

Mit freundlicher Empfehlung von:

DEUTSCHE

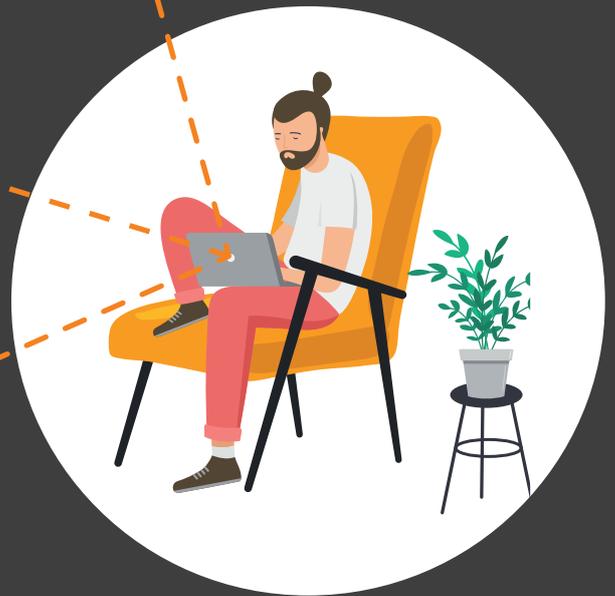
FACHPRESSE

change
circle



Virtuelle Zusammenarbeit

Physische Distanz ohne soziale Isolation



Handelsblatt
FACHMEDIEN

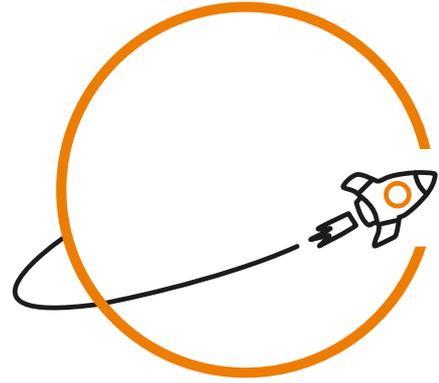
SOCIAL COLLABORATION IM VIRTUELLEN RAUM

Wie kann die Zusammenarbeit in dieser Zeit, in der wir uns voneinander distanzieren, trotzdem wertschöpfend weitergeführt werden? Drei Beiträge liefern Antworten für die virtuelle Zusammenarbeit aus der Distanz.

ERFAHRUNGSBERICHTE

Ein Großteil von uns arbeitet zurzeit remote. Doch wie gehen andere Unternehmen mit der Situation um und wie unterstützen sie ihre Mitarbeiter im Homeoffice? 12 Unternehmen geben Ihnen Anregungen für das eigene Team.

Editorial



Alles anders

In Zeiten von Corona ist plötzlich alles anders als zuvor. Deutschlandweit sind Arbeitnehmer von jetzt auf gleich ins Homeoffice gewechselt, viele Teams und ganze Organisationen haben ihre **Zusammenarbeit komplett in den virtuellen Raum verlagert.**

Während der Umstieg den meisten Unternehmen technisch gut gelungen ist, wirft die „remote“-Zusammenarbeit zahlreiche Fragen auf: Wie bleiben wir als Team virtuell im Austausch? Über welche Kanäle kommunizieren wir was? Wie funktioniert eigentlich rein virtuelle Führung? Und – ganz zentral – wie erhalte ich den sozialen Kontakt zu Kollegen aufrecht, **damit aus physischer Distanz keine soziale Isolation wird?**

Jedes Unternehmen macht bei diesen Fragen gerade seine eigenen Erfahrungen. Manches funktioniert gut, vieles könnte besser laufen. Wir wollen hiermit dazu beitragen, dass Organisationen voneinander lernen können. Daher haben wir Mitarbeiter aus **zwölf verschiedenen Unternehmen** gebeten, ihre **drei Tipps zur besseren Zusammenarbeit mit uns zu teilen.** Herausgekommen ist eine bunte Zusammenstellung aus verschiedenen Erfahrungen und Impulsen. Virtueller Morgenkaffee im Team bei Vodafone, digitale Challenges bei Trumpf, oder Afterwork-Parties über Twitch, wie bei Diconium – **freuen Sie sich auf Inspiration ohne Ende!**

Neben diesen subjektiven Erfahrungsberichten gibt es bei der rein virtuellen Zusammenarbeit ein paar kluge Fingerzeige, mit denen die virtuelle Zusammenarbeit aus dem Homeoffice einfach besser gelingt. Hierzu haben wir **drei Experten von der Universität Göttingen** befragt, die sich in dem Verbundprojekt CollaboTeam mit exakt dieser Frage beschäftigen. Steffen Szary nähert sich dem Sachverhalt von der anderen Seite: Welche **zehn Dinge** müsste man eigentlich tun, um **den Tag im Homeoffice so richtig vor die Wand zu fahren?** Und Professor Sandra Müller gibt in drei Praxisfällen Einblicke, warum **virtuelle Zusammenarbeit auch bei Führungskräften gehöriges Umdenken erfordert.**

Wir wünschen Ihnen eine unterhaltsame Lektüre in diesen turbulenten Zeiten. Bleiben Sie gesund.

Ihr ChangeCircle-Team

Inhalt

1 Virtuelle Zusammenarbeit

Margarete Boos / Thomas Hardwig / Stefan Klötzer

Virtuelle Zusammenarbeit folgt anderen Regeln als Face-to-Face-Kommunikation. Drei ExpertInnen der Universität Göttingen verraten, worauf es dabei ankommt.

Erfahrungsberichte

6 TRUMPF

Den Mensch hinter dem Bildschirm wahrnehmen.

7 Vodafone

Gemeinsam weniger einsam!

8 Handelsblatt Media Group

Raus aus der Komfortzone, rein in die Lernzone!

9 Henkel

Umdenken, Flexibilität und Kreativität sind erforderlich.



10 Die zehn größten Homeoffice-Fails

Steffen Szary

Wie fährt man die Teamarbeit aus dem Homeoffice so richtig vor die Wand? Über die zehn größten Fehler im Homeoffice – und wie man sie vermeidet.

Erfahrungsberichte

14 MountainMinds

Physical Distancing muss nicht zum Social Distancing werden.

15 ERGO Group

Die Effizienz ist viel höher, als erwartet.

16 Deutsche Bahn Konzern

Als Führungskraft muss man sein Team kennen und wissen, wer welche Bedürfnisse hat.

17 Otto Group

Aus der räumlichen Distanz entsteht Nähe.



18 Virtuelle Führung

Sandra Müller

Was bedeutet es eigentlich für Führung, wenn plötzlich alle remote arbeiten? Drei Praxisfälle bringen Licht ins Dunkel.

Erfahrungsberichte

23 diconium

Die Welt nach Corona wird eine digitalere sein.

24 DPDHL

Wir sind zwar getrennt, aber doch vereint.

25 STRATO

Das Wichtigste ist, authentisch zu bleiben.

26 SuperRTL

Wir machen Unterhaltung von zuhause.

Kollaboration: Wie die rein virtuelle Zusammenarbeit gelingt

Margarete Boos / Thomas Hardwig / Stefan Klötzer

Viele Organisationen haben als Reaktion auf die akute Bedrohung durch COVID-19 ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, ihre Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Aber die meisten Unternehmen und Beschäftigten sind auf diese Situation nicht vorbereitet. Wie kann die Arbeit, insbesondere im Team und in Projekten, unter diesen Extrembedingungen sinnvoll organisiert werden? Welche Anforderungen stellt dies an Führungskräfte? Wie können Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der Bewältigung dieser einzigartigen Herausforderung wirksam unterstützt werden? Wie machen wir das Beste daraus?

Laut Angaben des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung wurde mobiles Arbeiten bisher nur in einem Viertel der Betriebe praktiziert, und nur ein Zehntel der Beschäftigten arbeitete zeitweise im Homeoffice. Jetzt arbeiten nach einer aktuellen Umfrage von BITKOM 40 Prozent ganz oder teilweise im Homeoffice und 33 Prozent der Berufstätigen sind erstmals in der Situation. Das Arbeiten von zu Hause aus war die Ausnahme für ausgewählte Beschäftigtengruppen. Es war in die Arbeit in Präsenz eingebettet und dadurch vorbereitet: durch persönliche Gespräche, gemeinsame Besprechungen und eingespielte Arbeitsprozesse. Jetzt ersetzen für 45 Prozent der Berufstätigen Telefon- und Webkonferenzen die Treffen mit persönlicher Anwesenheit.

Es stellt alle Beteiligten vor eine enorme Herausforderung, schlagartig den vollen Umfang der Arbeitszeit mit absoluter Vermeidung persönlicher Kontakte von zu Hause aus zu gestalten. Der Großteil der Beschäftigten hat kaum Erfahrungen mit mobiler Arbeit. Hinzu kommen die besonderen Belastungen durch die soziale Isolation, die Anwesen-

heit Betreuungspflichtiger Kinder, die ihre Kita oder die Schule nicht besuchen dürfen, und vieles mehr. Viele Führungskräfte möchten wissen, wie sie diese Situation aufgabengerecht und mitarbeiterorientiert gestalten können.

Wir möchten im Folgenden Hinweise geben, wie MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit der Herausforderung umgehen und auch in der neuen Situation produktiv (zusammen-)arbeiten können.

Wir konzentrieren uns auf **drei Herausforderungen**

- 1 Virtuelle Kollaboration folgt anderen Regeln und besitzt andere Erfolgsbedingungen als Zusammenarbeit face-to-face.
- 2 Ein Team muss sich selbst organisieren und das Verständnis von Führung ändert sich.
- 3 Ein Tag im Homeoffice umfasst unterschiedliche Aufgaben, die mit passenden Werkzeugen bearbeitet werden können.

1. Virtuelle Kollaboration folgt anderen Regeln

Der Arbeitsalltag vieler Beschäftigter hat sich innerhalb weniger Tage vollständig verändert: Teammitglieder müssen ihre Zusammenarbeit nun ausschließlich von zu Hause aus, also virtuell, bewältigen. Das gewohnte Arbeitsumfeld, die Nähe zu den Kolleginnen und Kollegen, das informelle Gespräch in der Kaffeeküche oder der Kantine – all dies fällt jetzt auf einmal weg. Nun müssen sich neue Kommunikationswege etablieren, Routinen entwickelt und die Zusammenarbeit auf Distanz organisiert werden. Wie können Teams mit dieser Situation umgehen? Wie können sie trotz der Distanz gut miteinander kommunizieren und zusammenarbeiten?

Während ein kleiner Teil der Beschäftigten bereits Erfahrung mit dem mobilen Arbeiten gemacht hat, ist dies für die meisten eine neue Situation. Insbesondere für Teams ist die Arbeit über viele Standorte hinweg und ohne Phasen der Präsenz eine besondere Herausforderung. Teams und Führungskräfte sind nun gefordert, die Situation gemeinsam zu gestalten, Hindernisse für die Zusammenarbeit zu bewältigen und die veränderten Rahmenbedingungen, so schwierig die Umstellung sein mag, auch als Chance für Veränderungen zu begreifen. Teams haben jetzt die Möglichkeit Neues auszuprobieren, Gewohntes zu hinterfragen und sich selbst weiter zu entwickeln.

Erst das Team, dann die Technik

Gibt es dafür nicht eine App? In einer zunehmend digitalen Arbeitswelt scheint es ein Impuls zu sein, Lösungen in Technologien zu suchen. Sicherlich gibt es zahlreiche hilfreiche Tools, die Teams bei der Kommunikation, dem Austausch von Daten und Wissen, bei Kreativprozessen und beim Projektmanagement helfen können. Richtig ist aber auch: Die technischen Hilfsmittel können ihr Potenzial nur dann entfalten, wenn sie sinnvoll in die Arbeitsweise der Teams integriert werden. Da die gewohnten Abstimmungswege und Teamprozesse durch die veränderte Arbeitssituation nun schlagartig durch neue Vorgehensweisen ersetzt werden und sich erst neue Routinen etablieren müssen, sind Teams herausgefordert, grundlegende Aspekte ihrer Zusammenarbeit zu klären. Dann erst können Technologien wie Messenger, Taskboard oder Kollaborationsplattformen unterstützend eingesetzt werden.

Keine Kochrezepte: Neue Formen der Zusammenarbeit müssen sich iterativ entwickeln

Teamarbeit beruht auf sozialer Interaktion, Kommunikation, dem Austausch von Ideen und der gemeinsamen Abstimmung von Herangehensweisen. Durch die Arbeit von zu Hause und den Wegfall von Präsenzphasen muss die Zusammenarbeit nun in eine (überwiegend) virtuelle Arbeitsweise übersetzt werden. Hierbei gibt es keine Patentrezepte – vielmehr müssen Teams abhängig von ihren Kommunikationsbedürfnissen einen geeigneten Weg finden und gemeinsam aushandeln, was nötig ist. Ob Telefonkonferenzen, Abstimmungen via Webmeeting, ein gemeinsames virtuelles Frühstück oder morgendliche Briefings (Daily) – es gilt, Dinge auszuprobieren, zu evaluieren, welche Methoden sich für das Team eignen und diese entsprechend zu übernehmen und anzupassen. Teams müssen die neuen Formen der Zusammenarbeit einüben und erlernen. Teamentwicklung braucht Geduld – nur so können sich produktive Arbeitsweisen langsam und in Schleifen herausbilden. Feedback und gemeinsame Reflexion der neuen Arbeitsweise erleichtern es Teams, ihren Weg im Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen zu finden.

Unterschiedliche Kommunikationswege nutzen

Webmeeting, Chat oder doch E-Mail? Abhängig von der Kommunikationsanforderung können unterschiedliche Kanäle für die Kommunikation genutzt werden. Phasen der schriftlichen Kommunikation (E-Mail, Chat, Kommentarfunktion) können sich mit Phasen von Kommunikation in Webmeetings abwechseln. Teams müssen klare Regeln für die Nutzung unterschiedlicher Kanäle definieren, um dem Verlust von Informationen, doppelter Buchführung, Missverständnissen und Frust vorzubeugen.

Für Teambesprechungen über Web- oder Videokonferenzen gelten andere Regeln als für Präsenzmeetings: Einmal mehr ist hier eine gründliche Vorbereitung durch die gemeinsame Festlegung einer Agenda und durch Timeboxing hilfreich. Teammitglieder sollten im Vorfeld die Möglichkeit haben, die Agenda anzupassen und ihre Themen einzubringen. Die Besprechung sollte durch eine/n Moderator/ in geleitet und wesentliche Besprechungspunkte

und Entscheidungen in einem Protokoll festgehalten werden. Hierfür müssen durch das Team Rollen (ModeratorIn, ProtokollantIn, Timekeeper) verabredet werden. Nach der virtuellen Besprechung können Protokolle und Mitschriften mit allen Teammitgliedern geteilt werden, um nicht nur eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen, sondern auch diejenigen mit einzubinden, die an einem Meeting nicht teilnehmen konnten. Da Web-Konferenzen mit vielen Personen viel Konzentration erfordern und anstrengend sind, gilt zudem eine ganz zentrale Erfahrung: Pausen zwischen den Konferenzen sind nicht nur wegen der Nachbereitung erforderlich, sondern auch zur Erholung.

„Können Sie mich jetzt alle sehen?“

Es ist erforderlich, genug Zeit für die Einrichtung der Webkonferenz und die Lösung technischer Probleme einzuplanen, denn die wenigsten virtuellen Besprechungen laufen technisch reibungslos ab. Welche Browser eignen sich für den Zugang zum Meeting? Welche Einstellungen müssen an den Endgeräten vorgenommen werden? Wie können TeilnehmerInnen über Smartphones am Meeting teilnehmen? Teams können auch hierfür gemeinsam Regeln festlegen. Beispielsweise können sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer darauf einigen, Headsets für eine möglichst gute Tonqualität zu verwenden oder Handzeichen für das Anzeigen von Redebeiträgen festlegen, um zu verhindern, sich gegenseitig ins Wort zu fallen. Auch können Fragen von Teammitgliedern schriftlich durch einen Chat in die Besprechung eingebunden werden.

Wichtig ist es auf jeden Fall, dass man sich im Team bewusst Feedback zur Qualität des virtuellen Austausches gibt: Waren alle laut genug und gut zu hören? Hat die Verbindungsqualität ausgereicht? Man muss schlechte Tonqualität direkt ansprechen, da die VerursacherInnen es selbst nicht merken, aber zumeist leicht ändern können. Und gerade schlechte Tonqualität ist ein zentraler Belastungsfaktor, der Web-Meetings unerträglich machen kann. Auch die inhaltliche Seite sollte Thema einer Retrospektive sein: Konnten alle den Ausführungen folgen? Sind die Ergebnisse transparent? Müssen fehlende Teammitglieder informiert werden usw. Aus solchen Fragen lassen sich konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten, die die Zufriedenheit mit Konferenzen und deren Effizienz nachhaltig steigern werden. Zudem gibt positives Feedback den Teammitgliedern Handlungssicherheit und Bestätigung in unsicheren Zeiten.

2. Selbstorganisation und Führungsverständnis

Vor allem die Führungskräfte müssen sich nun ganz bewusst mit den Potenzialen und nicht nur mit den Problemen von in Homeoffices verteilten Teams auseinandersetzen. Nach wie vor bringen Führungskräfte die verteilte Zusammenarbeit mit Kontrollverlust, mangelndem persönlichem Kontakt und schwierigem Vertrauensaufbau in Verbindung. Wenn das Thema so negativ behaftet ist, sinkt oft auch die Motivation, sich engagiert damit auseinanderzusetzen. Es lohnt sich daher für Führungskräfte, die Vorteile verteilter Arbeit im Homeoffice möglichst konkret zu erkunden und mit den MitarbeiterInnen gemeinsam zu benennen. Dies schafft eine Voraussetzung für die aktive und gemeinsame Gestaltung verteilter Zusammenarbeit.

» Teams müssen neue Formen der Zusammenarbeit einüben und erlernen.

Führungskräfte werden feststellen, dass sich ihr Verständnis von Führung und auch ihr Führungsverhalten ändert bzw. ändern muss. Im Unterschied zum traditionellen Führungsverständnis muss in der Führung auf Distanz die Selbstorganisation des Teams unterstützt und hierarchische Steuerung zurückgenommen werden. Selbstorganisation basiert auf der Vereinbarung von Zielen und der gemeinsamen Reflexion und Verbesserung von Teamprozessen. Damit wird die Führungskraft keinesfalls arbeitslos, da auch die Aktivitäten selbstorganisierter Teams auf die Organisationsziele hin ausgerichtet und der soziale Zusammenhalt des Teams gesichert werden müssen. Die Grundfunktionen der Führung – Koordination, Motivation und Entwicklung der MitarbeiterInnen – bleiben also erhalten, sind aber anders zu realisieren.

Typische Führungsaufgaben wie die Vereinbarung von Zielen, Aufgabenplanung, Koordination von Tätigkeiten, das Management von Meetings, oder das Coaching von MitarbeiterInnen sind nicht mehr nur zentral von der Führungskraft zu leisten, sondern werden zunehmend selbst vom Team organisiert. Es ist also wichtig, dass die Führungsperson gemeinsam mit den MitarbeiterInnen Transparenz über Aufgaben und Arbeitsprozesse herstellt und dafür sorgt, dass Motivation und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufrecht erhalten bleiben.

Wer macht eigentlich was? Transparenz über Aufgaben und Prozesse herstellen

Im Rahmen virtueller Kollaboration ist es zunächst besonders wichtig, Transparenz über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Fristen herzustellen. Gerade MitarbeiterInnen unterschiedlicher Teams (multiple Teammitgliedschaften) stehen vor der Herausforderung, den Überblick über alle Aufgaben unterschiedlicher Teamkonstellationen zu bewahren. Fällt die Möglichkeit kurzer Rücksprachen durch den Gang ins Nachbarbüro weg, müssen Informationen verschriftlicht werden, auffindbar sein und aktuell gehalten werden. Teams können hierfür Listen anlegen oder Aufgabenboards nutzen. Ob Excel-Liste oder digitales Taskboard: Unabhängig von der eingesetzten Technologie muss sichergestellt sein, dass alle Teammitglieder auf die Informationen zugreifen können. Dies zu initiieren und zu überwachen ist Aufgabe der jeweiligen Führungskraft. Um Aufgabenkonflikte infolge multipler Team- und Projektmitgliedschaften zu vermeiden, sollten sich die Führungspersonen untereinander koordinieren und dies gegenüber ihren Teammitgliedern kommunizieren.

Motivation aufrechterhalten

Motivation entsteht bzw. bleibt erhalten, wenn die Ziele des Teams für das einzelne Teammitglied nachvollziehbar und wichtig sind. Um motiviert zu sein und zu bleiben, muss jedes Teammitglied einen subjektiv bedeutsamen Beitrag leisten, das Selbstvertrauen besitzen, diesen Beitrag leisten zu können, und überzeugt sein, dass auch die anderen Teammitglieder und die einbettende Organisation (z.B. die Teamleitung) ihren Beitrag leisten werden. Ziele explizit zu formulieren und zu vereinbaren, Beiträge sichtbar werden zu lassen und einzelnen Teammitglieder wertschätzend zuzurechnen, sind wichtige Aufgaben der Führungsperson. Diese Verhaltensweisen können aber auch wechselseitig unter den Mitgliedern eines Teams gezeigt werden. Zentral

» Motivation bleibt erhalten, wenn die Ziele des Teams für das einzelne Teammitglied nachvollziehbar sind.

ist die Aktivierung einer gemeinsamen Zielorientierung, eines Wir-Gefühls und ausreichender und offener Kommunikation auch auf informellen Wegen.

Vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen pflegen

Vertrauen und Teamzusammenhalt sind bei der räumlich verteilten Zusammenarbeit kritische Größen, da informelle Kontakte und visuelles Feedback wegfallen und die Beiträge der Einzelnen zur Gesamtaufgabe nicht ohne Weiteres sichtbar sind. Vertrauen beeinflusst die Motivation positiv, stärkt die Bindung an das Team, schafft Freiräume und wirkt sich somit auch auf die Teamleistung aus.

Führungskräfte unterschätzen oft das enorme Potenzial informeller Kommunikation, wenn es um den Gruppenzusammenhalt und das Pflegen von Vertrauen geht. Bei Präsenzteams wird in Teeküchen, Pausen, beim Mittagessen und auf Fluren häufig informell kommuniziert. Wird dieser Raum für informelle Kommunikation auch bei räumlich verteilten Teams zur Verfügung gestellt (etwa durch virtuelle gemeinsame Kaffeepausen oder Zeit zum informellen Austausch vor dem Start eines Web-Meetings), kann sich Zusammenhalt (weiter) entwickeln und das Vertrauen sogar gestärkt werden.

3. Passende Werkzeuge für den Tag im Homeoffice

War man bisher mal einzelne Tage im Homeoffice, hat man sich dafür eher eine „Still-Arbeit“ vorgenommen. Denn man konnte gerade zu Hause besonders ungestört arbeiten. Aber das ist vorbei: „Homeschooling“ der Kinder, Heimarbeit vieler Partner; es ist schwieriger geworden, konzentriertes Arbeiten zu organisieren. Zumal nun auch die Kommunikationsaufgaben erledigt werden müssen, für die man sehr gerne ins Büro gefahren ist: Gespräche mit ArbeitskollegInnen und Teilnahme an Meetings. Um die vielfältigen Anforderungen von zu Hause aus zu bewältigen, haben sich einige digitale Werkzeuge bewährt.

Es muss ja nicht immer eine Web-Konferenz einberufen werden, wenn man sich abstimmen will. In vielen Teams werden Messenger verwendet, um sich kurze schriftliche Rückfragen, Kommentare, Anmerkungen, Statusmeldungen oder einfach nur einen netten Gruß oder ein Foto „zuzuchatten“. Auf Kollaborationsplattformen sind für das ganze Team

transparente Unterhaltungen möglich, in denen auch Dateien geteilt werden können. So etwas kann durchaus auch ein Messenger leisten, wenn alle Teammitglieder in den Thread einbezogen werden. Wichtig ist nicht die Technik, sondern die Vereinbarung auf ein Werkzeug und eine bestimmte Vorgehensweise. Durch gelegentliche schriftliche Statusmeldungen zu den jeweiligen Aufgaben können sich die Teammitglieder auf dem Laufenden halten und dadurch auch die Web-Konferenzen verkürzen. Im Unterschied zur E-Mail sind diese Chats nicht privat und in unterschiedlichen Sendungen getrennt, sondern team-öffentlich und chronologisch transparent.

Ein Vorteil dieser asynchronen, d.h. zeitlich versetzten, Kommunikation durch die Schriftlichkeit ist, dass sich die Teammitglieder die Nachrichten zu einem Zeitpunkt ansehen, an dem sie sich Zeit dafür nehmen können. Wichtige Beiträge stammen evtl. von Personen, die aufgrund ihrer häuslichen Situation erst spät abends dazu kommen, sich damit zu beschäftigen.

Ein weiteres Werkzeug für die asynchrone Kommunikation sind Foren und Wiki-Systeme, mit denen Themen mit ganz anderem Umfang durch die Teammitglieder selbstgesteuert diskutiert oder erarbeitet werden können. Sie erlauben eine gemeinsame Weiterentwicklung des Wissens. Beide Systeme basieren darauf, dass jedes Teammitglied selbstverantwortlich direkt in einem entstehenden Text arbeiten kann und dadurch ohne Freigabe einer Führungskraft Wissen dokumentiert wird. Dadurch entstehen neue Versionen bestehender Dokumente, wobei zur Sicherheit alle früheren Versionen jederzeit einseh- und wiederherstellbar sind.

Um in diesem Anpassungsprozess im Team keinen besonderen Stress zu erzeugen, muss auch darauf geachtet werden, keine unnötigen Lernanforderungen zu stellen. Sich mit grundsätzlich vertrauten Kommunikationstechnologien in der neuen Arbeitssituation zu Hause zu arrangieren, stellt eine Herausforderung dar, die gut zu bewältigen ist. Aber es muss gründlich überlegt werden, ob es zwingend notwendig ist, jetzt über neue und noch bessere Werkzeuge nachzudenken. Mit der Einführung eines neuen Werkzeugs sind erst einmal weitere Stressfaktoren und Produktivitätseinbußen verbunden, bevor sich diese Lern-Investition längerfristig positiv auswirken kann. Es muss gute Gründe geben, dies in der aktuellen Umstellungsphase auf 100 Prozent Homeoffice auf sich zu nehmen. Kleine Schritte der nachhaltigen Entwicklung sind in so einer Situation wertvoller als große Würfe.



Prof. Dr. Margarete Boos

ist Leiterin der Abteilung für Sozial- und Kommunikationspsychologie an der Universität Göttingen. Sie forscht und lehrt zu Interaktion und Kommunikation in Gruppen. Insbesondere untersucht sie Prozesse der Koordination und Führung in Teams.



Dr. Thomas Hardwig

ist Senior Researcher im Projekt CollaboTeam (www.collaboteam.de) der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften an der Georg-August-Universität Göttingen, Organisationsberater für Wachstumsmanagement (KOM.in) und Lehrbeauftragter der TU Braunschweig (Führung und Management; Digitalisierung der Arbeit).



Stefan Klötzer

Klötzer promoviert am Lehrstuhl für Sozial- und Kommunikationspsychologie der Georg-August-Universität Göttingen zum Thema kollaborative Team- und Projektarbeit. Im Rahmen des CollaboTeam-Projekts untersucht er die Nutzung von Kollaborationsplattformen bei der Teamarbeit und Arbeitsgestaltungsansätze von Unternehmen in der digitalen Transformation.

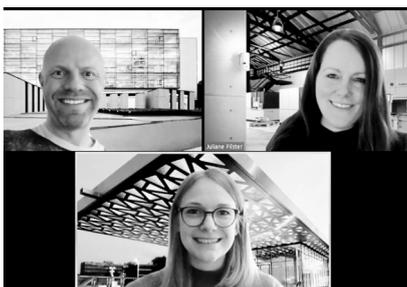
TRUMPF

Den Mensch hinter dem Bildschirm wahrnehmen

TRUMPF

Das Hochtechnologieunternehmen TRUMPF ist Technologie- und Marktführer bei Werkzeugmaschinen für die flexible Blechbearbeitung und bei industriellen Lasern. Mit rund 14.500 Mitarbeitern erwirtschaftete die TRUMPF Gruppe im Geschäftsjahr 2018/19 einen Umsatz von rund 3,8 Milliarden Euro.

Bei TRUMPF arbeiten aufgrund von Corona viele Mitarbeiter im Homeoffice, so auch in der Softwareentwicklung im Geschäftsbereich Werkzeugmaschinen. Kommuniziert wird vor allem über MS Teams oder Skype. Mit Hilfe der Office-365-Funktionen können dabei Desktops mit anderen geteilt und Dokumente zusammen bearbeitet werden. Darüber hinaus nehmen die Teams die Situation zum Anlass, mit anderen Tools zu experimentieren. Im Vordergrund steht, in Verbindung zu bleiben und an den Themen weiterhin gemeinsam zu arbeiten.



Juliane Pflister und Heiko Schröder

kümmern sich als agile Führungskräfte darum, bestmögliche Rahmenbedingungen für die Mannschaft der Softwareentwicklung zu schaffen und die Organisation weiterzuentwickeln.

Leonie Eggert

unterstützt die beiden im Rahmen eines Praktikums, bevor sie im Herbst ihr Masterstudium in London beginnt.

Julianes Tipp: Raum gestalten

Für mich ist in erster Linie wichtig, den virtuellen Begegnungsraum genauso zu gestalten wie bei einem persönlichen Treffen. Dazu gehört als erstes, sich gegenseitig zu sehen – also: Kameras an! Als Ersatz für Flipchart-Agenda und Whiteboard-Mitschrift dient eine für alle **geteilte und damit sichtbare Visualisierung** des Ablaufs und der Ergebnisse. Das verleiht einer virtuellen Besprechung Struktur. Für Moderatoren wiederum ist es wichtig, Feedback-Mechanismen der realen Welt, wie Zuwendung oder Anteilnahme, durch **gezielte Aktivierung** der Teilnehmer auszugleichen: Bewusste Pausen für Rück- und Verständnisfragen sowie die direkte Ansprache aller Teilnehmer sind hier bewährte Mittel. Gibt ein Bild im Besprechungsraum Anlass zum Austausch, ist es im virtuellen Raum zum Beispiel der Hintergrund, vor dem jeder einzelne zu sehen ist. Die Gestaltung des Miteinanders fängt also im eigenen Homeoffice an.

Heikos Tipp: Bewährtes nutzen

Für viele von uns ist das Arbeiten im virtuellen Raum gewöhnungsbedürftig und erfordert eine erhebliche Umstellung in der persönlichen Arbeitsweise. Daher lege ich insbesondere beim Onboarding virtueller Teams Wert darauf, bewährte und allen Beteiligten **bekannte Werkzeuge bestmöglich auszunutzen** – nicht, um den Blick auf Neues zu versperren, sondern, um unnötige Verunsicherung gerade in Umstellungsphasen zu vermeiden und möglichst viel Interaktion zu erreichen. Ein gutes Beispiel dafür ist die unkomplizierte Verwendung von Office 365 für die gemeinsame Echtzeit-Bearbeitung von Dokumenten. Statt auf einem Online-Whiteboard können Konzepte so auch gemeinsam in PowerPoint erstellt werden. So muss sich niemand in ein neues Werkzeug einarbeiten.

Leonies Tipp: Nähe schaffen

Um einen Raum für den Austausch von persönlichen Neuigkeiten zu schaffen – Gespräche, die sonst in der Küche oder auf dem Flur stattfinden – haben wir eine **tägliche virtuelle Kaffeepause** eingerichtet. Die Video-Kachel-Ansicht ermöglicht es, alle Teilnehmer gleichzeitig zu sehen und auf visuelle Eindrücke zu reagieren. Durch Mimik und Gestik lässt sich die räumliche Distanz zumindest teilweise überbrücken. Für den Spaßfaktor bestimmen wir für jeden Tag eine neue Challenge. Beispielsweise bringt jeder passend zu seiner Kaffeetasche ein Urlaubsfoto als Hintergrundbild mit und erzählt dazu eine Geschichte. Das schafft Nähe und ermöglicht, den Menschen hinter dem Bildschirm besser wahrzunehmen. Ich lerne meine Kolleginnen und Kollegen auf eine ganz andere Art kennen und es entsteht ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl.

Vodafone Deutschland:

Gemeinsam weniger einsam!

Vodafone Deutschland

Vodafone Deutschland ist einer der führenden Kommunikationskonzerne in Deutschland. Jeder zweite Deutsche ist Vodafone-Kunde, damit zählt Vodafone zu den Top-Playern in diesem Bereich. Rund 16.000 Mitarbeitende sind aktuell bei Vodafone beschäftigt, über 5.000 davon am Hauptstandort in Düsseldorf.

Getreu dem Motto #Stay-Home befinden sich 80 Prozent der Mitarbeitenden im Homeoffice und der wöchentliche Townhall Talk unseres CEOs Hannes Ametsreiter findet für alle Mitarbeitenden nur noch virtuell statt. **Vodafone** trägt damit seinen Teil zum Social Distancing und zum Schutz der Mitarbeitenden bei. Genutzt werden zahlreiche Tools, wie beispielsweise Skype for Business, MS Teams, Workplace, LinkedIn oder Instagram, um sowohl intern als auch extern zu kommunizieren. Damit auch unsere Führungskräfte immer up-to-date bleiben, gibt es einen regelmäßigen Call mit unserer HR-Direktorin Bettina Karsch. Weitere Informationen erhalten unsere Mitarbeitenden über Newsletter und Mailings sowie diverse Workplace-Gruppen.



Lisa Kimpel

ist im Bereich Resourcing and People Development mit Schwerpunkt Diagnostik, Discover Trainees und Young Talents tätig.

Die Arbeitskultur bei Vodafone lebt vom Austausch und befindet sich mitten in einer Transformation, hin zu mehr Experimentieren und Hacken der Arbeitsweise als Wert. Daher haben wir schnell reagiert und versuchen, informelle wie formelle Meetings und Workshops weiterhin zu ermöglichen. Auch unsere Trainingsangebote haben wir – wo möglich – auf virtuelle Formate umgestellt.

Hier sind unsere Top 3 Homeoffice-Hacks der Teams aus dem Bereich Resourcing and People Development, um auch in diesen schwierigen Zeiten den informellen Austausch und Teamzusammenhalt zu fördern:

Tägliche Morgenkaffeerunde

Mit dem **virtuellen Morgenkaffee** versuchen wir den informellen Austausch im Team aufrecht zu halten. Diese 30-minütigen Termine werden in erster Linie dazu genutzt sich zu dem jeweiligen Status quo auszutauschen und gemeinsam bei einem Kaffee (oder Tee) aktuelle Themen sowie Prioritäten zu besprechen. Um trotz der räumlichen Distanz face-to-face-Interaktionen stattfinden zu lassen, führen wir alle Termine mit eingeschalteter Webcam durch. Zum Abschluss des Termins teilt jeden Tag ein anderes Teammitglied das Rezept zum aktuellen Lieblingsgericht.

Workout Einheit „Keep Moving“

Besonders im Home-Office tendieren viele dazu, sich weniger zu bewegen. Statt von Termin zu Termin bewegt man sich von Skype-Call zu Skype-Call. Daher findet bei uns im Bereich jede Woche eine gemeinsame Workout-Session statt. Dienstags vor dem „Mittagessen“ treffen wir uns in Skype und mobilisieren Schultern und Nacken oder trainieren unsere Bauchmuskeln. Auch die Kinder der Kollege*innen sind in diesem Termin herzlich Willkommen und machen fleißig mit.

Gemeinsame Achtsamkeitsübungen

Wer keinen Spaß an Sport hat, aber dennoch im Homeoffice auf seine Gesundheit achten möchte, kann einmal in der Woche eine 15-minütige Einheit zum Thema Achtsamkeit besuchen. Dabei werden verschiedene Übungen wie achtsames Sitzen, kleine Yoga-Einheiten oder ein Bodyscan durchgeführt, um Bewusstsein für den eigenen Körper und Haltung zu erlangen. Gleichzeitig stärkt auch das das Teamgefühl in diesen schwierigen Zeiten.

Handelsblatt Media Group:

Raus aus der Komfortzone, rein in die Lernzone!

Handelsblatt Media Group

Die Handelsblatt Media Group ist Deutschlands führende Mediengruppe für Wirtschaft und Finanzen. Zu den bekanntesten Titeln gehören die Tageszeitung Handelsblatt sowie die Zeitschrift WirtschaftsWoche. Die rund 1.000 Beschäftigten, die in den einzelnen Büros und am Hauptstandort in Düsseldorf zusammenkommen, arbeiten in diesen Tagen bis auf wenige Ausnahmen im Homeoffice.

Von heute auf morgen sind auch auch fast alle Teams der **Handelsblatt Media Group** ins Homeoffice umgezogen. Eine große Herausforderung, aber auch eine großartige Chance, Dinge zu hinterfragen und neue Verhaltensweisen zu lernen. Raus aus der Komfortzone, rein in die Lernzone! Wenn wir rein virtuell zusammenarbeiten, ist es noch wichtiger, auf das Menschliche zu achten und nicht zwischen lauter Tools und Technik die Verbindung zueinander zu verlieren. Für Verbindung braucht es einen Raum – auch wenn dieser aktuell virtuell ist.



Astrid Caetano

ist Head of Learning & Development bei der Handelsblatt Media Group. Sie verantwortet die strategische Ausrichtung und Entwicklung der gesamten Weiterbildungsprojekte sowie das Talent Management.

Raum für Teamgefühl

Remote Teams fehlt gerade die soziale Interaktion. Eine gemeinsame Slack-Gruppe macht aus den verstreuten KollegInnen noch lange kein Team. Deshalb braucht es genügend Raum für informellen Austausch. Beginnt eure Meetings über Skype, Zoom und Co. einfach mal mit einer **Check-in Runde** und der Frage: „Wie geht es euch und was beschäftigt euch gerade am meisten?“ Eine einfache Frage, die das Gefühl von gehört und gesehen werden vermittelt.

Richtet euch einen **Kaffee-Channel** ein, in dem ihr euch für einen kurzen informellen Austausch verabreden könnt, wenn ihr ein paar warme Worte von den Teamkollegen braucht.

Entwickelt **Spielregeln für die virtuelle Zusammenarbeit**. Das können Statusupdates sein, oder aber eine Gebrauchsanweisung von jedem Teammitglied, wie sie/er im Moment am besten arbeitet – gerade im Bezug zur aktuellen privaten Situation.

Raum für Feedback

Das kurze „über den Schreibtisch rufen“ funktioniert aktuell nicht mehr so einfach. Dadurch entstehen Unsicherheiten. Das Gefühl, dass Leistungen weiterhin wertgeschätzt werden und Fehler passieren dürfen, nimmt dem Team eine Last ab. Daher gebt euch alle **noch mehr Feedback** als sonst. Auch ein kurzer Anruf bringt Wertschätzung entgegen und sorgt für Verbindung. Als Ritual könnt ihr auch am Ende der Woche ein **Ausklangmeeting** machen, in dem jeder sagt, was die Woche über im Team richtig gut funktioniert hat. Bei kritischem Feedback achtet unbedingt noch mehr darauf, das richtige Medium und den richtigen Ton zu wählen. Ohne den persönlichen Kontakt entstehen viel schneller Missverständnisse.

Raum für Neues

„Not macht erfinderisch“, das gilt auch für innovative Formen der Zusammenarbeit. Gerade bei der virtuellen Zusammenarbeit ist der regelmäßige Austausch noch wichtiger als sonst – aber eben auch viel anstrengender, weil der persönliche Kontakt fehlt. Deshalb ist jetzt eine perfekte Gelegenheit, sich als Team Gedanken darüber zu machen, wie die Meetings über Skype, Zoom & Co. so gestaltet werden, dass alle davon profitieren und **Neues in Sachen digitale Zusammenarbeit lernen**. Das Experimentieren mit Tools, die bisher nicht genutzt wurden, kann ganz neue Impulse setzen, z.B. ein gemeinsames Trelloboard mit den Spielregeln fürs Team, an dem alle kollaborativ mitarbeiten, oder der erste interaktive Teamworkshop mit Mural oder ähnlichem. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Henkel:

Umdenken, Flexibilität und Kreativität sind erforderlich.

Henkel

ist ein globaler Konsumgüterhersteller mit führenden Marken wie Loctite, Persil und Schwarzkopf. Das Unternehmen wurde 1876 gegründet und beschäftigt heute weltweit mehr als 52.000 Mitarbeiter*innen. Um das Corona-Virus einzudämmen, arbeiten alle Mitarbeiter*innen, deren Aufgaben dies zulassen, von zu Hause – allein in Deutschland sind das mehrere tausend.

Wir verfügen bei **Henkel** über eine sehr gute IT-Infrastruktur und remote work ist seit Langem gelebter Alltag. Doch die aktuelle Situation erfordert Umdenken, Flexibilität und Kreativität. Meetings und tägliche „Check-Ins“ finden als Video- oder Telefon-Konferenzen mit Skype statt. Doch wie bleibt man als Team wirklich verbunden? Und wie kann ich – isoliert und möglicherweise mit Kindern zuhause – meine Arbeit effektiv gestalten? Die Personal- und die Kommunikationsabteilung haben gemeinsam „Homeoffice Hacks“ für die virtuelle Zusammenarbeit erstellt. Hier meine Favoriten:



Hanna Philipps

ist Team Lead Corporate Media Relations & Social Media bei Henkel.

Das Fundament

Um eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, empfiehlt es sich, seinen Arbeitsbereich von seinem privaten Wohnraum zu trennen. Natürliches Licht, ein aufgeräumter Schreibtisch und eine angenehme Geräuschkulisse erleichtern die Konzentration. Um die Kreativität zu fördern, kann ab und an ein Wechsel des Arbeitsplatzes hilfreich sein. Eine geregelte Morgenroutine erleichtert nicht nur den Start in den Tag, sondern hilft gleichzeitig auch in die richtige Arbeitsstimmung zu kommen: Ziehen Sie sich an wie für einen normalen Büro-Tag und frühstücken Sie gesund.

Genauso wie im Büro ist es wichtig, sich zu bewegen – gerade an der frischen Luft – und regelmäßig Pausen einzulegen, die fest und für alle transparent im Kalender eingeplant werden. Kurze Dehnpausen fördern zusätzlich die Konzentration.

Je nach Job bringt die Arbeit im Homeoffice viel Flexibilität bei der Zeiteinteilung mit sich. So wird ein **strukturiertes Arbeitstag** für die produktive Arbeit im Team umso wichtiger. Sowohl Pausen als auch ein fester Zeitpunkt für den Feierabend helfen, das Verschwimmen von Freizeit und Arbeitszeit zu verhindern.

Kommunikation Vis-à-vis

Um den Austausch im Team zu fördern und soziale Kontakte aufrecht zu erhalten, empfiehlt es sich, virtuelle Meetings als Videokonferenz abzuhalten. Persönliche „Face-to-Face“-Videokonferenzen erleichtern die Kommunikation und den Austausch untereinander. So können beispielsweise „Check-In“-Meetings am Morgen mit Kollegen nicht nur die Zusammenarbeit, sondern ebenso die Verbundenheit im Team fördern. Nutzen Sie den **täglichen Austausch**, um Einblicke in berufliche Themen Ihrer Kollegen zu erhalten und über persönliche Herausforderungen im Arbeitsalltag zu sprechen. Virtuelle Team-Mittagessen oder Kaffeepausen vor der Webcam bieten ebenso Gelegenheit, Kontakte zu pflegen und soziale Interaktionen aufrecht zu erhalten.

Kanalwahl

Digitale Tools, wie zum Beispiel Microsoft Sharepoint oder Microsoft Teams, helfen bei der Planung und Umsetzung von Aufgaben und Projekten. Sie ermöglichen es, gleichzeitig an Dokumenten zu arbeiten und bieten viele Zusatzfunktionen wie Chats, Kalender-Ansichten und Aufgabenzuteilung per Knopfdruck. Doch nicht jeder ist gleichermaßen mit den Tools vertraut. Nehmen Sie sich also Zeit, genau im Team zu besprechen, **über welche Kanäle kommuniziert werden soll** und wie digital zusammengegearbeitet wird. Vielleicht auch eine Chance für persönliches „digital upskilling“.

Die 10 größten Fehler bei der digitalen Zusammenarbeit im Homeoffice – und wie man sie vermeiden kann

Steffen Szary

Plötzlich im Homeoffice, und was nun? Tausende Unternehmen in ganz Deutschland befinden sich gerade mitten in einem Transformationsprozess. Für die einen ist das Arbeiten von zu Hause eine komplette Neuerung, andere haben schon Erfahrung. Unabhängig von den unterschiedlichen Wissenständen, gibt es zehn Fehler, mit denen man die remote Zusammenarbeit garantiert vor die Wand fährt – obwohl sich diese mit ein paar Kniffen vermeiden lassen.

Die meisten Organisationen scheinen den plötzlichen Umstieg auf rein virtuelle Zusammenarbeit technisch gut gemeistert zu haben. Doch nur weil die technischen Rahmenbedingungen gegeben sind, heißt es noch nicht, dass auch die Zusammenarbeit von jetzt auf gleich gut funktioniert. Vielfach müssen sich auch MitarbeiterInnen erst an die neue Situation gewöhnen. Wer die folgenden zehn klassischen Fehler begeht – im eigenen Homeoffice, bei der virtuellen Zusammenarbeit und beim Erlernen neuer Routinen – dem gelingt das garantiert nicht.

beitsmodus zu kommen – und abends auch wieder abschalten zu können. Meine Empfehlung: Setzen Sie Grenzen. Ziehen Sie sich morgens ganz normal an, vereinbaren Sie mit Ihrer Familie klare Arbeits- und Familienzeiten und machen Sie Kaffee- und Mittagspausen. Wichtig ist auch die räumliche Trennung. Sollten Sie nicht ohnehin schon ein Arbeitszimmer haben, richten Sie sich dieses oder zumindest einen bestimmten Bereich ein – und spazieren Sie zum Feierabend durchs Viertel, als Ersatz für den Weg von der Arbeit nach Hause.

Endlich Homeoffice. Und Jetzt?

#1 Privates und Berufliches nicht trennen

Das Schöne am Homeoffice ist doch, dass wir uns alle ein Stückchen näher sind, als es die härtere „Business-Schale“ im Arbeitsalltag zulässt. Die Kinder laufen durch das Blickfeld der Webcam, der Hund bellt, und man selbst sitzt im provisorisch eingerichteten Arbeits-/Gästezimmer. In so einem Setting fällt es vielen schwer, in den richtigen Ar-

#2 Gesparte Zeit unbewusst verträdeln

Durch eine fehlende An- und Abfahrt sparen viele von uns Zeit. Oftmals wird diese gesparte Zeit jedoch verträdeln oder dafür verwendet, mehr zu arbeiten als gewöhnlich. Das ist natürlich aller Ehren wert, führt aber langfristig zu Unzufriedenheit. Sollten es also die privaten Verpflichtungen zulassen, nutzen Sie die neugewonnene Zeit ganz bewusst für sich – etwa für Weiterbildung, Meditation, oder Sport – und planen Sie diese Slots gezielt in Ihrem Tag ein.

#3 Konzentrations- und Kommunikationszeit nicht trennen

Eine der größten Herausforderungen aktuell ist die Umstellung von Kommunikationsprozessen und -tools. Wer nur per E-Mail mit seinem Team kommuniziert, gibt viel Raum für Missverständnisse. Wer von einem Telefonat zum anderen hetzt und Anfragen immer sofort beantwortet, der findet keine Ruhe für fokussiertes Arbeiten. Was man aber im Homeoffice mehr denn je braucht, ist eine Balance zwischen Konzentrations- und Kommunikationszeit. Es ist daher empfehlenswert, sich den Tag im Homeoffice klar in eben solche Slots einzuteilen. Notwendig ist eine Fokuszeit von einer bis drei Stunden am Tag, in der jede externe Kommunikation ausgeschaltet ist und man sich ganz seinen Themen widmet. Gefördert wird ein fokussiertes Arbeiten beispielsweise durch die Pomodoro-Technik: Nach 25 Minuten konzentriertem Arbeiten folgen fünf Minuten Pause. Wer ständig von neuen E-Mails aus seinem Workflow herausgerissen wird, braucht jedes Mal Zeit, um wieder konzentriert weiterarbeiten zu können. Diese ständige E-Mail Flut macht es unmöglich, in einen tiefen Arbeitsflow zu kommen. Checken Sie Ihre E-Mails am besten nur drei Mal täglich und erledigen Sie alles, bei dem Sie zeitnah eine Rückmeldung benötigen, per Telefon.

Meeting ohne Moderation, die Struktur gibt, Ziel und Zeit im Auge behält und auf ausgeglichene Re-debeiträge achtet. Gemeinsam im Team sollten Regeln festgelegt werden, die geübt, angepasst und mit der Zeit verfestigt werden können. Neue Rollen wie der „Regelwächter“ oder der „Timekeeper“ helfen Ihnen dabei.

#5 Auf digitale Rituale & Routinen verzichten

Passend zu digitalen Meetings, sind auch fehlende Rituale und Routinen zu nennen. Eingespielte Rituale auf dem Arbeitsweg oder im Büro sind im Homeoffice passé. Dabei sind sie sehr wichtig, um uns ein gutes Gefühl und Struktur zu geben und gleichzeitig eine motivierende und produktive Teamatmosphäre herzustellen. Es ist wichtig, dass jedes Team seine eigenen Rituale schafft – auch bei der virtuellen Zusammenarbeit. Sei es ein kleiner Videotanz, wenn jemand eine herausfordernde Aufgabe bewältigt hat, oder ein virtuelles High Five, bei dem sich Kollegen nacheinander Dank und Lob aussprechen. Beliebt ist auch ein sogenannter Check-in, bei dem zum Tagesstart jedes Teammitglied in Kürze die Fragen beantwortet: „Wie geht es mir heute?“ und „Gibt es irgendeinen Grund, warum ich mit meinen Gedanken nicht voll da sein kann?“

Und was ist mit Teamwork?

#4 Meetings genauso unproduktiv wie sonst abhalten – nur digital

Machen wir uns Nichts vor: Die meisten Meetings, die in Unternehmen stattfinden, sind unnötig und unproduktiv. Das gilt nicht nur für das Büro, sondern vor allem für die Besprechungen aus dem Homeoffice. Viele Unternehmen machen den Fehler, dass die nicht wirklich produktiven Präsenz-Meetings einfach irgendwie digital durchgeführt werden. Dabei ist meine Empfehlung: Nutzen Sie die jetzige Ausnahme-situation als Chance, um in Ihrem Unternehmen oder Bereich eine Meeting-Kultur zu schaffen, die langfristig wirkt und von der Sie auch in Zukunft profitieren können.

Konkret heißt das: kein Meeting ohne Ziel, Agenda und Zeitrahmen, der nur im Ausnahmefall überschritten werden darf. Und vor allem kein

» Viele Unternehmen machen den Fehler, dass die nicht wirklich produktiven Präsenz-Meetings einfach irgendwie digital durchgeführt werden.

#6 Das Soziale vergessen

In Zeiten von *Social Distancing* müssen wir uns alle in sozialer Abstinenz üben. Das betrifft nicht nur das Privat-, sondern auch das Berufsleben. Denn der tägliche Smalltalk oder das Gespräch in der Kaffeeküche sind essenziell für das Wohlbefinden – individuell und als Team. Doch zwischen den aktuellen organisatorischen und technischen Problemen und den vielen Unklarheiten, wird das Soziale oftmals vergessen. Dabei ist es hier und jetzt dringend notwendig. Treffen Sie sich auf einen „digitalen Kaffee“ oder stoßen Sie am Freitag am digitalen Bartresen auf sich als Team und Ihre Erfolge an. Durch Warmups und Icebreaker sind Sie mit Spaß dabei, machen sich gleichzeitig mit den technischen Möglichkeiten der digitalen Interaktion im Team vertraut und bauen Hürden ab. Und durch neue Austauschformate geben Sie beispielsweise Raum, um in diesen turbulenten Zeiten auch Ängste und Sorgen mit dem Team zu teilen.

» Wenn nicht alle beteiligten Personen bereit sind, an sich selbst zu arbeiten, dann werden die Bemühungen im Keim erstickt.

#7 Keine digitale Netiquette festlegen

Damit ein Team auch aus dem Home-Office heraus gut funktionieren kann, bedarf es einer digitalen Netiquette als Basis. Dazu gehört ein funktionierender Ton ohne störende Hintergrundgeräusche und eine eingeschaltete Kamera ohne Gegenlicht oder ablenkende Hintergründe. Auch grundlegende Regeln, wie das aktive Zuhören, das Ausreden lassen der Kollegen und die volle Konzentration

aller auf das aktuelle Meeting gehören dazu (ohne gleichzeitiges Beantworten von E-Mails). Und wer etwas essen möchte, der sollte dies in den Pausen machen (Snacks ausgenommen). Auch wenn viele dieser Aspekte eigentlich klar sein müssten, ist die gelebte Praxis oftmals eine andere. Hier geht es also darum, sich mit seinem Team auf bestimmte Regeln und Prinzipien zu verständigen, die den Beteiligten wichtig sind und in Meetings und Diskussionen geübt werden. Wenn es nicht gleich funktioniert, ist es hilfreich, die Regeln beispielsweise in die Meeting-Einladung zu schreiben und eine Person zu bestimmen, die auf die Einhaltung der Regeln achtet.

#8 Sich gegenseitig kein Vertrauen entgegenbringen

Neben den technischen Voraussetzungen und Hürden, ist einer der Hauptgründe gegen Homeoffice in Unternehmen oftmals das fehlende Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. In Zeiten des verordneten Homeoffice hat dieser Grund nun keinen Platz mehr. Im Gegenteil. Und trotzdem muss sich Vertrauen natürlich erst einmal entwickeln bzw. weiter ausbauen. Hier ist es elementar, dass die verschiedenen involvierten Personen ihre Erwartungen und Bedenken offen aussprechen – und sich gegenseitig konstruktives Feedback geben, wenn es nicht so läuft, wie gewünscht. Sie sollten also – gerade jetzt zu Beginn – regelmäßige Feedbackrunden oder Retrospektiven einbauen, zum Beispiel am Ende der Woche. Mögliche Leitfragen können sein: „Was haben wir gut gemacht?“, „Was haben wir gelernt?“, „Was müssen wir künftig anders machen und warum?“, „Was sind konkrete Maßnahmen, die wir ausprobieren wollen?“

~~Das haben wir schon immer so gemacht~~

#9 Das Analoge in die digitale Welt kopieren

Viele Unternehmen haben sich bei der Umstellung auf Homeoffice reflexartig gefragt: Wie machen wir es aktuell und wie können wir nun genau dies in den digitalen Raum überführen? Und auch, wenn dieser Ansatz natürlich nicht grundsätzlich falsch ist, so basiert er doch auf einem Trugschluss und

führt dazu, dass Unternehmen Chancen verpassen. Denn der digitale Raum bietet uns neue Rahmenbedingungen und mit seinen vielen (Software-)Tools auch neue Möglichkeiten. Mit *trello* können Sie Ihr Projektmanagement gestalten und in *Slack* kommunizieren Sie in Echtzeit, während Sie mit *Mentimeter* interaktive Meetings und Diskussionsrunden kreieren. Und diese Aufzählung könnte nun ewig so weitergehen. Daher sollten beispielsweise Kommunikationsprozesse, Rituale und Rollen hinterfragt und angepasst werden, sodass die Möglichkeiten, die uns nun erwarten, auch genutzt werden können. „Das haben wir schon immer so gemacht“ gilt nicht mehr!

#10 Veränderungsprozesse unterschätzen

Wer glaubt, dass ein paar neue Software-Tools und ein Plakat mit Meeting-Regeln reichen, um die eigene sowie die Arbeit im Team produktiv zu gestalten, der liegt falsch. Denn mit der Arbeit von zu Hause ist es so wie mit allem: Ganz egal, ob Sie nun Gewohnheiten ändern oder neue hinzu bekommen wollen – am Ende des Tages geht es immer um Selbst- und Teamdisziplin. Und genau hier liegt der Knackpunkt. Denn wenn nicht alle beteiligten Personen bereit sind, an sich selbst zu arbeiten, dann werden die Bemühungen im Keim ersticken. Daher sollten Unternehmen nun auf allen Ebenen das Thema als höchste Priorität ansehen – nicht nur auf Krisenebene und als Zwischenlösung. Denn neben den organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen, geht es um viel mehr: um Menschen und deren interaktive Kommunikation und Zusammenarbeit im digitalen Raum. Daher gilt es, als Basis diesen Rahmen zu schaffen, um dann in einem nächsten Schritt seine Mitarbeiter und Kollegen schulen zu lassen, sodass sich das volle Potential der digitalen Zusammenarbeit entfalten kann.

Natürlich gibt es Best-Practices und Beispiele, aber jedes Unternehmen mit all seinen verschiedenen Menschen und Vorerfahrungen ist eben unterschiedlich. Daher sollten Sie vor allem ausprobieren und Maßnahmen auf Basis Ihrer Erkenntnisse und im gemeinsamen Teamwork anpassen. Denn nur so können Sie das richtige Maß an Gewohntem und Neuem für Ihr Unternehmen und Team entwickeln. Und damit Sie sich nicht übernehmen, behalten Sie immer im Hinterkopf: *Start small, but start!*

» *Damit Sie sich nicht übernehmen, behalten Sie immer im Hinterkopf: Start small, but start!*

Die Welt steht Kopf – und wir sind mittendrin. Sowohl auf gesundheitlicher wie auch wirtschaftlicher Ebene sprechen wir hier von einer absoluten Tragödie. Dazu gibt es keine zwei Meinungen. Und trotzdem birgt jede Herausforderung auch Chancen. Ich glaube fest daran, dass diese Krise unsere Arbeitswelt langfristig zum Guten verändern wird. Überflüssige Geschäftsreisen fallen weg und die Möglichkeiten der digitalen Kollaboration werden Teamprozesse nachhaltig verbessern und noch flexibler machen. Unternehmen sollten nicht den Fehler machen und sich nun einfach irgendwie arrangieren oder die Zeit überbrücken. Sie sollten sich die Zeit nehmen, um sich zu sammeln – und dann proaktiv die digitale Zukunft gestalten.



Steffen Szary

ist New Work Enthusiast. Er macht mit Space3000 Möbel für agiles Arbeiten und ist Gründer der Innovationsberatung *openmjd*.

MountainMinds:

Physical Distancing muss nicht zum Social Distancing werden.

MountainMinds

Die Gründer Sophia Rödiger und Lukas Fütterer begleiten Organisationen in der Transformation hin zu digitaler Führung in Netzwerken. Dabei stellen sie den Menschen in den Mittelpunkt. In Ihrer zweiten Rolle als Führungskräfte im Daimler Konzern treiben sie Innovation und digitale Zusammenarbeit voran.

Aktuell sprechen wir nicht von einem „normalen Home-office-Alltag“. Eher befinden wir uns in einer Remote-Ausnahmesituation: Auf dem Küchentisch steht ein 27“-Monitor neben Laptop und iPad. Das Schlafzimmer wird zum Konferenzraum. Bei unserer Arbeit für **MountainMinds** zu zweit von zu Hause helfen uns klare Abstimmungen. Wir haben Routinen etabliert, um dem Tag Struktur zu geben: Anziehen, als gehe man wirklich ins Office, ein Wake-up-Spaziergang und bewusste Ortswechsel zur Mittagspause. Wir alle sind aktuell im digitalen Intensiv-Training – und gerade deswegen darf der Homeoffice-Alltag nicht zu einem 24/7-Hackathon werden.



Sophia Rödiger

ist Wirtschaftspsychologin sowie systemische Organisationsberaterin und verantwortet bei Daimler Mobility den Bereich Global Innovation.

Lukas Fütterer

ist WOL-Coach und verantwortet bei Daimler den dynamischen Themenkomplex vernetzte Zusammenarbeit in analogen sowie virtuellen Räumen.

Die gute Nachricht: **Wirksame virtuelle Zusammenarbeit und Kommunikation können erlernt werden.** Dazu braucht es Neugier, Erleben und Übung. Unsere drei Work-Hacks für jetzt und die Zeit nach Corona:

Zelebrierte Rituale im Team

Physical Distancing muss nicht zum Social Distancing werden, wenn wir uns regelmäßig virtuell sehen. Uns hilft ein 15-minütiger Team-Check-In am Morgen: Wie geht es mir heute? Was nehme ich mir vor? **Schenkt euch weitere Räume für den informellen Austausch** - bewusst abseits von inhaltlichen Meetings. Die virtuelle Kaffee- oder Lunch Pause lässt sich via MS-Teams, Zoom oder Jitsi gut organisieren. Wir zelebrieren diese gemeinsamen Momente wirklich mit der Tasse in der Hand und dem Teller auf dem Tisch. Ein Check-Out am Ende der Woche eignet sich für die Reflektion: Was habe ich gelernt und erreicht? Warum hat etwas nicht geklappt? Vielleicht wollt ihr mit einem Glas Wein den Feierabend begrüßen. Das praktische: Keiner muss mehr nach Hause fahren.

Klarheit über Prinzipien & Tools

Definiert, wie ihr zusammenarbeiten wollt und welche Kanäle ihr wann nutzt. Bei uns ist die Kamera im virtuellen Meeting immer an, denn Mimik und Gestik erhöhen Qualität und Effizienz jeder Interaktion. Nebenbei wird die Versuchung nach Multitasking verringert. **Geht respektvoll mit gemeinsamer Zeit um:** Erscheint pünktlich zum Meeting und kennt Ziele, Inhalte und Teilnehmer. Hinzu kommt für virtuelle Meetings: Beherrsche die Technik. Wir machen positive Erfahrungen mit „Tech & Try“ – Calls, in denen wir neue Tools ausprobieren und für unsere Anwendung evaluieren. Virtuelle Meetings erfordern einen noch höheren Grad an Achtsamkeit: Zuhören, Ausreden lassen und Hintergrundgeräusche vermeiden sind banale aber essenzielle Zutaten für ein wirkungsvolles Treffen im „Cyberspace“. Wer gerade nicht spricht, „mutet“ sich.

Sichtbare & authentische Führung

In Krisen ist besonders gute Führung gefragt, deshalb sind wir nicht nur online, sondern wirklich ansprechbar. Wir haben einen direkten Messaging-Kanal mit allen MitarbeiterInnen für schnelle Updates und Themen, die das Team bewegen. Eine Emoji-Box ersetzt den Kummerkasten. Dazu nehmen wir uns im 1:1-Video-Call Zeit für individuelle Bedürfnisse. Als Führungskräfte geben wir Orientierung, zeigen Perspektiven auf und treffen Entscheidungen. Allerdings gilt es jetzt gleichzeitig loszulassen, **Vertrauen in Autonomie und Selbstorganisation zu entwickeln** und auch verletzlich zu sein. Es ist ok, als Führungskraft nicht auf alles gleich eine Antwort zu haben. Digitales Hinhören und Spüren sind oft viel wirksamer als vorschneller Aktivismus. Wir sind uns sicher: Jetzt ist die beste Zeit, um in ein achtsames Miteinander und eine effektive digitale Zusammenarbeit zu investieren.

ERGO Group:

Die Effizienz ist viel höher, als erwartet.

ERGO Group

ERGO ist eine der großen Versicherungsgruppen in Deutschland und Europa. Weltweit ist die Gruppe in rund 30 Ländern vertreten und konzentriert sich auf die Regionen Europa und Asien. Über 38.000 Menschen arbeiten als angestellte Mitarbeiter oder als hauptberufliche selbstständige Vermittler für die Gruppe. ERGO gehört zu Munich Re, einem der weltweit führenden Rückversicherer und Risikoträger.

Innerhalb von zwei Tagen konnten wir alle Termine, die physische Präsenz erfordern, auf Video- oder Telefonkonferenzen umstellen und über 11.000 KollegInnen der **ERGO** aus dem Innen- und Außendienst ins Homeoffice schicken. Wir setzen zum Erhalt der Zusammenarbeit vor allem auf Kollaborationstools wie Skype for Business, Confluence, Zoom, Sharepoint, und interne Gruppen-Chats auf Basis von Yammer.



Mark Klein

ist seit September 2016 Chief Digital Officer der ERGO Group. Er fungiert neben der CDO-Position auch als Vorstandsvorsitzender von ERGO Digital Ventures.

Ich habe das Gefühl, dass wir – trotz der aktuellen Situation und dem physischen Abstand – doch enger zusammenrücken. Manche Manager hatten immer noch ein **Störgefühl beim Thema mobiles Arbeiten**: Sie können ihre Mitarbeiter nicht sehen und wissen nicht, wie gearbeitet wird. Jetzt haben wir aber die **einmalige Gelegenheit zu sehen, wie sich die Produktivität de-facto verhält**.

IT-Kapazitäten testen

Eine Woche vorm „Ernstfall“ haben wir gemäß unseres Business Continuity Management (BDM) einen Testlauf mit 40 prozentiger Auslastung gefahren und konnten so sehr zügig umschalten. ERGO ist hierbei sehr gut aufgestellt. Bei der großen Menge an KollegInnen, die nun mobil arbeiten, laufen die Plattformen stabil und **die Effizienz ist viel höher, als ich erwartet hatte**. Wir können arbeiten und unsere Servicelevels halten. Vor allem die Kollegen aus der IT haben hier ganze Arbeit geleistet und notwendige Remote-Services unglaublich schnell und vor allen Dingen in dieser Breite zur Verfügung gestellt.

Meetings strukturieren & Limits setzen

In den strukturierten Meetings werden wir viel effizienter, weil sich diese nicht mehr so in die Länge ziehen. Eine Telefonkonferenz, die länger als eine Stunde andauert, ist ermüdend. Darum begrenzen wir diese in meinem Team auf eine halbe bis maximal eine Stunde. **Bewusste Bio-Breakes** machen ist extrem wichtig – kurze Pausen und mal aufstehen zwischen den unzähligen Calls. Wir bewegen uns sonst ja auch im Office von einem Meeting ins nächste.

Meetings abseits des Tagesgeschäfts

Die persönlichen Gespräche fallen weg. Wir treffen also niemanden mehr auf dem Flur oder in der Kaffeeküche. Hier muss man Wege finden, um diesen zwanglosen Austausch wieder zu ermöglichen. Es bietet sich an, eine Art virtuellen Teamlunch oder eine virtuelle Kaffeepause zu institutionalisieren. Das ist essenziell, da aus Physical Distancing sonst sehr schnell soziale Isolation wird. Per „Video Check in“ lässt sich dann über die Herausforderungen und Probleme im Alltag sprechen. **Gemeinsam kann so manches Problem gelöst werden**, was man allein möglicherweise nicht geschafft hätte. Ich selbst reserviere mir Zeit im Terminkalender, die dann nicht mit Meetings belegt ist und rufe dann einfach mal bei den Kollegen durch, um mich mit ihnen über Dinge Abseits des Kerngeschäfts auszutauschen.

Deutsche Bahn Konzern:

Als Führungskraft muss man sein Team kennen und wissen, wer welche Bedürfnisse hat.

Deutsche Bahn Konzern

Der Deutsche Bahn Konzern ist ein führender Mobilitäts- und Logistikanbieter mit klarem Fokus auf Schienenverkehr in Deutschland. Die Konzernleitung befindet sich in Berlin. Rund 340.000 Mitarbeiter sind im DB-Konzern beschäftigt, davon über 200.000 im Systemverbund Bahn. Durch den integrierten Betrieb von Verkehr und Eisenbahninfrastruktur sowie die ökonomisch und ökologisch intelligente Verknüpfung aller Verkehrsträger bewegen wir Menschen und Güter.

Zehntausende KollegInnen bei der **Deutschen Bahn** haben über Nacht ihre Arbeit soweit es geht ins Homeoffice verlagert. Nahezu alle DB-Mitarbeiter in den administrativen Bereichen sind technisch gut ausgestattet, um von zuhause beziehungsweise unterwegs aus zu arbeiten. Der Konzern hat die technischen Kapazitäten kurzfristig hochgefahren, um die steigende Nachfrage bedienen zu können.



Carola Hennemann

ist Leiterin Recruiting technische Akademiker bei der DB.

Die gängigsten Tools sind Office 365-Anwendungen wie Outlook oder Microsoft Teams oder das Social Intranet DB Planet. Für die Kommunikation untereinander stehen Chat-, Anruf- und Videodienste zur Verfügung und werden rege genutzt: Allein am 20. März gab es DB-weit rund 300.000 Teams-Sessions.

Struktur implementieren

Mobiles Arbeiten gehört im Recruiting zum Alltag. Deshalb haben wir sehr gute Voraussetzungen für den aktuellen Wechsel ins Homeoffice. Meine Teamleiter sitzen an sechs verschiedenen Standorten in Deutschland und arbeiten auch aus der Ferne sehr erfolgreich zusammen. Wenn man einige Spielregeln beachtet, ist es eigentlich ganz einfach und kann gut funktionieren. **Klare Regeln und Regeltermine, Transparenz und Information, Disziplin** und eine gute Vor- und Nachbereitung von Telefon- und Videokonferenzen sind Grundvoraussetzung. Dazu haben meine KollegInnen u.a. lange an einer strukturierten Ablage- und Ordnerstruktur gearbeitet. Gerade Struktur ist in der Zusammenarbeit enorm wichtig, wenn man nicht mal eben über den Schreibtisch fragen kann.

Gemeinsame Pausen

Damit Teamgefühl und Zusammenhalt auch bei einer Zusammenarbeit „aus der Ferne“ bestehen bleiben braucht es aber mehr als gut organisierte Arbeitstreffen. Auch und gerade in der aktuellen Situation. Deshalb haben wir in unseren Teams „Dailys“ z.B. als kurze virtuelle Treffen am Morgen organisiert. Und Teams, die auf gemeinsame Pausen nicht verzichten wollen, haben sich beispielsweise einen **„digitalen Lunch“** oder einen **„virtuellen Kaffee“** eingerichtet. Essen oder ein Kännchen vor dem Laptop, und man spricht über alles – nur nicht den Job.

Erreichbar sein

Als Führungskraft muss man sein Team kennen und wissen, wer welche Bedürfnisse hat. Viele Führungskräfte bieten daher auch jede Woche persönliche **1:1-Gespräche oder Sprechstunden** an, um im engen Kontakt zu bleiben und mitzubekommen, wer was braucht. Ich ersetze dagegen regelmäßige Termine durch gute Erreichbarkeit und schnell umsetzbare Telefonate oder Chats. So können wir Themen schnell aufgreifen und reagieren. Und das, was man im Büro vielleicht direkt angesprochen hätte, fällt auch bei der Zusammenarbeit aus dem Homeoffice nicht unter den Tisch.

Otto Group:

Aus der räumlichen Distanz entsteht Nähe.

Otto Group

Als Handels- und Dienstleistungsgruppe ist die Otto Group in Europa, Nord- und Südamerika und Asien mit über 50.000 Kolleg*innen tätig. Sie ist in den Segmenten Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Services aktiv und zählt weltweit zu den größten Onlinehändlern.

Natürlich stellt die Pandemie auch für die **Otto Group** eine bisher nie dagewesene Situation dar. Gewohnte Arbeitsabläufe werden verändert und an die gegebenen Umstände angepasst. Der Großteil der Beschäftigten arbeitet entsprechend der Möglichkeiten mobil bzw. von zuhause aus. Unsere cloud-basierte technische Infrastruktur kommt uns in diesen Zeiten wirklich zugute. Sei es bei Teamcalls und -Chats, oder bei der ortsunabhängigen Verfügbarkeit von arbeitsrelevanten Daten, z.B. per Sharepoint.



Tobias Krüger

ist seit 2010 in der Otto Group beschäftigt. Er leitet hier das zentrale Kulturwandel 4.0-Team und initiierte den Kulturwandelprozess in der gesamten Unternehmensgruppe - um damit die Otto Group nachhaltig für die digitale Zukunft aufzustellen.

Genauso spüren wir den Mehrwert unseres Kulturwandel-Prozesses 4.0. Dessen Inhalte, wie Vertrauen und Mut, Ergebnisorientierung, eine veränderte Fehler- und gesteigerte Lernkultur sowie kürzere Entscheidungswege, machen sich in dieser Ausnahmesituation bemerkbar. Wenn ich drei konkrete Tipps hervorheben müsste, sind diese auch untrennbar mit unserer Infrastruktur und veränderten Unternehmenskultur verbunden:

Voneinander lernen

Der plötzliche Umstieg auf die rein virtuelle Zusammenarbeit fällt manchen schwerer als anderen. In weniger als einer Woche haben unsere cross-funktionalen Teams selbst ein **Angebot zum gegenseitigen Wissenstransfer** organisiert. Eigenständig und an den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert sind Sharepoint-Seiten entstanden, auf denen Tutorials zu mobilem Arbeiten angeboten werden. KollegInnen erstellen selbst kurze Videos und erklären beispielsweise, wie ein Teamcall funktioniert oder stellen Tools für die Arbeit an virtuellen Whiteboards vor.

Nähe trotz Distanz

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass virtuelle Formate zur sozialen Interaktion gut angenommen werden, zum Beispiel findet unsere **mobile Mittagspause** großen Anklang. Die **OTTO-Fitnesslounge** bietet täglich eine viertelstündige Pause im Remote-Modus. Das Programm, zu dem etwa spezielle Übungen für den Schulter-/Nackengebiet oder den ganzen Körper gehören, wird per Stream übertragen. Kollegialen "Beistand", ein Zusammengehörigkeitsgefühl in der Krise und Überwinden von räumlicher Distanz: das möchte auch die **"Wall of support"**. Hier posten KollegInnen konzernweit Fotos aus dem Homeoffice mit einem Dankeschön oder einem aufmunternden Statement. #stayhome, #stayhuman, #Danke. Es klingt paradox. Aber **aus der räumlichen Distanz entsteht eine neue Nähe.**

Informeller Austausch verbindet

Das Kulturwandel 4.0-Team hat ein virtuelles **Lunch Roulette** eingeführt. Über die gewohnten Termine, Routinen und Check-In/Check-Outs hinaus können wir so erspüren, wie es den anderen geht. Wir lösen dafür immer 2-3 Partner*innen aus, die sich virtuell treffen und berichten, wie es ihnen geht. Für emotionale Verbundenheit, aber auch um gezielte Unterstützungsbedarf zu erkennen.

Da Musik ja bekanntlich verbindet, haben wir zusätzlich eine **gemeinsame Playlist** angelegt, in der jeder Musik hinzufügen kann. Diese Gemeinschaftsplaylist eignet sich perfekt, um den Arbeitstag hinter sich zu lassen und entspannt in den Feierabend zu starten.

Führung auf Distanz – aus der Nähe betrachtet

Sandra Müller

Die Corona-Pandemie verlangt von uns social Distanz – privat und im Berufsleben. In Rekordzeit scheinen Arbeitnehmer und Führungskräfte in Deutschland erfolgreich einen großen Schritt in Richtung „digitale Transformation“ gemacht zu haben. Selbst Kanzlerin Angela Merkel steuert ihr Kabinett aus dem Homeoffice. Doch was bedeutet es für Führung, wenn Teams plötzlich rein virtuell zusammenarbeiten?

Bisher war die Akzeptanz der deutschen Führungskräfte zum Thema „Homeoffice“ verhalten. Bei Befragungen gaben zwei Drittel der Beschäftigten an, dass arbeiten von zu Hause aus nie möglich war. Die Chefs glaubten offensichtlich, dass zu Hause weniger geleistet würde. Die aktuelle Lage im Kampf gegen Corona sorgt jetzt für einen umfassenden Schub in der Digitalisierung der Arbeitsplätze. Was bedeutet dies für Führungskräfte und ihre konkreten Aufgaben: Kompletter Change oder eher eine punktuelle Veränderung durch die Kombination klassischer Strategien und Tools? Entscheiden Sie selbst: **drei Praxisfälle mit Reflexion** stellen Ihnen Aufgabenstellungen und Handlungsoptionen vor.

1. Reflexion mit der Systematik „Blick in den Spiegel“

Der Abteilungsleiter Peter Maier (39) kommt bei seinen Mitarbeitern gut an. Er ist kollegial und lässt seinem Team große Handlungsspielräume. Herr Maier sah der virtuellen Zusammenarbeit deshalb unbesorgt entgegen: Aktuell arbeiten fünfzehn Experten im Team. Die Experten hatten ihre Jobs gut im Griff – und zeigten eine hohe Affinität für Technik. Auch früher hatten die Mitarbeiter einzelne Tage im Homeoffice gearbeitet und sich perfekt organisiert. Peter Maier sah keinen Grund, von seinem bisherigen Führungsstil abzuweichen. Starke Kontrolle durch ständige Anrufe

oder das enge Nachhalten des Tagespensums kamen für den Abteilungsleiter deshalb nicht in Frage. In den Einzelgesprächen mit seinen Mitarbeitern verließ er sich auf gewohnte Routinen: Die Arbeitsaufgaben hatten sich schließlich nicht geändert. So besprach er die gleichen Themen wie bisher in den Jour Fixes im Büro. Die Schnittstellen zwischen den Experten waren ebenfalls klar definiert. Er wollte sich auch jetzt nicht unnötig in die Selbstverantwortung des Teams einmischen. In den virtuellen Teammeetings sah Peter Maier seine Rolle darin, die Motivation zu erhalten und strategische Botschaften des Unternehmens weiterzugeben. Dieses Vorgehen war allerdings nicht erfolgreich: Die erfahrene Führungskraft musste sich eingestehen, dass die Effektivität der gesamten Abteilung seit der Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice etwa um die Hälfte gefallen war. Alles ging viel zu langsam. Peter Maier fragte sich, wie er das Team besser steuern konnte ohne die Bereitschaft seiner Truppe unnötig zu strapazieren.

Es empfiehlt sich eine fallbezogene Betrachtung: Mit diesen Reflexionsfragen arbeitet Herr Maier, um Klarheit über sein Führungsverhalten aber auch den Kontext in der Abteilung zu erhalten:

- Welche Erfolgsfaktoren habe ich im reinen Präsenzteam eingesetzt?
- Welche neuen Anforderungen stellen sich durch die virtuellen Arbeitsplätze?
- Welche konkreten Maßnahmen möchte ich ergreifen?

So ging es weiter:

Peter Maier erkannte, dass er stoisch sein gewohntes Führungsverhalten abspulte. Das war ein Teil seiner persönlichen Bewältigungsstrategie in der Corona-Krise. Er bot bisher seinem Team viel Freiraum – aber auch nur geringe Anleitung. Strukturen, Prozesse oder viele Details waren ohnehin nicht seine Sache. Das kam bisher gut an – aber jetzt? Peter Maier fasste sich ein Herz, fragte bei seinem Team nach und erhielt dieses Feedback zum „Leben mit der Lage“:

Im Augenblick erwies sich das gemeinsam genutzte Abteilungslaufwerk als ständiger Anlass für Reibereien. Nicht alle Kollegen speicherten dort zuverlässig ihr Tagesergebnis oder den letzten Sachstand. Anderen Kollegen fehlten diese Informationen, so dass zuweilen „für den Papierkorb“ bearbeitet wurde. Insgesamt schien das bisher so gut eingespielte Team Schwierigkeiten zu haben, die gemeinsamen Spielregeln auch im Homeoffice einzuhalten. Es fehlte ein koordinierender Chef, fand das Team. Es kam noch hinzu, dass die Internetleitungen in den Homeoffices unterschiedlich leistungsfähig waren. Das kostete einige Mitarbeiter viel Zeit, weil Dateien und Programme nicht so schnell wie gewohnt geöffnet, gespeichert oder parallel genutzt werden konnten. Die Nerven dieser Kollegen waren extrem strapaziert, weil sie Terminabsprachen im Team nicht wie gewohnt einhalten konnten. Auch hier wünschte sich das Team mehr Moderation vom Chef, um die Missstimmungen zu glätten.

Peter Maier verstand, dass er auch bei einem technisch orientierten Team intensiv in der passenden Form auf die Gefühlslage der Mitarbeiter eingehen musste. Er fragte deshalb täglich über die Chatfunktion die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation ab. Der kurze Wetterbericht vom Team mit den Emojis half allen, „ohne Drama“ auf Störungen aufmerksam zu machen.

Als erfahrene Führungskraft merkte Herr Maier, dass das Leistungsbild der Abteilung ständig im Fluss war. Einige normalerweise leistungsstarke Kollegen zeigten sich jetzt zerstreut oder auffallend unkonzentriert. Die Gründe waren unterschiedlich: sie reichten beispielsweise von Schwierigkeiten mit der Kinderbetreuung, konkreter Sorge um Angehörige bis zu abstrakter Zukunftsangst.

Peter Maier reagiert mit mehr Moderation zu Aufgaben, die bisher das Team ohne ihn geregelt hatte. So sorgte er für Entlastung, um Raum für die

vermutlich anhaltenden Technikprobleme zu schaffen. Herr Maier arbeitete sich auch wieder mehr in die operativen Aspekte der Abteilung ein. Das beflügelte seine Feedback-Kompetenz, weil sein Lob wie seine Anregungen für das Team präziser wurden. Herr Maier wollte bewusst Nähe schaffen – durch den kompetenten Diskurs zu den Fachthemen und die Unterstützung der Gruppendynamik.

Fazit zu diesem Praxisfall:

Die gelungene Mischung von Nähe und Distanz ist für erfolgreiche Führungskräfte eine tägliche Herausforderung. In der virtuellen Führung erhält diese Frage besondere Brisanz:

- An diesem Beispiel sehen wir, dass es auch darum gehen kann, den Grad der Begleitung zu ausgewählten Punkten zu erhöhen. Detaillierte Prozesssteuerung wurde bisher von Herrn Maier vermieden, weil das nicht seine Lieblingsaufgabe war. Prüfen Sie, ob es auch in Ihrem Alltag solche „blinden Flecken“ gibt.
- Ich rate dazu, mehrfach am Tag Kontakt aufzunehmen: täglich einmal oder zweimal kurze Videochats von fünfzehn Minuten für einzelne Mitarbeiter und/oder Teams sind nicht übertrieben. So verstehen Sie, womit die Mitarbeiter konkret befasst sind, können unterstützen oder bei Bedarf nachsteuern.
- Bitte bedenken Sie auch: In der emotional anspruchsvollen Rahmensituation einer weltweiten Pandemie kann das Leistungsbild der Mitarbeiter intensiver schwanken als in Ihrer bisherigen Erfahrung. Einfachstes Vorgehen, wenn Sie den Kontakt- oder Steuerungsbedarf Ihrer Abteilung noch nicht einschätzen können: Fragen Sie regelmäßig Ihre Mitarbeiter, was sie als hilfreich empfinden. So erhalten Sie Klarheit ohne Ihre Rolle in Frage zu stellen.

2. Reflexion mit der Systematik „Brücken bauen“

Marlene Huber (41) war im Tagesgeschäft zufrieden mit Qualität und Quantität der Ergebnisse ihres Teams. Das Team aus elf Experten arbeitete bereits seit zwei Jahren in der aktuellen Zusammensetzung. Die Truppe hatte ein positives Verhältnis untereinander aufgebaut. Auch mit der Chefin kam man gut zurecht.

Der gemeinsame Arbeitgeber bot bis zur Corona-Krise ausschließlich Präsenzarbeitsplätze an. Man setzte auf intensives Teamwork als Wettbewerbsfaktor – da sollte aus der Sicht der Geschäftsführung die Belegschaft vor Ort zur Verfügung stehen. Die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice sorgte deshalb für Skepsis im Managementkreis und bei den Mitarbeitern. Wie es schien, waren die Sorgen berechtigt: Schon nach kurzer Zeit der virtuellen Zusammenarbeit bemerkte Frau Huber prompt Abstimmungsprobleme im Team. Es schien geradezu so, als wüsste eine Hand nicht, was die andere macht. Marlene Huber fragte sich, ob die im Unternehmen gelebte Teamkultur den Wechsel ins Homeoffice nicht überstanden hatte. Sie wollte in jedem Fall vermeiden, dass ausgerechnet ihre Abteilung im unausgesprochenen Vergleich zwischen den Abteilungsleitern schlecht abschnitt. Dabei nahmen alle im Team an den täglichen virtuellen Teammeetings teil, in denen Frau Huber für einen kontinuierlichen Informationsaustausch sorgte. Die versierte Führungskraft suchte nach den Ursachen für das spürbar wachsende Chaos zwischen ihren MitarbeiterInnen.

Frau Huber reflektiert diese Punkte:

- Wie ist die Beziehungsebene zwischen den Mitarbeitern in der Abteilung?
- Welche fachlichen Herausforderungen beeinflussen aktuell die Teamarbeit?
- Wie sieht mein Team die aktuelle Situation in der Abteilung?

So ging es weiter:

Marlene Huber stellt nüchtern die Fakten als Liste zusammen:

Im Team ist der Zusammenhalt gut. Im Büro stimmen sich die Mitarbeiter durch unkomplizierte, bilaterale Gespräche ab. Sie organisieren regelmäßige Projektmeetings und arbeiten mit einer klaren Rollenverteilung. Direkte, persönliche Kommunikation spielt eine große Rolle. Die Abteilung war grundsätzlich vertraut mit dem Videokonferenzsystem und anderen modernen Medien. Sie kamen bisher allerdings nicht standardmäßig zum Einsatz.

Im Home-Office stehen in dem Unternehmen zeitgemäße Medien für die Zusammenarbeit zur Verfügung. Marlene Huber fiel jetzt jedoch auf, dass sie falsch genutzt werden. Die Medienkompetenz im Team war ohnehin unterschiedlich ausgeprägt:

Noch nicht alle Kollegen beherrschten die ganze Bandbreite der Medien souverän. Ein einheitliches Vorgehen, welche Angelegenheiten per Telefonat, E-Mail, Chat oder Videokonferenz abzustimmen sind, hatte Marlene Huber bisher nicht empfohlen. Das führte zu unterschiedlichen Vermeidungsstrategien: Am Ende schrieb man eine E-Mail, wo ein virtuelles Meeting die beste Lösung gewesen wäre. Bei den wenigen Videokonferenzen wurde zudem häufig die Bildfunktion abgestellt: Man wollte sich nicht im Freizeitlook präsentieren oder keinen Blick auf die eigenen vier Wände ermöglichen. Zufrieden war das Team mit der Kommunikation nicht. Eine Strategie, wie man diese verbessern könnte, gab es jedoch nicht. Niemand wollte sich aufspielen oder die Teamkollegen kritisieren. Marlene Huber war das Problemfeld bisher nicht aufgefallen. Die inhaltlichen Herausforderungen hatten ihr die klare Sicht auf das Problemfeld versperrt. Jetzt nahm sie das Zepter in die Hand: Sie sorgte dafür, dass man gemeinsam klare Vorgaben festlegte, welche Angelegenheiten auf welchem Kommunikationskanal besonders effizient zu klären sind. Die Medienkompetenz der Mitarbeiter schulte sie zusätzlich mit Einzelunterstützung. Die IT-Abteilung des Unternehmens kam diesem Bedarf geduldig nach, so dass bald alle im Team mehr Sicherheit in Bezug auf die Technik gewannen.

Fazit zu diesem Praxisfall:

- Die Führungskraft hat die Auswirkungen der virtuellen Zusammenarbeit unterschätzt. Das Team hatte keinerlei Erfahrungen, wie es die bisher gute Zusammenarbeit virtuell aufrechterhalten konnte.
- Die von Frau Huber unterstellte Medienkompetenz war zwar grundsätzlich vorhanden. Die nötige Verhaltensanpassung in Richtung digitale Zusammenarbeit fand jedoch im Tagesgeschäft nicht bei allen Mitarbeitern statt. Auch dieses Beispiel zeigt, dass es an spezifischer Anleitung und operativer Unterstützung mangelte.
- Viele Führungskräfte planen in diesen Tagen mit Helikopterblick die Aufgabenerfüllung ihrer Abteilungen, während die Mitarbeiter noch vor zahlreichen operativen Hürden stehen. Mein Ratschlag: Prüfen Sie kleinmaschig immer wieder die Medienkompetenz ihrer Mitarbeiter. Die Regel lautet: Je komplexer die Aufgabe und je mehr Schnittstellen im Team, desto mehr

Kommunikationskanäle sollten Sie einbinden. Das bedeutet: einfache Inhalte lassen sich per Mail klären. Ist die Aufgabe komplexer ergänzen Sie die Mails mit Telefonaten. Arbeitet man an mehrschrittigen Themen und/oder mit mehr als zwei Personen zusammen, sind kontinuierliche virtuelle Treffen mit Videofunktion ideal.

- Die Lernkurven verlaufen unterschiedlich, was die Bedienung und die Erkenntnis zur Sinnhaftigkeit angehen. Häufig herrscht in den Teams auch ein gewisser Konkurrenzkampf, was den gelungenen Umgang mit den Medien angeht. Ich höre momentan von überraschend vielen Anwendungsunsicherheiten, die aus Angst vor Imageverlust nicht klar genug artikuliert werden.

3. Reflexion mit der Systematik „Gemeinsame Perspektiven fördern“

Anita Berger (48) arbeitet präzise und konzentriert. Ihr Team schätzt sie als allzeit bestens informierte Führungskraft, die immer alles im Griff hat. In Stresssituationen steigerte sich jedoch ihr Kontrollwunsch, der bei ihren Mitarbeitern nicht wirklich gut ankam. Das hatte Frau Berger – durchaus mit Humor – mit ihrem Coach schon öfter besprochen.

Im Moment fühlte sich Anita Berger gehörig unter Stress: Ihr Arbeitgeber hatte bisher vereinzelt Homeoffice-Arbeitsplätze angeboten. Frau Berger hatte dabei in ihrem Team aus vierzehn MitarbeiterInnen sowohl positive als auch weniger positive Erfahrungen gesammelt. Sie wollte keinen „Schlendrian“ einreißen lassen: weder bei sich noch bei den Mitarbeitern. Schließlich könnte die Corona-Krise das Wirtschaftsleben noch einige Zeit beschäftigen. Die Mitarbeiter erhielten detaillierte Unterstützung von Frau Berger zu wirklich allen wichtigen Aspekten der neuen Arbeitssituation: Die Chefin schrieb über Nacht ein kleines Handbuch zur Mediennutzung, die Arbeitsaufgaben und Zielvorgaben wurden an die Situation angepasst, ein neuer Arbeitsplan abgestimmt und noch vieles mehr. Soweit so gut. Anita Berger kontrollierte jeden Abend die Arbeitsfortschritte der Mitarbeiter auf dem gemeinsamen Laufwerk und verlangte eine Liste mit Statusberichten. Tagsüber prüfte sie mit Anrufen oder im Chat, ob die Mitarbeiter während der vereinbarten Arbeitszeit erreichbar und tätig waren. Das war nicht immer der Fall – aber meistens. Das Team zeigte sich pflichtbewusst und zog zufriedenstellend mit. Nach den ersten zwei Wochen fielen jedoch kritische Kommen-

tare in Seitengesprächen zwischen den Kollegen zum Führungsstil von Frau Berger. Frau Berger merkte selbst, dass die Motivation der Truppe spürbar litt. Sie war ratlos. Ausgeprägtes Vertrauen war auch bisher nicht ihre Stärke als Führungskraft. Wie konnte sie jetzt lernen, über ihren Schatten zu springen?

Frau Berger arbeitete mit diesen Leitfragen:

- Welche Bedarfe hat das Team in der aktuellen Lage?
- Welche Standards der Zusammenarbeit sind für das Unternehmen wichtig, welche für mich persönlich – und warum?
- Welche Maßnahmen passen zu mir und zur Situation?

So ging es weiter:

Anita Berger nutzte die Systematik „gemeinsame Perspektiven fördern“, die Aspekte für die Personal- und Organisationsentwicklung betonte. Die Führungskraft merkte schnell: Es war ihr wichtig, sich gegenüber ihrem Arbeitgeber als loyale Führungskraft zu bewähren. Im Unternehmen gab es im Moment noch keine Kurzarbeit. Frau Berger fand es deshalb angemessen, den Output der Mitarbeiter im Auge zu haben. Im Austausch mit den anderen Führungskräften des Unternehmens merkte sie, dass sie geradezu Angst vor einem Kontrollverlust gegenüber dem Team hatte. Es wirkte befreiend auf sie zu hören, dass auch die anderen Manager sich fragten, wie genau ihre Mitarbeiter die gut bezahlten Arbeitstage verbrachten. Mit der Performance ihres Teams konnte Frau Berger im Vergleich hochzufrieden sein. Die Ergebniszahlen waren unverändert gut. Das sollte auch so bleiben, deshalb besprach sie den Punkt „Motivierende Führung“ im Telefoncoaching.

» Kontinuierliches Feedback vom Team zur idealen Zusammenarbeit mit der Führungskraft ist hier der Erfolgsfaktor.

Wie sollte sie die Bedarfe des Teams erkennen?

Der Coach riet dazu, sich Feedback vom Team abzuholen: Die Aufgabenstellung von Frau Berger hatte sich verändert. Selbstverständlich musste sie ihren Führungsstil entsprechend adaptieren. Dieses Argument leuchtete Frau Berger ein. Ihr graute allerdings vor Fragen à la „Seid Ihr im Moment mit mir zufrieden?“.

Stattdessen identifizierte sie drei wichtige Aufgaben des Teams und fragte am nächsten Tag im virtuellen Teammeeting, wie ihre Entscheidungen von den Kollegen eingeschätzt wurden: hilfreich – weniger hilfreich – überflüssig?

Frau Berger fragte das Team um Erlaubnis, ob sie das Gespräch aufzeichnen durfte. Das Team reagierte zuerst schüchtern, formulierte dann jedoch konkretes Feedback. Dass Frau Berger täglich Deadlines formulierte, war für die Motivation zu Hause durchaus in Ordnung. Die Telefon- und Chatkontakte waren ebenfalls allen wichtig, um neben der Klärung von Sachfragen auch aufkommende Einsamkeitsgefühle zu dämpfen. Ein bisschen mehr gute Laune und spürbares Vertrauen, wären jedoch herzlich willkommen. So entwickelte sich ein kollegiales Gespräch, bei dem verschiedene Perspektiven zur idealen Zusammenarbeit erkannt und abgeglichen wurden. Anita Berger verstand jetzt besser, was das Team von ihr erwartete. Alle fanden den Austausch wertvoll und blieben mehr als zwei Stunden im Video-Call.

Fazit zu diesem Praxisfall:

- Keine Führungskraft verliert gerne die Kontrolle. Gerade jetzt, während einer für uns noch unkontrollierbaren Pandemie, wächst bei einigen Persönlichkeiten der Wunsch die „Zügel besonders gut in der Hand zu halten“. Menschlich verständlich, professionell jedoch nur eingeschränkt hilfreich – wie das Praxisbeispiel zeigt.
- Frau Berger merkt, dass ihr eine schon länger bekannte, kleine Schwäche als virtuelle Führungskraft echte Nachteile in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern beschert. Sie entscheidet sich trotz der Ausnahmesituation dafür, das Thema anzugehen.
- Ich rate ganz klar zu mehr Feedbackgesprächen mit Ihrem Team als bisher. Achten Sie jedoch darauf, das Team nicht zu überfrachten. Stellen Sie präzise Fragen. Das ist im Praxisfall gut gelungen. Der Diskurs zu abgegrenzten bzw. einzelnen

Führungsentscheidungen ist einfacher zu bewältigen als eine Grundsatzdebatte zur Führungspersönlichkeit von Chefin oder Chef. Im Praxisfall dauerte die Diskussion über zwei Stunden. Prüfen Sie, ob das nötig ist. Im Zweifelsfall sollten Sie lieber öfter mit kurzen Feedbackrunden in den Kommunikationsprozess starten. So kann das Team unangestrengt und schrittweise „üben“ und es entwickelt sich ein neuer Reifegrad in der Zusammenarbeit, von dem alle profitieren. Während und nach der Corona-Krise.

Internetbasierte Zusammenarbeitsmodelle auf Distanz helfen uns dabei, flexibel auf die dynamischen Anforderungen der globalen und digitalen Arbeitswelt zu reagieren. Die Corona-Krise zeigt uns gerade, wie wichtig das ist.

Die Führungskräfte werden in diesem Arbeitsformat nicht überflüssig – im Gegenteil. Auch die klassischen Führungsinstrumente müssen nicht ausrangiert werden. Es geht vielmehr darum, sie spezifisch auf den Anwendungsfall anzupassen und bei Bedarf deren Kombination neu zu denken. Kontinuierliches Feedback vom Team zur idealen Zusammenarbeit mit der Führungskraft ist hier der Erfolgsfaktor.



Prof. Dr. Sandra Müller

ist Expertin für internationale Kundenkommunikation und Führung. Sie hat zahlreiche Bücher und Fachartikel veröffentlicht, wie auch den Titel „Virtuelle Führung: Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt.“ Im April erscheint ihr aktuelles Buch zu Führung und Projekterfolg mit Partnern aus den USA. Seit 2010 lehrt sie an der Hochschule für angewandtes Management.

diconium:

Die Welt nach Corona wird eine digitalere sein.

diconium

Seit der Gründung im Jahr 1995 begleitet diconium unter anderem Global Player der unterschiedlichsten Branchen, wie VW, Kodak Alaris oder Bosch bei der digitalen Transformation. Das inhabergeführte Digital-Business- und Technologieunternehmen agiert an elf verschiedenen Standorten weltweit und ist seit Beginn 2020 ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der Volkswagen AG.

Die frühzeitige Umstellung der über 1.000 Mitarbeiter von **diconium** war problemlos möglich, da unsere Infrastruktur bereits perfekt darauf ausgerichtet war. Meetings laufen über Skype und die alltägliche Kommunikation über MS Teams. Wichtige News veröffentlichen wir mehrfach wöchentlich über unser neues Videodiary „#homeoffice update“. Die aktuelle Situation ist für uns aber auch keine Frage der Tools.



Anja Hendel

ist Managing Director bei diconium. Seit Anfang 2020 unterstützt sie die diconium-Gründer Daniel Rebhorn und Andreas Schwend als Mitglied der Geschäftsführung des Digitaldienstleisters. Sie ist Expertin rund um Innovationen im Bereich Mobilität und leitete vor ihrer Tätigkeit bei diconium das internationale Team im Berliner Porsche Digital Lab.

Uns geht es insbesondere darum, unsere Mitarbeiter gesund zu halten: körperlich und seelisch. Um das Team-Gefühl am Leben zu erhalten, haben sich großartige virtuelle Initiativen entwickelt: So gab es bereits eine **gemeinsame After-Work-Party**, bei der ein Kollege über Twitch auflegte, und eine **intern moderierte Trivia Game Show** über YouTube. Eines meiner Highlights war das vergangene Wochenende: Zusammen mit 42.000 anderen Begeisterten haben wir am **Hackathon der Bundesregierung #wirvsvirus** teilgenommen.

Wie wir es trotz der räumlichen Distanz schaffen, soziale Nähe zueinander zu finden sowie solidarischer zu denken und zu handeln, finde ich wirklich beeindruckend.

Den Mitarbeitern vertrauen

Für die meisten Unternehmen bedeutete diese Situation einen Sprung ins kalte Wasser – in Bezug auf viele unbekannte Anforderungen und Abläufe. Ich möchte allen Führungskräften raten, **ihren Mitarbeitern zu vertrauen**. Die Teams finden sich zwar ebenfalls in einer für sie ungewohnten Situation mit Doppelbelastung wieder. Jedoch ist es in ihrem eigenen Interesse, ihr Bestes zu geben und damit den Betrieb des Unternehmens am Laufen zu halten.

Kontakt halten

Es ist außerdem wichtig, den **regelmäßigen Austausch** zu den Teams zu suchen. Ich versuche so viel wie möglich mit Video-Calls zu arbeiten und starte jeden Termin mit einer ernstgemeinten Frage nach dem Wohlbefinden meines Gegenübers. Für viele ist die plötzliche Isolation eine große mentale Herausforderung. Der virtuelle Austausch ist zwar nicht dasselbe wie der persönliche Kontakt – doch die digitalen Tools helfen, diese schwierigen und ungewohnten Arbeitssituationen zu meistern.

Chancen sehen

Viele Firmen merken erst jetzt aus der Not heraus, wie gut remote work funktionieren kann. Ich bin optimistisch, dass wir aus dieser Krise gestärkt hervorgehen. Auch Unternehmen, die selbst nicht zu den Early Adoptern zählen, werden die **Vorteile des ein oder anderen digitalen Tools für sich entdecken** und dauerhaft in den Arbeitsalltag integrieren.

Ich bin davon überzeugt, dass die Welt nach Corona eine digitalere sein wird.

Deutsche Post DHL Group:

Wir sind zwar getrennt, aber doch vereint.

Deutsche Post DHL Group

Die Deutsche Post DHL Group ist der weltweit führende Anbieter für Logistik. Der Konzern verbindet Menschen und Märkte und ermöglicht den globalen Handel. Er verfolgt die strategischen Ziele, weltweit erste Wahl für Kunden, Arbeitnehmer und Investoren zu sein.

Menschen verbinden. Leben verbessern. Das ist der Sinn und Zweck von **Deutsche Post DHL**. Deshalb müssen viele der 550.000 Mitarbeiter weltweit trotz Corona Virus raus aus dem Haus. Denn nie zuvor war die Ware, die der Kunde bestellt, oder der Brief, den er geschrieben hat, wertvoller als heute. Wir im Change Management Team können aktuell nicht mehr raus. Wir haben vor über zwei Wochen konsequent auf Homeoffice „umgestellt.“



Sascha Cechlovsky

ist seit mehr als 10 Jahren als Change Management Berater bei Deutsche Post DHL Group tätig. Er berät, unterstützt und coacht in Projekten und Transformationen weltweit für das Unternehmen.

Damit entfallen alle Workshops, Vorträge, Meetings und Coachings, die wir normalerweise vor Ort mit den Kollegen in den 40 Niederlassungen unserer Post & Paket-Sparte in ganz Deutschland abhalten.

Das wäre eigentlich ein Grund gewesen, um geradewegs in ein tiefes Tal der Tränen zu schlittern. Dorthin, wo jeder früher oder später landet, der eine Veränderung zu bewältigen hat, die er nicht wollte. Es ist der emotionale Tiefpunkt, der direkt auf die Phasen der Ablehnung und des Widerstandes gegen eine Veränderung folgt. Als Experten für Veränderung konnten meine 20 Kollegen und ich zum Glück recht schnell in die dritte Phase wechseln – der des Erkundens und Entdeckens. Unser fantastischer IT-Support, der eine Homeoffice-Yammer-Gruppe eingerichtet hat, unterstützt uns dabei.

Bildet Routinen

Meine Frau arbeitet jetzt ebenfalls im Homeoffice, die Kinder haben schulfrei. Kurz: Die Bude ist voll! Daher ist es wichtig, Routinen zu bilden, Abläufe zu definieren und diese im Team zu kommunizieren. Wann wird gearbeitet und wo? Wann gibt es Pausen? Wann beginnt der Feierabend? **Klar definierte Routinen** unterstützen mich dabei, mich zu fokussieren und Arbeit vom familiären Alltag zu trennen.

Behaltet die Zeit im Auge

Wir legen im Team viel Wert auf das **Zeitmanagement**. Skype-Calls bilden einen wichtigen Teil unserer Kommunikation. Das war auch vor Corona schon so. Die Calls werden nur in absoluten Ausnahmefällen überzogen. Dabei helfen eine klare Agenda und eine gute Nachbereitung. Im Call besprechen wir Arbeitspakete, stellen kleinere Teams zusammen, lernen voneinander und unterstützen uns gegenseitig. Und es bleibt auch Zeit für die ein oder andere virtuelle Kaffeepause.

Bleibt im Kontakt

Mir ist der zwischenmenschliche Austausch mit den Kollegen sehr wichtig. Kurze Telefonate, aufmunternde Mails oder eine virtuelle Pause via Facetime. Besonders motivierend ist unsere **konzernweite #homeofficechallenge**, bei der jeder ein Foto seines Arbeitsplatzes zu Hause postet. So können wir alle einen kleinen privaten Blick in den heimischen Arbeitsalltag unserer Kollegen erhaschen. Und spüren: **wir sind zwar getrennt, aber doch vereint**. Dieses Gefühl nehmen wir hoffentlich mit in die Zeit nach Corona.

STRATO:

Das Wichtigste ist, authentisch zu bleiben.

STRATO

Die Produktpalette des Webhosters reicht von Domain, Mail, Website und Server über Online-Marketing-Tools bis hin zu Deutschlands größtem Cloud-Speicher HiDrive. STRATO gehört mit über 4 Millionen Domains und mehr als 2 Millionen Kunden heute zu den größten Webhosting-Anbietern weltweit.

Aktuell arbeiten 72% der rund 500 Mitarbeiter im Homeoffice. Um die interne Zusammenarbeit weiter zu gewährleisten, greifen wir auf Online Collaboration Tools wie u.a. G Suite oder Confluence und JIRA von Atlassian zurück. Zudem greifen unsere Mitarbeiter über VPN-Tunnel und „Virtual Desktop“ auf die unternehmensinternen Dienste zu. So können unsere Servicemitarbeiter auch aus dem Homeoffice heraus Support per Telefon und E-Mail leisten.



Dr. Christian Böing

ist Vorstandsvorsitzender der STRATO AG. Seit 2018 ist er zudem Mitglied des Vorstands und Deputy CEO der 1&1 IONOS SE.

Authentisch bleiben

Das Wichtigste ist, authentisch zu bleiben. Es fällt nur allzu leicht, in einen Motivationsmodus zu verfallen und gebetsmühlenartig „Alles ist gut, wir schaffen das!“ zu wiederholen. Die Außergewöhnlichkeit der aktuellen Situation ist allen bewusst, daher versuchen wir **möglichst viel Normalität beizubehalten**. Dies gelingt uns, indem wir unternehmensweite Regeltermine weiter stattfinden lassen – nur eben online als Stream. Zudem setzen wir auf das „Wir-Gefühl“. In einer Fotogalerie in unserem Intranet sammeln wir Fotos von unseren Mitarbeitern aus dem Homeoffice und zeigen so: Egal wo wir arbeiten, eines verbindet uns – wir sind **STRATO!**

Gleichzeitig lernen wir auch dazu: „Tipps zum Verhalten im Homeoffice“ sollten eher vermieden werden. Was gut gemeint war, wurde von vielen als mangelndes Vertrauen, Mikromanagement oder gar Bevormundung wahrgenommen.

Regelmäßige Updates

So gut die Zusammenarbeit online auch funktioniert: Wir hoffen alle, dass wir bald in einen normalen Arbeitsalltag zurückkehren können. Denn das Homeoffice hat auch **Auswirkungen auf die Priorisierung**: Fangen wir Projekt XY noch an oder warten wir, bis wir wieder alle im Büro sind? Um Planungssicherheit in diesen Zeiten zu schaffen, informieren wir unsere Mitarbeiter regelmäßig über die nächsten Schritte: In täglichen Videokonferenzen besprechen wir nicht nur die Aufgaben für den Tag, sondern halten auch einen kurzen Plausch. Außerdem stimmen wir uns mit den Führungskräften zur „Organisation des Homeoffices“ ab, indem wir die aktuelle Stimmungslage und Herausforderungen besprechen, so dass wir bei Bedarf eingreifen können.

Virtueller Austausch

Im Büro bleibt jeder automatisch auf dem Laufenden: Im Austausch mit den Kollegen am Schreibtisch oder beim gemeinsamen Mittagessen. Letztlich ist ein Arbeitsplatz auch ein Ort sozialer Kontakte und Bindungen, die oft bei einem informellen Gespräch gefestigt werden. Diese Interaktion fehlt den meisten im Homeoffice zurzeit. Daher nutzen wir die Vorteile der Videokonferenz und sorgen für etwas Zerstreuung: Beliebte Events wie der „Thirsty Thursday“, ein **gemeinsames Feierabendbier**, oder der „Mystery Lunch“, bei dem Teilnehmer zum **gemeinsamen Mittagessen** zugelost werden, finden nun vor der Webcam statt. Dieses gilt auch für unser **internes Weiterbildungsprogramm** „Wissen & Teilen“, bei dem Mitarbeiter für Mitarbeiter Kurse zu Themen wie Programmiersprachen Lernen oder auch Agiles Arbeiten abhalten – nun in der Online-Edition.

SUPER RTL:

Wir machen Unterhaltung von zuhause.

SUPER RTL

Der führende Content-Anbieter für Kinderunterhaltung in Deutschland gehört je zur Hälfte der RTL Group sowie der Walt Disney Company. Die Inhalte werden über eigene lineare TV-Sender und digitale Plattformen wie Apps, Webseiten und SVOD verbreitet. Täglich unterhält das Unternehmen Millionen Kinder zwischen drei und 13 Jahren, aber auch Erwachsene in der Primetime mit einem abwechslungsreichen Angebot aus dem Bereich True Crime sowie Serien, Spiel- und Animationsfilme.

Bereits seit dem 13. März 2020 arbeiten fast alle unsere 150 Mitarbeiter*innen aus dem Mobile Office. Alle sind dafür bestens ausgestattet, da Mobile Office bereits seit mehreren Jahren zu unserem Alltag gehört. Unser wichtigstes Tool zur internen Kommunikation stellt dabei Microsoft Teams dar, mit dem wir bereits länger arbeiten und darüber nun einen Großteil unserer Meetings und Interaktion realisieren. Uns kommt zugute, dass wir bei **SUPER RTL** eine sehr offene und transparente Unternehmenskultur leben und besonderen Wert auf direkte Kommunikation sowie regelmäßigen interdisziplinären Austausch auf Augenhöhe legen.



Silke Galante

ist Trainerin, systemischer Coach und Chief Human Resources Officer bei RTL Disney GmbH & Co. KG (SUPER RTL). Langjährige HR-Expertise bezieht sie aus der Personalleitung in verschiedenen Unternehmen, u.a. im digitalen Bereich.

Normalität bewahren

Wir setzen alles daran, so viel Normalität wie möglich aufrechtzuerhalten. Nahezu alle Meetings halten wir über Microsoft Teams ab. Um alle Mitarbeiter*innen schnell und unbürokratisch über die neuesten Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten und weiterhin transparent zu sein, haben wir kurzerhand auch unser wöchentliches abteilungsübergreifendes Stand-Up in einen Videocall umgewandelt.

Darüber hinaus haben wir weitere **wöchentliche Fragerunden** ins Leben gerufen, um mögliche Unsicherheiten zur aktuellen Situation sofort aus dem Weg zu räumen. Hier geben wir drei Mal in der Woche einen Überblick darüber, wo das Unternehmen aktuell steht und beantworten alle Fragen. Ein Moderator aus dem Kollegenkreis ist für die virtuelle Form wichtiger denn je.

Regelmäßig gibt es Führungskräfterunden und in jedem Team finden „Dailys“ statt, sodass eine schnelle übergreifende Kommunikation und Abstimmung gewährleistet ist. Auch eine bereits länger geplante Mitarbeiterversammlung haben wir in dieser Woche virtuell abgehalten und ebenfalls erfolgreich neue Kollegen*innen virtuell onboardet. Zudem haben wir gerade ein **offenes Coachingangebot** geschaffen, um die Kollegen*innen direkt bei ihren individuellen Fragestellungen zu unterstützen.

Gemeinsamen Spaß fördern

Das tägliche Treffen in der Kaffeeküche, gemeinsame Mittagspausen oder unser Freitagskölsch als gemeinsamer Wochenausklang – all das können wir derzeit nicht wie gewohnt ausleben. Damit Spaß und Gemeinschaft auch im Mobile Office nicht zu kurz kommen, haben wir uns auch hier neue Formate überlegt. In einem eigenen Teams-Kanal „Kaffeepause“ stellen wir **täglich kreative Challenges** an alle. Zudem wird jede*r Mitarbeiter*in dazu ermutigt, die besten **Tips und Tricks für das Mobile Office** zu teilen. Denn eine Struktur für den Tag zu finden ist derzeit im Mobile Office – häufig kombiniert mit gleichzeitiger Kinderbetreuung – nicht immer so einfach. Da lernen wir gerne voneinander.

Auch unser Freitagskölsch haben wir letzte Woche erstmalig digital abgehalten – frei nach dem Motto: Gemeinsam weniger einsam!

Mit Bewegung aktivieren!

Holzstuhl statt ergonomischer Bürostuhl: Die aktuelle Mobile Office-Situation fordert unseren Rücken. Umso wichtiger ist es, noch mehr als sonst auf die Gesundheit unserer Mitarbeiter*innen zu achten. Dazu haben wir neben der „bewegten Pause“, einem täglichen Workout-Livestream auch erstmals nach Feierabend ein eigenes digitales Workout anbieten können, durchgeführt von einer HR Kollegin, die auch privat Kurse anbietet.

Follow us!



Veränderung ist unser Thema:

Folgen Sie uns in den sozialen Medien für unabhängige Praxistipps und Tools, exklusive Erfahrungsberichte aus Unternehmen und Interviews mit Experten rund um die Themen Transformation und Management.

Hier geht's lang zu

LinkedIn

Hier finden Sie uns auf Twitter



Impressum

VERLAG

Handelsblatt Fachmedien GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.fachmedien.de

GESCHÄFTSFÜHRUNG

Christoph Bertling, Oliver Voigt

PRODUKTMANAGEMENT

Jana Oellers, Düsseldorf | j.oellers@fachmedien.de

LAYOUT & SATZ

Main-Post GmbH, Berner Straße 2, 97084 Würzburg

MEDIASERVICE

Fon 0211 887-1477
eMail mediasales@fachmedien.de

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 4 vom 01.01.2020
www.fachmedien.de/media-sales

Anschrift von Redaktion und Anzeigenleitung entsprechen der Verlagsanschrift.

KUNDENSERVICE

Handelsblatt Fachmedien GmbH
Kundenservice
Postfach 10 33 45, 40024 Düsseldorf
kundenservice@fachmedien.de

Telefon Inland 0 800 000-1637 (kostenfrei)

Fax Inland 0 800 000-2959 (kostenfrei)

Telefon Ausland +49 211 887-3670

Fax Ausland +49 211 887-3671

COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken sowie die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Handelsblatt
FACHMEDIEN