/oder teambezogen gerade durch den Kopf?

Es ist wichtig, dass ihr Formate wählt, die zu eurem Team passen. Beginnt zunächst mit einem Format und probiert es aus.

QUALITY TIME

Legt in euren Kalendern jede Woche ein Zeitfenster von 1 Stunde fest, das ihr für den agendafreien Gedankenaustausch im Team nutzen werdet.

Der Montagmorgen kann ein guter Zeitpunkt sein, um nach dem Wochenende gemeinsam in die Woche zu starten.

Beachtet dabei, dass diese Zeit grundsätzlich nicht dafür genutzt werden soll, über berufliche Themen zu sprechen, sondern ganz bewusst dafür, persönliche Eindrücke, Erlebnisse und Gedanken miteinander auszutauschen.

Neben einem offenen Austausch könnten Themen für die Quality Time sein: Wie geht es dir nach dem Wochenende?, Wie war dein Wochenende?, Was hast du Besonderes erlebt?



"Wie feiern wir Erfolge und wertschätzen gute Leistungen?"

CASE OF PRAISE

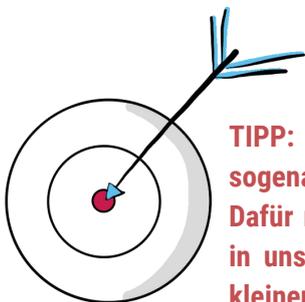
Ein Projekt ist zum Abschluss gekommen? Ihr habt nach einer umfänglichen Angebotsphase endlich den Zuschlag erhalten? Sich als Team für derartige Meilensteine Zeit zu nehmen und solchen Erfolgen Wertschätzung zu zollen, stärkt das Gefühl der Zugehörigkeit und gleichermaßen die Motivation für die nächsten Schritte.

Das brauchst du dafür:

Es ist hilfreich, wenn ihr im Meeting vorbereitete Kudokarten für jedes Teammitglied bereitstellt. Diese könnt ihr als PPT-Folien oder an einer MURAL-Tafel visualisieren.

So gehst du vor

Gebt euch in einem Online-Meeting ausreichend Zeit, um gemeinsam über die besten Momente eines Projekts nachzudenken. Anschließend schreibt jedes Teammitglied eine besondere Anerkennung für seine Kollegen auf eine Kudokarte die auf eine gemeinsame Folie oder als MURAL-Tafel von allen gesehen werden können. Wenn ihr Screenshots erstellt oder die Folien herunterladet, kann jedes Teammitglied seine persönliche Kudokarte mitnehmen und das Projekt mit einem positiven Gefühl und einem gestärkten Team beenden.



TIPP: Bei uns hat sich auch eine sogenannte „TaDa“-Liste bewährt. Dafür nutzen wir die Chatfunktion in unserem Kollaborationstool. In kleinen Posts teilen wir dort unsere Alltagserfolge mit dem Team und halten diese „by the way“ für alle sichtbar und nachvollziehbar.

MIT DEM HELIKOPTER AUF DIE META-EBENE

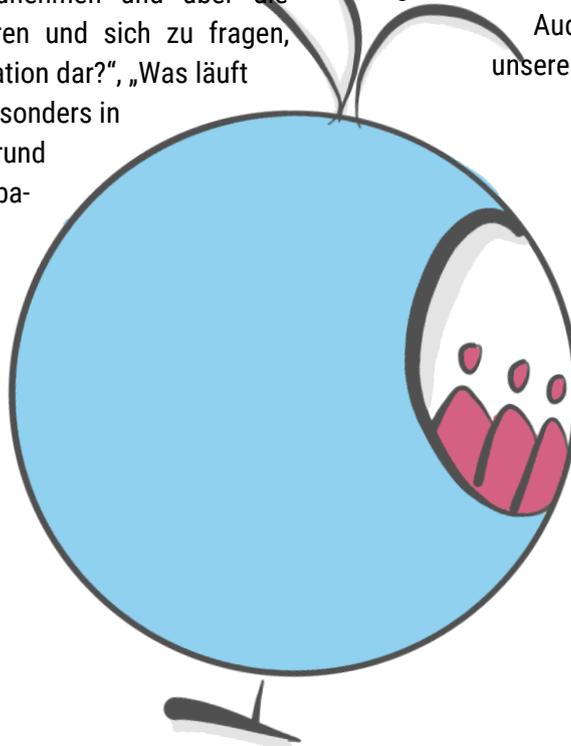
ZUSAMMENARBEIT UND MEETINGKULTUR

In einer hybriden Arbeitsumgebung liegt die Herausforderung oftmals darin, zu entscheiden, worauf sich der eigene Blick richten soll. Fokussiert man sich nun auf die Zielsetzung oder darauf, eine effektive Meeting-Struktur zu gestalten?

Wichtig ist es dabei als Team oder auch für sich selbst eine andere Perspektive einzunehmen und über die eigenen Prozesse zu reflektieren und sich zu fragen, „Wie stellt sich die aktuelle Situation dar?“, „Was läuft gut und was läuft schlecht?“. Besonders in Situationen bei denen man aufgrund fehlender Strukturen und Vereinbarungen das Gefühl hat, dass der Arbeitsfortschritt stagniert, ist es hilfreich auf Meta-Ebene in die Reflexion zu gehen und das Ganze aus der „Helikopter“ Perspektive zu betrachten.

Auch spielt die Kommunikation eine übergeordnete Rolle zur Erhaltung einer positiven Meetingkultur. Hier ist die Frequenz der Kommunikation entscheidend. Ein konstantes in das Team hineinhorchen und falls nötig, gezielte Kommunikationspunkte setzen, hilft dabei, einen Rhythmus oder auch „Heartbeat“ zu erzeugen, welcher die Transparenz fördert, Vertrauen schafft und Erfolge sichtbar macht.

Auch hier haben wir ein paar Ideen aus unserer Praxis für euch zusammengestellt.



"Wie gestalten wir eine gute Meetingkultur?"

TEAM HEARTBEAT

Die Kommunikationsstruktur eines Teams kann als Herzschlag verstanden werden, der euch als Team am Leben erhält. Der Rhythmus des Herzschlages steht für die Häufigkeit eurer verschiedenen Berührungspunkte. Die Themen der Berührungspunkte bestimmen die Intensität. Baut für euch eine regelmäßige und solide Kommunikationsstruktur auf, um sicherzustellen, dass die laufenden Arbeitsprozesse und Fortschritte transparent sind, Erfolge und nächste Schritte für alle Beteiligten sichtbar bleiben und das Gefühl der Verantwortlichkeit für jede und jeden gefestigt ist. Eine gute Struktur für eure Teamkommunikation hilft alle mit ihrer Arbeitssituation, ihren Bedürfnissen, Erfolgen und Sorgen sichtbar zu machen, Unsicherheiten abzubauen und das gegenseitige Vertrauen zu stärken.

Plant ein Treffen, um über den Herzschlag eures Teams zu diskutieren und nachzudenken.

Hilfreich ist es dabei, wenn eine Person die Moderation des Meetings übernimmt. Dokumentiert die Ergebnisse des Meetings in einer für alle verfügbaren digitalen Weise.

Das brauchst du dafür:

Brainstorming zu der Frage: Welche Berührungspunkte (virtuell und f2f) brauchen wir als Team, um eine gute, solide und effektive Kommunikation zu gewährleisten?

Entwickelt und vereinbart eine Sitzungs-/ Meetingstruktur, die alle wichtigen Berührungspunkte beinhaltet und somit den Herzschlag eures Teams widerspiegelt.

Beispiele für Themen solcher Meetings:

- Wöchentliches Status-Meeting
- Tägliche "Stand Ups"
- Gruppendiskussionen
- Regelmäßige Retrospektiven

Nutzt auf jeden Fall auch eure digitalen Kollaborationstools als asynchrone Plattform, zum Beispiel für einen News-Channel.



"Wie moderieren wir effektive Online-Teammeetings?"

FACILITATION

Facilitation beschreibt eine besondere Form der Moderation von menschlichen Zusammenkünften, in der wir einander einladen, inspirieren, ermutigen und Veränderungen gemeinsam gestalten. Sehr gut dazu passt die Metapher des Fliegens.

Setting vorbereiten

- Zeit für Technik Check planen
- Tutorials für neue digitale Tools an Teilnehmende versenden
- Kamera auf Augenhöhe einrichten
- Beleuchtung von vorne einstellen

Beziehung aufbauen

- Tools und Beteiligungsformen ankündigen
- Beteiligung mit kleinen Aufgaben vorab aktivieren (Ideen, Fragen, Gegenstände)
- Start mit einem Check-In. Anregungen für Fragen: <https://icebreaker.range.co>, <https://checkin.daresay.io>

Arbeitsfähigkeit herstellen

- Der Check-In kann auch zur inhaltlichen Ausrichtung genutzt werden, z.B. mit einer Frage die auf das Ziel des Treffens einstimmt
- Orientierung und Transparenz schaffen: Agenda, Zeiten, Personen/Rollen, Spielregeln, Überblick über den Meetingprozess

Methoden, für mehr Beteiligung, zielführende Diskussionen und High Flyer:

- Fasse dich kurz und bitte alle, dies auch zu tun
- Reine Präsentationszeit auf max. 15 Minuten begrenzen; so wenig Folien wie möglich; Fragen stellen
- Verabredet für Wortmeldungen ein Signal (Handzeichen, Redeobjekt)
- Stillere Teilnehmende direkt ansprechen; Ausschweifen stoppen
- Nutzt den Chat für Ideensammlungen oder Abfragen

- Souverän mit Stille umgehen,
- Reflexionszeit explizit benennen, 5 Sekunden-Regel
- Interaktive Whiteboards nutzen: MIRO oder MURAL
- Gamification, Kreative Skalen nutzen (<https://www.pinterest.de/trudywoo/mood-scales/>)
- Umfragetools nutzen, z.B. Mentimeter
- Elevator Pitch zu Kernthemen halten lassen
- Hofnarrin oder Advocatus Diaboli ernennen

Angenehm landen

- Inhalte gut schließen: Ergebnisse zusammenfassen, Raum für abschließende Fragen geben, nächste Schritte verabreden und klären, wer bis wann was macht
- Feedback einholen: Wünsche für das nächste Mal, Qualität des Meetings mit Umfragetool erfragen
- Auf der Beziehungsebene verabschieden: "Wie gehe ich aus diesem Meeting?" Abwandlungen mit kreativen Skalen, Symbolen, Metaphern



Sechs bewährte Empfehlungen für virtuelle Meetings

1 Schalte dein Video an. IMMER!

Gesichtsausdruck
Körpersprache
Stimmungen
Umfeld erkennbar
Höhere Aufmerksamkeit

- >>> **Bessere Beziehung**
- >>> **Vertrauensaufbau erleichtert**

2 Der richtige Ausschnitt

Kamera auf Augenhöhe – keine „Froschperspektive“
Oberkörper & Kopf bildfüllend bis kurz vor der oberen Kante
Kleidung kontrastreich zum Hintergrund
Business-Kontext = Business-Look
Was ist im Hintergrund zu sehen?
Liefert Denk- und Gesprächsanregungen für das Informelle.
Welchen Eindruck möchtest du vermitteln?
JEDER Ausschnitt vermittelt etwas – vorher überlegen und checken!

3 Vorschläge zum Check-in

Check-In Fragen haben zwei Funktionen:

- Technik-Check
- Soziale Präsenz & Nähe erzeugen



"Was siehst du, wenn du aus dem Fenster schaust?"



"Wie war dein Tag bisher?"
verdichtet in einem Hashtag

4 Tipps zur Aktivierung

Blickkontakt halten, dein Gesprächspartner ist die Kamera (Ein Post-it kann helfen, die Blickrichtung zu halten!)
Öffnende Fragen: „Wie sehen Sie das?“ „Was halten Sie davon?“
Wertschätzendes Zusammenfassen: „Gut, das du das nochmals deutlich machst,“
WIRKLICH zuhören (Zustimmung signalisieren!)
Gemeinsam Dokumente bearbeiten (z.B. in MS Teams)
Nach max. 1 Stunde: Pausen einplanen!
Umfragen z.B. die aktuelle Stimmung abfragen

5 Umgang mit ungeplanten Kniffligkeiten

Hohe Bereitschaft dafür voraussetzen, dass nicht alles immer klappt
Locker und entspannt bleiben – wir sind alle nur Menschen...
Kniffligkeit thematisieren („Jetzt krieg ich gerade den Screen nicht geteilt...!“)
Lösungsvorschläge direkt aus der Gruppe anfragen
Humor bewahren
Wenn nix mehr geht: Kurze Bio-Pause erbitten und das Problem dort ohne Stress lösen.

6 Abschluss des Meetings

Next steps zusammenfassen
Feedback einholen, z.B. über
- Live-Rückmeldung reihum (bis 8 Pax.)
- Fragen für den Chat („Was hat für Sie heute gut geklappt?“)
- Was könnten wir nächstes Mal anders machen?“)
- #Hashtag „Wie geht es mir gerade?“ auf einen Zettel schreiben und in die Kamera halten
Check-out (kleiner persönlicher Smalltalk)
Dank und auf bald! Und als letzte(r) gehen.

"FÜHRUNG HEISST, EINEN RAHMEN ZU GESTALTEN, IN DEM ANDERE LEISTUNG BRINGEN KÖNNEN."

Wenn wir bei Movendo über Führung oder Führungsprinzipien sprechen, erweist sich dieser Satz als wirksamer Leitgedanke. Sein Mehrwert liegt vor allem in der Aufforderung, den Führungsfokus von der einzelnen Person und ihrer Performance zu lösen, um intensiver die jeweiligen Umwelten, also die Arbeitsbedingungen und die Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten in

den Blick zu nehmen. Aus dieser Perspektive richtet sich das Führungshandeln ganz selbstverständlich auf die Gestaltung der Dynamiken im Team, auf gemeinsame Orientierung und auf die Entwicklung einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre und eines geteilten Verständnisses von Rollen und Verantwortlichkeiten, um die Effizienz in der Teamarbeit zu erhalten. Um neue



Lösungen zu finden, müssen wir offen sein für (Gedanken-)Experimente, alte Regeln und Muster brechen, uns konsequent an dem ausrichten, was uns nach vorne bringt. Mit Movendo begegnet ihr euren konkreten Herausforderungen innovativ, experimentiert mit Lösungsansätzen und schafft wirksame Szenarien für eure persönliche und unternehmerisch nachhaltige Entwicklung.

Im Rahmen einer Führungskräfte-Entwicklung unterstützen wir zum Beispiel im Coaching bei speziellen Herausforderungen, helfen bei der Einführung neuer Routinen oder geben ausführlicheres Feedback aus den Trainingsmodulen.

Mit unserem Angebot von THE COACH IS IN bieten wir einen schnellen und einfachen Zugang zu Coaching an. Wenn ihr euch dafür interessiert, folgt diesem Link zu unserer Webseite.

Movendo ist portugiesisch und bedeutet "sich bewegend, in Bewegung sein". Der Firmenname transportiert die Überzeugung, dass es in einer immer komplexer werdenden Welt die individuelle und organisationale Beweglichkeit ist, die den Erfolg nachhaltig beeinflusst. Seit 2011 bringt Movendo Menschen und Organisationen in Bewegung und begleitet sie in Projekten rund um die Themen Führungskräfteentwicklung und Transformationsgestaltung. Inzwischen hat das Team von Movendo mehr als 50.000 Führungskräfte aus groß- und mittelständischen Unternehmen dabei unterstützt, flexibel und agil auf neue Herausforderungen zu reagieren und sich dabei selbstständig weiterzuentwickeln.



Movendo Consulting GmbH
Obere Straße 33
376093 Holzminden

welcome@movendo.de
www.movendo.de