

Ingrid GERSTBACH



2. Auflage

Die Kunst der Online-Moderation

Tools, Ideen und Tipps für
erfolgreiche Online-Meetings



7 Tage kostenloser Zugang zur Online
Academy auf academy.gerstbach.at

HANSER

Gerstbach

Die Kunst der Online-Moderation



Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Ingrid Gerstbach

Die Kunst der Online-Moderation

Tools, Ideen und Tipps
für erfolgreiche Online-Meetings

2., aktualisierte Auflage

HANSER

Die Autorin:

Ingrid Gerstbach, Gerstbach Business Analyse GmbH, Klosterneuburg,
office@gerstbach.at

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autorin und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autorin und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2021 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Illustrationen und Fotos (soweit im Text keine andere Quelle genannt ist): Peter Gerstbach

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: Max Kostopoulos, unter Verwendung von Grafiken von © shutterstock.com/Guliveris und vladwel

Layout: Eberl & Koesel Studio GmbH, Altusried-Krugzell

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-47169-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-47217-4

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47250-1

Inhalt

Einleitung	XI
Die Autorin	XV
1 Digital denken	1
1.1 Die Herausforderungen in der Online-Welt	1
1.2 Die Vorteile virtueller Teams	5
1.3 Sechs interessante Statistiken rund um Remote-Arbeit	6
1.4 Neue Aufgaben für eine neue Welt	7
1.5 Aller Neuanfang ist schwer	9
1.6 Vertrauen ist der Schlüssel	11
1.7 Erfolgreich kommunizieren	14
1.7.1 Verhalten sichtbar machen	14
1.7.2 Stellen Sie sich Ihrer Kamera-Phobie	15
1.8 Begriffs-Wirrwarr: Meetings, Workshop oder Webinar?	17
1.8.1 Meetings versus Workshops	18
1.8.2 Wann sollten Sie ein Meeting abhalten?	19
1.8.3 Wann sollten Sie einen Online-Workshop abhalten?	22
1.8.4 Struktur und Format	25
1.8.5 Planung und Vorbereitung	26
1.8.6 Webinare	26
2 Basiswissen	29
2.1 Faktor Mensch	29
2.1.1 Klären Sie Ihre Zusammenarbeit	31
2.1.2 Spezielle Herausforderungen für virtuelle Teams	32
2.1.3 Big Five: Welche Eigenschaften beeinflussen virtuelle Teams?	36

2.1.3.1	Finden Sie heraus, welche Eigenschaften Sie in Ihrem Team brauchen	38
2.1.3.2	Das Big-Five-Modell für Moderatoren	39
2.1.4	Empathie	40
2.1.5	Was ist Empathie und warum ist es so wichtig?	42
2.1.6	Meeting-Persönlichkeiten	44
2.1.7	So steigern Sie die Effizienz Ihres virtuellen Treffens	47
2.2	Die Technik	50
2.2.1	Bild oder Tonqualität: Was ist wichtiger?	50
2.2.2	Der gute Ton	52
2.2.2.1	Die Qualität und Bauart des Wandlers	53
2.2.2.2	Der Abstand des Mikrofons	56
2.2.2.3	Akustik des Raums	57
2.2.2.4	Das Problem mit der Rückkopplung	59
2.2.2.5	So sorgen Sie für perfekten Ton	60
2.2.3	Tipps für die Wahl des richtigen Mikrofons	60
2.2.3.1	Mikrofonanschlüsse	61
2.2.3.2	Empfohlene Ausführungen	64
2.2.3.3	Unsere Empfehlungen	65
2.2.3.4	Welche Mikrofone Sie nicht nutzen sollten	72
2.2.4	Video und Licht	73
2.2.4.1	Das Wichtigste über Kameras	75
2.2.4.2	Ohne Licht geht es nicht	76
2.2.4.3	Der Bildausschnitt	78
2.2.4.4	Externe Kameras	79
2.2.5	Die optimale Umgebung und Infrastruktur	80
2.2.5.1	Computer und Internetverbindung	80
2.2.5.2	Ihr Raum für Videokonferenzen	82
2.3	Die Tools	83
2.3.1	Der Software-Stack für erfolgreiche Online-Workshops	85
2.3.2	Videokonferenzen	87
2.3.3	Zoom als Beispiel für ein Videokonferenz-Tool	92
2.3.4	Online-Whiteboards	99
2.3.5	Kollaborations- und Dokumentations-Tools	102
2.3.5.1	Nachrichtenaustausch	104
2.3.5.2	Dokumentenmanagement	105
2.3.5.3	Dokumentenerstellung	105
2.3.5.4	Aufgaben- und Projektmanagement	106
2.3.6	Microsoft Teams im Praxiseinsatz	107
2.3.7	Prototyping- und Feedback-Tools	110

2.4	Auswahl der Tools	114
2.4.1	Testen Sie Ihre Tools	117
2.4.2	Tools kommunizieren	118
3	So moderieren Sie wie ein Profi	121
3.1	Die Rolle des Moderators	122
3.2	Die Planung	132
3.2.1	Das Team	133
3.2.2	Das Ziel definieren	137
3.2.3	Die Tools auswählen	140
3.3	Die Vorbereitung	144
3.3.1	Agenda	144
3.3.2	Der Detaillierungsgrad einer Agenda	145
3.3.3	So erstellen Sie eine gute Agenda	146
3.3.4	Wählen Sie geeignete Aktivitäten	148
3.3.5	Beispiel-Agenda	149
3.3.6	Die Meeting-Etikette	152
3.3.7	Vorschläge für Ihre persönliche Meeting-Etikette	153
3.4	Auf die Plätze, fertig, ...	157
3.5	... los! Das Online-Treffen kann beginnen!	159
3.5.1	Die ersten Minuten zählen	159
3.5.2	Es kann weitergehen ...	162
3.5.3	Der Abschluss	165
3.6	Icebreaker und Energizer	169
3.7	Kommunikation in der Online-Welt	172
4	Methoden	177
4.1	Icebreaker und Energizer	178
4.1.1	Alle an Bord?	179
4.1.2	Die Aliens sind gelandet	180
4.1.3	Berührung	180
4.1.4	Ein Wort	181
4.1.5	Emoji-Check-In	181
4.1.6	Emoji-Scharade	182
4.1.7	In Form gebracht	182
4.1.8	Jeder kann zeichnen	183
4.1.9	Zeigt her eure Schuhe	184
4.1.10	Die Landkarte	184
4.1.11	Kollegen zeichnen	185

4.1.12	Der Lügenbaron	185
4.1.13	Meme-Tournament	186
4.1.14	Reiseleiter	186
4.1.15	Wenn X ein Tier wäre	187
4.1.16	Was uns verbindet	187
4.1.17	Einzigartig	188
4.1.18	Es war einmal	188
4.1.19	Firmen-Quiz	189
4.1.20	Ich sehe was, was du nicht siehst	189
4.1.21	Stille Post	190
4.1.22	Sechs-Wörter-Memoiren	190
4.1.23	Die soziale Frage	191
4.1.24	Die Zeitmaschine	191
4.2	Phase 1 – Einfühlen und Verstehen des Problems	192
4.2.1	Das empathische Gespräch	192
4.2.2	Persona	194
4.2.3	Empathy Map	197
4.2.4	Systemkarte	199
4.2.5	Online-Ethnographie	201
4.3	Phase 2 – Definieren der Fragestellung	202
4.3.1	Insight-Karten	202
4.3.2	2 x 2-Matrix	204
4.3.3	Affinitätsdiagramm	205
4.3.4	Ishikawa- oder Fischgräten-Diagramm	206
4.3.5	Gestaltung der Design Challenge	208
4.4	Phase 3 – Ideen generieren	210
4.4.1	Brainstorming allgemein	211
4.4.2	Kopfstand- und Umkehrtechnik	215
4.4.3	Die 5-Warum-Fragen	217
4.4.4	SCAMPER	218
4.4.5	Mindmapping	221
4.4.6	Wer? Was? Wow! (Hills)	222
4.4.7	Wort-Assoziations-Technik	223
4.4.8	Methoden zum Ideen auswählen	224
4.4.8.1	Punkteabfrage	225
4.4.8.2	Schwierigkeitsmatrix	225
4.4.8.3	Vier Kategorien	226
4.5	Phase 4 – Experimentieren und Feedback sammeln	227
4.5.1	Scribbeln	227
4.5.2	Speedboat	228

4.5.3	Schlagzeile der Zukunft	229
4.5.4	Wireframes	230
4.5.5	Interaktive Klickmodellierung	231
4.5.6	Feedback-Gespräch	233
4.5.7	Weitere Feedback-Methoden	234
4.5.7.1	One-Minute-Paper	234
4.5.7.2	Rezension	235
4.5.7.3	Blitzlicht	235
4.5.7.4	Design Studio	236
4.5.7.5	Von Rosen, Stacheln und Knospen	237
5	Anhang	239
5.1	Unterschiede der verschiedenen Online-Formate	239
5.2	Checkliste Vorbereitung	240
5.3	Beispiel für Aussendung einer Teilnehmeretikette	241
5.4	Checkliste Troubleshooting	242
5.5	Checkliste Wahl der Tools	243
	Glossar	245
	Index	259

Einleitung

Mein Mann und ich arbeiten seit vielen Jahren mit unterschiedlichsten Teams in unterschiedlichen Settings an unterschiedlichen Fragestellungen. Mit einigen dieser Teams erledigen wir die Projekte ganz pflichtbewusst und erreichen so möglichst schnell die angepeilten Ziele. Es gibt aber auch Teams, mit denen wir gemeinsam an einem Projekt arbeiten, wobei unsere Vorstellungen und Erwartungen von den Ergebnissen weit übertroffen werden. Aber nicht nur das: Wir genießen diese Zusammenarbeit auch sehr. Es macht Spaß mit den Menschen zu arbeiten, die Zeit verfliegt, jeder bringt sich ein und versucht sein oder ihr Bestes zu geben. Es ist, als würde jeder einzelne persönlich davon profitieren.

Es gibt also einen großen Unterschied zwischen einem bloßen Abarbeiten einer Aufgabe und einer guten Zusammenarbeit. Ich bin davon überzeugt, dass Kommunikation die „geheime Zutat“ ist, die den Unterschied macht und dank der Teams innovative, kreative, aber auch neue Wege und Lösungen entwickeln. Dabei ist es letztlich egal, ob diese Arbeit virtuell stattfindet oder nicht.

Eine echte Zusammenarbeit zu erreichen, bei der das Ganze mehr ist als die bloße Summe der einzelnen Teile, ist in jeder Umgebung herausfordernd. Die Menschen müssen dafür ihr Ego zurückstellen, sich einlassen, gegenseitig vertrauen und ihr Fachwissen bereitwillig teilen. Aber an einem virtuellen Arbeitsplatz kann die Zusammenarbeit schwieriger sein, vor allem dann, wenn Teammitglieder an unterschiedlichen Orten auf der ganzen Welt leben und sich womöglich noch niemals gesehen und kennengelernt haben.

Damit diese Zusammenarbeit auch virtuell gelingt, braucht es mutige Menschen, die die Kommunikation zwischen Teams, die aus den verschiedensten Regionen der Welt zur gleichen Zeit am selben Projekt arbeiten wollen, fördern und begleiten.

Die eigentliche Herausforderung für diese Personen liegt darin, dass sie Bedingungen ermöglichen, unter denen wichtige Diskussionen erst möglich gemacht und Dialoge sich entwickeln können. Es braucht Menschen, die andere gut unterstützen, damit diese sich verbunden fühlen, produktiv sind und dadurch zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Dafür stehen mein Mann und ich mit unserem Unternehmen. Wir wollen eine neue Art der Arbeit ins Leben rufen. Wir wollen die Art und Weise ändern, wie Menschen zusammenarbeiten. Wir wollen, dass die Personen voller Freude, Mut und Begeisterung die Dinge anpacken und neugierig andere Wege gehen. Denn zurzeit herrscht in den meisten Unternehmen eher eine Atmosphäre der Angst vor Fehlern, des Versagens und der Unsicherheit. Das trägt nicht dazu bei, dass Unternehmen erfolgreich werden, sondern es führt dazu, dass

noch mehr Fehler, noch mehr Ängste und noch mehr Probleme entstehen. Dies wollen wir ändern.

Wir glauben fest daran, dass wir alle bereits über eine große Auswahl an Werkzeugen und Fähigkeiten verfügen, um das Potenzial in uns selbst und auch in anderen freizusetzen. Wenn sich nun unsere Arbeitsumstände ändern, wie es zum Beispiel durch die Pandemie 2020 der Fall ist, dann müssen wir auch diese Fertigkeiten anpassen.

Mit diesem Buch möchte ich Sie dabei unterstützen, diese Freude und den Mut, den Sie vielleicht selbst schon in einem Workshop oder Meeting spüren konnten, in die Online-Welt zu übertragen. In diesem Buch möchte ich mit Ihnen meine gesammelten Erfahrungen darüber teilen, was virtuelles Arbeiten erfolgreich macht, was ihm im Weg steht und wie Sie das ändern können.

Denn ich bin davon überzeugt, dass sich gerade alles ändert, was wir bis dato über die Art unserer Zusammenarbeit zu wissen glaubten. Es ändert sich, wann wo wer wie zusammenarbeitet. Die Zeit der Online-Arbeit ist nicht die Zukunft, es passiert gerade.

In den letzten Jahren haben sich bereits Millionen von Menschen weltweit daran gewöhnt, virtuell zu arbeiten. In den letzten Monaten haben sich weitere Millionen ihnen angeschlossen – und noch mehr werden ihnen in der kommenden Zeit folgen.

Wir sollten nun das, was wir bereits in der Vergangenheit erfahren haben, als Basis nehmen, um daraus zu lernen. Das bedeutet, dass wir bestehende Rollen, Tools und Techniken, die herrschenden sozialen Bedürfnissen und Arbeitsrhythmen neu definieren und ausbalancieren müssen.

Denn diese Faktoren sind jetzt von entscheidender Bedeutung. Sie sind die Katalysatoren für längerfristige Veränderungen. Ihre Einstellung entscheidet, in welche Richtung die Veränderung geht.

Vergangene Wellen des virtuellen Arbeitens

Ich lade Sie ein, einen kurzen Blick in die Vergangenheit zu wagen, um die Entwicklung der Arbeit in der virtuellen Welt besser zu verstehen.

Es gab verschiedene Wellen, die uns zu diesem Punkt, an dem wir jetzt stehen, gebracht haben. Jede dieser Wellen hatte seine eigenen Höhen und Tiefen. Jede hat sich mit den jeweils vorhandenen Techniken, der Art der Zusammenarbeit und den speziellen Bedürfnissen der Menschen auseinandergesetzt und entsprechend darauf reagiert. Virtuelles Arbeiten ist also nichts Neues.

Die erste Welle fand bereits in den Anfängen der 1980er-Jahren statt. Getrieben wurde diese Entwicklung durch die neuen, technologischen Errungenschaften, die Arbeiten auch von anderen Orten aus möglich gemacht hat. Zu dieser Zeit formierte sich eine neue Form von Arbeitern, die getrieben wurden von einem starken Bedürfnis nach Autonomie und Flexibilität. Diese Personen waren die Pioniere des virtuellen Arbeitens. Die Zeit der Freelancer war gekommen. Sie begannen von überall aus zu arbeiten und Unternehmen als selbstständige Personen zu begleiten.

In der zweiten Welle, die dann in den frühen 2000er-Jahren stattfand, führten neue Unternehmen das Mantra „jederzeit und überall“ ein. Auf der gesamten Welt ermöglichten es diese Unternehmen ihren Mitarbeitern, von Zuhause aus zu arbeiten. Es war ein neues

Vorgehen und die Menschen waren zunächst wie bei jeder Veränderung skeptisch. Zwar konnten die Mitarbeiter außerhalb des physischen Unternehmens arbeiten, aber das hatte seinen Preis: Im Gegenzug erwarteten die Manager von ihnen, dass sie dafür auch zu jeder Tageszeit verfügbar waren. Irgendwie hatte man doch Sorge, dass die Leistung der Mitarbeiter nicht mehr kontrolliert werden könnte und die Menschen diese Freiheit ausnutzen würden. Aber nicht nur das: Wie würden die Menschen mit der zunehmenden Isolation zurechtkommen? Wenn jeder mehr selbstständig von Zuhause aus arbeitet, wie sieht es dann mit der Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Innovation aus?

Diese Ängste läuteten wieder eine neue Welle ein: Besorgt über die Nachteile, aber auch aus dem Wunsch, nicht mehr isoliert von anderen Menschen zu arbeiten, fanden sich die Menschen in sogenannten Coworking Spaces zusammen. An diesen besonderen Orten teilen sich die Menschen die Infrastruktur – ohne in irgendeiner Form voneinander abhängig zu sein. Dadurch fanden sie die gewünschte Nähe zu Menschen, konnten aber trotzdem die Freiheit und Flexibilität des virtuellen Arbeitens leben. Gleichzeitig entwickelten sich neue Tools und Technologien, die einerseits diese Infrastruktur unterstützten und andererseits neue Möglichkeiten eröffneten.

In der nun aktuellen Welle werden diese fortschrittlichen Technologien und Plattformen für die Zusammenarbeit erstmals wirklich eingesetzt und angepasst. Entwicklung passiert gerade und es entsteht so ein neues Verständnis für die Bedeutung des eigenen, emotionalen Wohlbefindens. Die Herausforderungen, vor denen wir jetzt stehen, sind beispiellos.

In den letzten Monaten wurde uns durch eine Pandemie die Möglichkeit entzogen, in einem gemeinsamen physischen Raum – egal ob ein Büro oder ein Coworking Space – zusammenzuarbeiten. Hinzu kommt, dass wirklich jeder betroffen ist. Nie waren unsere Fähigkeiten zum Einfallsreichtum, aber auch zur Anpassung, so sehr gefragt wie heute. Und trotzdem sind die Herausforderungen, mit denen wir uns befassen und auf die wir reagieren müssen, nicht neu. Zwar betrifft es so viele Menschen wie noch nie zuvor, aber wir befinden uns trotzdem nicht auf völlig unbekanntem Terrain.

Damit virtuelles Arbeiten gut funktioniert und wir online genauso effizient wie auch offline zusammenarbeiten, braucht es Wege, die diese neue Form der Arbeit vor allem menschlich macht. Kommunikationssysteme, die mit Videos arbeiten, sind ebenso wichtig wie die Einführung von „Rauherzonen“¹, informellen Zusammenkünften und virtuellen Kaffeepausen. Grenzen und Verpflichtungen müssen neu definiert und ausgehandelt werden. Aufgaben und Prozesse müssen geklärt werden und die Ergebnisse sollten nicht nur sichtbar, sondern auch messbar sein. In Zeiten, in denen Mitarbeiter und Kollegen außer Sichtweite sind, ist es wichtig, sich auf die gemeinsamen Werte zu besinnen. Vertrauen ist dazu der Schlüssel.

Es gibt keinen Weg zurück in die alte Arbeitswelt. Besprechungen vor Ort, die für viele vor allem Zeit fürs Pendeln und wenig Zeit für die Familie zur Folge hatten, werden teilweise wegfallen. Fixe Arbeitszeiten, die uns an unsere Schreibtische fesseln, werden neu verhandelt werden können.

Es ist allerdings sehr schwer, Gewohnheiten, die so tief verwurzelt sind, zu ändern. Wir müssen die Möglichkeiten, die sich uns gerade präsentieren, nutzen und unsere Arbeitsweise überdenken. Das bedeutet, dass es Zeit ist, die Chancen zu nutzen und sich nicht von den Herausforderungen abschrecken zu lassen.

¹ Rauherzone ist ein typischer Ausdruck in Österreich. Dort ist Herumgemotze ausdrücklich erlaubt.

Die Autorin

Ingrid Gerstbach lebt und arbeitet mit ihrem Mann als Unternehmensberaterin in Klosterneuburg bei Wien. Sie hat Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Erwachsenenbildung studiert, berät internationale Unternehmen, schreibt Bücher und Kolumnen, hält in ganz Europa Vorträge und unterstützt Universitäten als Innovationsexpertin. Ihre Herzenthemen: Wie Unternehmen ungenutzte Potenziale in „Soft Skills“ wie Mut, Offenheit und Zuversicht freilegen, schlummernde Kreativität in ihren Mitarbeitern wecken, deren Individualität stärken und dadurch wirtschaftlichen Erfolg erreichen.

Ingrid Gerstbach gilt darüber hinaus als die deutschsprachige Koryphäe der aus den USA stammenden Innovationsmethode Design Thinking.

- Kontakt: office@gerstbach.at
- Im World Wide Web:
<https://www.ingridgerstbach.com> und <https://gerstbach.at>
- Trainingsvideos passend zu den Inhalten dieses Buchs gibt es hier:
<https://academy.gerstbach.at>

1

Digital denken

Die Zahl der Menschen, die mindestens einmal pro Woche remote arbeiten, ist seit 2010 um 400 % gestiegen.¹ Angesichts eines solchen Anstiegs der Remote-Arbeit ist es an der Zeit, die Dinge neu zu betrachten und unsere generellen Annahmen und Vorstellungen über das virtuelle Arbeiten zu überdenken.

In diesem Kapitel geht es darum, die zurzeit noch existierenden Hypothesen und Meinungen über das digitale Arbeitsleben bewusst zu hinterfragen und es durch eines zu ersetzen, das den Weg zur erfolgreichen Zusammenarbeit abseits eines physischen Büros erst ebnet. Denn es nutzt die teuerste Technik und die beste Software nichts, wenn Sie diese nicht richtig einzusetzen wissen. Die Technik und die Tools, die uns in diesen Zeiten zur Verfügung stehen, bieten bereits jetzt ein sehr großes Potenzial zur erfolgreichen Remote-Arbeit. Noch bevor wir dieses überhaupt annähernd ausschöpfen können, sind in der Zwischenzeit unglaubliche Weiterentwicklungen passiert.

Der Spruch „*A fool with a tool is still a fool*“ gilt nicht mehr. Denn die Software ist bereits jetzt schon so weit entwickelt, dass sie über reine Werkzeuge hinausgeht. Die zunehmende Verbreitung und Weiterführung von Tools und Technik führen dazu, dass wir generell produktiver werden, bessere Entscheidungen treffen und effizienter arbeiten. Allerdings ist Technik oder Software bei weitem nicht alles. Es sind die Menschen, die diese bedienen und die über Grenzen hinweg miteinander interagieren, die das wirklich Wertvolle sind.

■ 1.1 Die Herausforderungen in der Online-Welt

Ein produktives Treffen online stattfinden zu lassen, ist keine leichte Aufgabe: Sie beginnen mit einem wichtigen Thema und plötzlich ertönt das Signal einer ankommenden Mail, weil sich jemand nicht die Mühe gemacht hat, das Mailpostfach zu schließen. Oder die Vorstellungsrunde, in der sich jeder kurz zu Wort meldet, Sie aber für den Rest des Treffens nichts mehr von dieser Person hören. Oder diese unangenehmen, langen Pausen, weil sich nie-

¹ <https://www.businesswire.com/news/home/20200122005406/en/>, abgerufen am 30.05.2020

mand traut zu sprechen, aus Angst, er oder sie könnte jemand anderem das Wort abschneiden. Die Videoverbindung, die ständig abbricht, das Internet, das zu langsam ist, die Software, die nicht funktioniert oder das Mikrofon, das einen unangenehmen Widerhall wiedergibt. Es gibt so vieles, das bei einem Online-Meeting schiefgehen kann.

Bei all diesen Problemen stellt sich die Frage, warum sich Menschen nicht nach wie vor lieber von Angesicht zu Angesicht treffen sollten. Denn unabhängig vom Grund des Treffens, wird die Dynamik im Wesentlichen von dem Medium bestimmt, das alle gemeinsam nutzen. Video-, Telefonkonferenz- und Chat-Apps: Die Auswahl ist schier unendlich und täglich werden es mehr. Das ist auch gut so, denn viele Teams sind weltweit verstreut. Remote arbeiten ist nicht die Zukunft, es passiert gerade.

Selbst wenn Sie zusammen mit einem Kollegen in einem traditionellen Büro sitzen, ist es nicht ungewöhnlich, dass Sie dennoch die meiste Zeit virtuell mit anderen Teammitgliedern arbeiten. Sie diskutieren den Fortschritt eines gemeinsamen Projekts mit Teamkollegen, die in einer ganz anderen Zeitzone sitzen. Vielleicht sprechen Sie auch mit einem Kunden über Konditionen. Oder Sie haben einen Kollegen, der von Zuhause aus arbeitet oder gar nur ein Stockwerk unter Ihnen sitzt und von dem Sie sich dringende Informationen erhoffen.

Obwohl die virtuellen Treffen bereits einen sehr großen Teil unseres normalen Arbeitstags einnehmen, sind sie nicht immer von so großem Erfolg und Produktivität gekrönt, wie es sein könnte. Es gibt eine Menge, das schiefgehen könnte und das schiefgeht. Das haben Sie ziemlich sicher bereits selbst erlebt. Wenn eine Online-Besprechung nicht gut verläuft, fühlt sich das nicht nur frustrierend an. Sie sind schnell gelangweilt und fühlen sich Ihrer Zeit beraubt.

Der erste Schritt zu erfolgreicher Online-Moderation ist, dass Sie zuerst einmal Ihre Denkweise ändern. Sie müssen digital denken, um digital zu arbeiten. Die Zusammenarbeit von Menschen, die teilweise über den gesamten Globus verstreut sind oder auch einfach nur in unterschiedlichen Räumen im selben Unternehmen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, sollte der Ausgangspunkt all Ihrer Überlegungen werden. Das erfordert Übung und Geduld, denn Veränderung findet nie über Nacht statt.



Um andere dazu zu bringen, aktiv am Gespräch teilzunehmen, müssen Sie selbst begeistert und überzeugt sein. Sie müssen die Grenzen des eigenen Raums verlassen und neu denken, unabhängig von dem Ort, wo Sie sich tatsächlich befinden.

Experten schätzen, dass bis 2025 75% der weltweiten Belegschaft Millennials sein werden, die neuartige Anforderungen an den Arbeitsplatz stellen. Millennials sind eine weitgehend native digitale Generation, die sich mit Mobiltechnologie und sozialen Medien auskennt und davon lebt, online zu agieren. Diese Gruppe von Lernenden legt Wert auf Flexibilität in ihrem Leben und erwartet, dass die Unternehmen, für die sie arbeiten, diese Flexibilität auch bieten. Die Vermittlung einer Lernkultur über eine solide digitale Strategie konzentriert sich auf den Aufbau der Fähigkeiten der Mitarbeiter und motiviert diese von Anfang an, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen.

Remote zu arbeiten, ist allerdings mit einigen Herausforderungen verbunden. Generell sind Präsenztreffen von Natur aus sehr kooperativ und erfordern den Einsatz verschiedener Methoden und Prozesse, damit sie erfolgreich sind. Aber wie ist das in der Online-Welt?

Technische Probleme

Die Realität beim Remote-Arbeiten und Ausführen eines Online-Workshops oder eines virtuellen Meetings besteht darin, dass fast immer Probleme mit der Technik oder mit der Bedienung der Technik auftreten. Schlechte Audio- oder Videoausstattungen, eine miese Internetqualität oder laute Arbeitsbereiche tragen schnell dazu bei, dass das Niveau der digitalen Werkstatt auf ein Minimum sinkt.

Dies ist eine Herausforderung, die niemals ganz gelöst werden wird. Es wird immer jemanden geben, bei dem die Technik im wichtigen Moment versagt oder dessen Internetverbindung spinnt. Sie können jedoch Maßnahmen ergreifen, um die Auswirkungen technischer Probleme auf Ihre virtuelle Wirkstätte zu begrenzen. Dazu müssen Sie den Menschen von vornherein eindeutige Anweisungen und Hilfestellungen mitgeben, was sie für die Online-Begegnung brauchen.

Vor allem wenn Sie regelmäßige Online-Besprechungen mit Ihren Kollegen planen, setzen Sie sich in Ihrem Unternehmen für die Bereitstellung einer leistungsfähigen Ausrüstung für alle Remote-Kollegen ein. Die Verbesserung der Videoqualität und die Begrenzung externer Geräusche stellen sicher, dass das Meeting viel angenehmer abläuft.

Engagement

Engagement ist das, was innerhalb eines virtuellen Treffens passiert und das dem persönlichen Kontakt Inhalt verleiht. Ohne persönlichen Einsatz werden die Mitarbeiter schnell abgelenkt sein oder schalten gleich weg. Es muss Ihnen also von Anfang an gelingen, die Personen im Raum zu motivieren und zu involvieren. Wenn Sie das nicht schaffen, dann herrscht nicht nur eine Atmosphäre der Unsicherheit, sondern die gesamte Gruppendynamik verschlechtert sich, weil sich einige Teilnehmer ausgeschlossen fühlen oder einfach nur still sind.

Einer der Hauptzwecke eines Workshops besteht darin, die Teilnehmer auf ein gemeinsames Ziel oder einen gemeinsamen Zweck auszurichten. Erfolgreiche Online-Workshops unterstützen das Team beim Sammeln der Gedanken und Ideen. Allerdings ist die offene Kommunikation im Online-Bereich viel schwieriger, da häufig Angst, in einer Remote-Besprechung zu sprechen, auftritt.

Um diese Herausforderung zu lösen, sollten Sie auf Aktivitäten und Methoden setzen, die Ihr Ziel wirklich unterstützen

Mangel an visuellen Gemeinsamkeiten

In Präsenz-Workshops ist die Verwendung von Whiteboards und Flipcharts zur Veranschaulichung der wichtigsten Ergebnisse oder auch das Verwenden von Tonnen von Haftnotizen und das gesamte Prototyping mittels Papier und Stift ein wichtiges Werkzeug. Dabei sind die einzigen Einschränkungen in einer Präsenz-Umgebung die Wandflächen.

In einer Online-Umgebung müssen Remote-Moderatoren viel bewusster mit dem verfügbaren Platz umgehen. Es gibt viele Online-Tools, mit denen Sie gemeinsame visuelle Dokumente erstellen können.

Stockende Kommunikation bzw. fehlende Interaktion

Selbst in den am besten vorbereiteten Online-Workshops kann der Gesprächsfluss eine Herausforderung sein. So kann auch die beste Webcam nicht alle nonverbalen Hinweise transportieren, die wir sonst im wirklichen Leben geben und erhalten. Darüber hinaus können technische Probleme, große Gruppen oder die Klangqualität den Kommunikationsprozess innerhalb eines Workshops verlangsamen.

Die Größe der Gruppe, das Format des Workshops und die technische Stabilität bestimmen tatsächlich, wie Sie dieses Problem lösen. Beziehen Sie unbedingt Methoden ein, die weniger Live-Chat und mehr individuelles Brainstorming und Kleingruppenarbeit erfordern, oder verwenden Sie Aktivitäten wie Punktabstimmung.

Fehlende Unterstützung durch Co-Moderation

Co-Moderation ist eine großartige Möglichkeit, die Arbeitsbelastung aufzuteilen. Aber die Co-Moderation ist in einer Online-Umgebung viel schwieriger zu realisieren als bei Präsenz-Workshops. Sie können sich nicht einfach nonverbale Hinweise geben oder schnell die Gruppen aufteilen und spontan reagieren.

Planen Sie so früh wie möglich die gesamte Moderation mit Ihrem Co-Moderator. Außerdem achten Sie auf die Möglichkeit eines privaten Chats.

Die Lösung: die drei Elemente

Wir selbst haben viele Online-Meetings und Workshops mit verteilten Teams gebraucht, um herauszufinden, was für uns am besten funktioniert. Dabei konnten wir drei wichtige Voraussetzungen identifizieren, die unserer Meinung nach die Basis für erfolgreiche Remote-Arbeit bilden:

- **Team:** Es geht immer um die Menschen, mit denen Sie Zusammenarbeit und für die Sie eine Lösung entwickeln wollen.
- **Tools:** Tools sind wichtig, aber sie sollen nicht Mittelpunkt Ihrer Überlegungen sein. Sie sollen Sie lediglich bei Ihrem Workshop unterstützen. Ich persönlich würde sofort schlechte Tools einsetzen, wenn ich dafür mit einem großartigen Team zusammenarbeiten dürfte, aber nicht umgekehrt.
- **Technik:** Die Technik in Form von Webcams, Audio, Licht und Raum ist notwendiger Unterstützer in der Online-Welt, ohne die es nicht geht. Aber dazu muss sie gekonnt eingesetzt werden, sodass sie die Menschen tatsächlich ins rechte Licht rückt. Sonst nützt die teuerste Technik nichts.

■ 1.2 Die Vorteile virtueller Teams

Eine Studie,² an der 500 Mitarbeiter über zwei Jahre teilgenommen haben, zeigt, dass die Remote-Arbeit die Gesamtproduktivität um 20 bis 30% steigert. Zurückzuführen ist das einerseits auf die höhere Leistung und andererseits auf niedrigere Gesamtkosten. Eine andere Untersuchung³ zeigt, dass durch virtuelles Arbeiten ein Unternehmen in Amerika durchschnittlich 11 000 US-Dollar pro Mitarbeiter einspart und die Mitarbeiter insgesamt glücklicher sind.

Gut konzipierte und professionell moderierte virtuelle Treffen sind also eines Ihrer besten organisatorischen Instrumente, um komplexe Probleme zu lösen, Innovationen zu ermöglichen oder Wachstum voranzutreiben.

Es gibt noch andere Vorteile:

■ Einfacher Zugang und Inklusivität

Die Möglichkeit, von überall aus zu arbeiten, hat den Arbeitsplatz für viele Menschen in den unterschiedlichsten Branchen weltweit revolutioniert. Unabhängig, wo sich eine Person befindet, ermöglichen Online-Treffen den Zugang zu Inhalten, Menschen und Informationen, von denen diese Person andernfalls ausgeschlossen wäre.

Da in Online-Workshops so viele verschiedene Personen teilnehmen können, ist auch eine ganz andere Vielfalt an Erfahrungen möglich, was wiederum dem Inhalt und dem gesamten Workshop sehr zugute kommt.

■ Kosteneffizienz

Ein virtuelles Treffen ist durch den Wegfall möglicher Reisekosten, aber auch der Verpflegungs-, der Raumkosten und der verwendeten Materialien viel kostengünstiger als ein Präsenz-Treffen. Gerade wenn ein Unternehmen global agiert, können die Kosten enorm sein und schnell explodieren.

Persönliche Zusammentreffen sind notwendig, um die Unternehmenskultur aufzubauen und das Team einzuschwören. Wenn Sie aber regelmäßig mit einem breit verstreuten Team in einem Projekt arbeiten wollen, dann ist die Online-Durchführung eine wirklich gute und vor allem kostengünstige Alternative.

Auch wenn Sie kurzfristig jemanden einsetzen, der nicht vor Ort lebt, können Sie auf steigende Nachfrage beispielsweise schnell reagieren. Virtuelle Teams helfen Ihnen dabei, denn Sie können so entweder direkt mit den Herstellern zusammenarbeiten oder auch Budget und Zeit schonen, weil Sie Ressourcen effizienter einsetzen.

■ Aufbau von Teamkultur trotz Entfernung

Nichts ist so wichtig für den Erfolg eines Unternehmens oder einer Organisation wie eine produktive Teamkultur. Das Gespräch mit Kollegen über Videokonferenzsoftware und die Möglichkeit, miteinander in Echtzeit zu sprechen, tragen zum Aufbau von Beziehungen bei.

Durch die Integration von Kommunikationstechnologien kann jeder im Team so interagieren, wie es für ihn oder sie am sinnvollsten ist und wie er/sie die eigenen Stärken am

² <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>

³ [https://globalworkplaceanalytics.com/work-from-home-survey\(opens%20in%20a%20new%20tab](https://globalworkplaceanalytics.com/work-from-home-survey(opens%20in%20a%20new%20tab)

besten einsetzen kann. Denn wenn sich das Team nicht am selben Ort befindet und eine Besprechung eben nicht einfach so möglich ist, müssen Sie überlegen, wie Sie am besten gemeinsam zum Ziel gelangen. Videoanrufe oder E-Mails können als Ergebnis Ideen liefern, für die es verschiedene Köpfe mit unterschiedlichster Erfahrung braucht. Sie erhalten durch die Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Ländern und Regionen einen Zugang zu einem Fachwissen, das anders nicht annähernd möglich oder gar denkbar gewesen wäre. Denn virtuell finden Sie mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Beispiel einen Entwickler mit ganz speziellen Programmierkenntnissen oder einen Nischenexperten, der aus verschiedenen Gründen einfach nicht vor Ort sein kann, Sie aber dennoch mit seinem Wissen unterstützt.

■ 1.3 Sechs interessante Statistiken rund um Remote-Arbeit

Die Zahlen sprechen für sich. Remote-Arbeit hat viele positive Auswirkungen und wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Zwei Drittel aller Mitarbeiter weltweit arbeiten bereits einmal pro Woche remote

Remote zu arbeiten ist auf dem Vormarsch. Für eine Studie⁴ wurden Unternehmen aus 96 verschiedenen Ländern befragt. Zwar schwanken die Zahlen je nach Land und Branche, aber generell zeigt sich, dass Remote-Arbeit mehr als nur ein Trend ist. Bereits 50 % der Mitarbeiter weltweit arbeiten die halbe Arbeitswoche von Zuhause aus, 70 % der Mitarbeiter arbeiten mindestens einmal pro Woche virtuell.

Mitarbeiter, die remote arbeiten, empfinden weniger Stress

Stress ist ein wichtiger Faktor für Produktivität und Motivation und kostet Unternehmen jährlich ca. 300 Milliarden US-Dollar. Durch Remote-Arbeit sind die Mitarbeiter weniger gestresst und produktiver. Einer Studie zufolge erleben 82 % der Mitarbeiter, die vermehrt virtuell arbeiten, weniger Stress. Sie fühlen sich auch um 80 % motivierter und loyaler dem Unternehmen gegenüber.

Zwei Drittel der Arbeitgeber berichten von einer höheren Produktivität

Aber auch die Unternehmen selbst spüren diese Produktivität. Mitarbeiter, die von Zuhause oder von einem anderen Ort aus arbeiten, arbeiten fokussierter, sind weniger abgelenkt von anderen Kollegen oder Besprechungen, die nicht relevant für sie sind, und sind motivierter. Das schlägt sich laut Studien direkt in den Zahlen der Unternehmen nieder. Unternehmen sparen so pro Jahr ca. 1,8 Billionen US-Dollar, die ansonsten bei Produktivitätsproblemen verloren gehen.

⁴ <http://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

Ein Drittel der Arbeitnehmer würden den Job für Remote-Arbeitsmöglichkeiten wechseln

Eine Gallup-Umfrage⁵ ergab, dass ein Drittel der Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz wechseln würden, um flexibler arbeiten zu können. Besonders jüngere Mitarbeiter sehen diesen Vorteil und fordern offen die Möglichkeit des Remote-Arbeitens ein.

Unternehmen mit einer virtuell arbeitenden Belegschaft sind attraktiver

Laut McKinsey sind globalverteilte Teams für neue Arbeitnehmer attraktiver. Das Arbeiten mit Menschen aus unterschiedlichen Ländern wird immer interessanter. Bis zu 35% aller Mitarbeiter ziehen Teams vor, die aus Menschen zusammengesetzt werden, die in verschiedenen Kulturen leben.

Die IT-Branche arbeitet am meisten remote

Softwareentwicklung⁶ gehört zu den fünf häufigsten Remote-Jobs weltweit. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Zahl der Softwareentwicklerjobs bis 2026 um 24% steigen wird. Für Anwendungsentwickler wird ein noch höheres Wachstum von 31% prognostiziert. Die IT-Branche hat mit 61% einen der höchsten Prozentsätze an Remote-Arbeit. Danach folgt mit 57% die Transportbranche.

■ 1.4 Neue Aufgaben für eine neue Welt

Um den Herausforderungen der neuen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen, müssen die Menschen nicht nur anders denken, sie müssen vor allem anders handeln.

Nun sind die Menschen seit dem 19. Jahrhundert ein hierarchisches Modell gewohnt: Die Aufgaben, Vorgaben und Entscheidungen werden von oben nach unten ausgegeben. Die Hauptaufgabe des Managements besteht darin, die Strategien festzulegen, zu überlegen, zu planen und dann die Umsetzung zu überwachen. Dieses Denken, das Frederick Winslow Taylor als Begründer der Arbeitswissenschaft geprägt hat, ist in den meisten Unternehmen nach wie vor aktuell und vorherrschend.

Heute funktioniert diese Formel aber nicht mehr, dafür verändert sich die Welt viel zu schnell und wir müssen uns viel schneller an neue Begebenheiten und Herausforderungen anpassen. Strategien werden nicht mehr geplant, sie werden viel mehr entdeckt. Die neue Formel für Erfolg lautet deswegen „Verstehen, Ideen entwickeln und direkt ausprobieren“. Vor allem das Ausprobieren und Lernen aus Fehlern ist einer der wichtigsten Faktoren, wenn Sie in Ihrem Umfeld bestehen wollen – egal, ob als Unternehmen selbst oder als Mitarbeiter.

⁵ <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>

⁶ <https://blog.hyperiondev.com/index.php/2019/03/22/how-does-your-job-stack-up-against-being-a-software-developer/>, abgerufen am 20.06.2020

Wenn Entdeckung die Basis für die Entwicklung von Strategien ist, wird Innovation, also die Schaffung von etwas, das es vorher in dieser Weise noch nicht gegeben hat, zu einer der wichtigsten Kompetenzen für Unternehmen. Das bedeutet, dass die linearen Prozesse, die auf Analyse der Zahlen, Daten und Fakten basiert, ganzheitlichen Prozessen weichen muss. Es braucht das kollektive Wissen und die unterschiedliche Erfahrung der Menschen, um Probleme zu lösen, die vielleicht bis dahin als unüberwindbar angesehen wurden. Das ist es, was neue Technologien ermöglichen – zum Beispiel als das Flugzeug das unüberwindliche Problem löste, wie Menschen fliegen können.

Wir leben inmitten einer Technologieexplosion und wir stehen zu diesem Zeitpunkt erst am Anfang davon. Die virtuelle Kommunikation ist derzeit eines der wichtigsten Themen in der Unternehmenswelt. Viele übersehen aber, dass es bei der virtuellen Kommunikation nicht um den Einsatz der richtigen Tools oder der dahintersteckenden Technik geht. Es geht nicht darum, eine Nachricht sicher an eine bestimmte Zielgruppe zu übertragen. Es geht darum, wie Menschen sich mit den neuen Techniken und Tools auseinandersetzen und vor allem wie sie diese in den Unternehmensabläufen einsetzen. Es geht um das Verhalten innerhalb einer neuen Welt.

Das bedeutet, dass jedes einzelne Element – Teams, Tools und Technik – einen starken Einfluss auf das gesamte Bild hat. Ein erfolgreiches Umsetzen der Strategie zu einer digitalen Transformation erfordert eben auch einen ganzheitlichen Ansatz. Tools oder Technik alleine können die Art und Weise, wie wir im digitalen Zeitalter kommunizieren, nicht transformieren. Tools und Technik sind immer nur Wegbereiter, sie dienen und unterstützen aber der Verwirklichung des Ziels. Es bedarf aller drei Elemente zusammen, um erfolgreich digital zu kommunizieren.

Die Technik und die Tools, die von Tag zu Tag mehr Features bieten, schneller und besser werden, sind die stärksten Treiber für Veränderungen. Es bedarf aber auch der Menschen, die das erkennen und die die Auswirkungen der Technik auf jeder Ebene im Unternehmen richtig einschätzen. Sie müssen wissen, wann welche Technologie sinnvoll für das eigene Unternehmen ist und wie diese Sie unterstützen kann. Bei erfolgreicher digitaler Kommunikation geht es in letzter Konsequenz immer um Menschen. Digitalisierung ist eine Reise, kein Ziel.

Sie müssen die eingesetzten Initiativen zur digitalen Kommunikation ständig überprüfen und neu bewerten. Die Akzeptanz neuer Technik, neuer Tools und neuer Know-how-Skills durch das Unternehmen ist ein Schlüsselbereich, der eine kontinuierliche Überwachung und (falls erforderlich) eine schnelle Anpassung erfordert. Und natürlich ist Change Management wie bei jedem anderen Unternehmenstransformationsprogramm für die Erreichung der Ziele von entscheidender Bedeutung. Bei der digitalen Transformation geht es aber trotzdem vor allem um den Menschen – viel mehr als um alles andere.

Aus diesem Grund ist eine echte Offenheit (und ein echtes Interesse) für Technik und Innovation innerhalb einer Organisation wichtig für den Erfolg der Kommunikation. Selbst wenn Sie das technische Wissen und Know-how besitzen, brauchen Sie ein Verständnis über die Auswirkungen (und die Vorteile) der eingesetzten Tools und Technik auf den Menschen.

Wenn Sie neue Techniken zur Kommunikation einsetzen wollen, müssen Sie immer die Chancen, Auswirkungen sowie potenzielle Gefahren bewerten. Es ist die Ausführung, die der Schlüssel für die Unternehmenstransformation ist, und nicht der Einkauf neuer Technik oder die Einführung neuer Tools.

■ 1.5 Aller Neuanfang ist schwer

Viele Mitarbeiter sind für ihren Job nach wie vor die meiste Zeit vor Ort im Büro. Nun hat eine Pandemie dazu geführt, dass viele von uns unerwartet vor massive Veränderungen gestellt wurden und ihren Alltag ändern mussten. Das führte dazu, dass viele Menschen negative Emotionen wie Angst oder Frustration in Bezug auf das virtuelle Arbeiten erlebten. Gedanken wie „Ich kann das nicht“ gehen uns durch den Kopf. Warum ist Veränderung so schwer? Und wie können wir uns besser darauf vorbereiten?

Unser Gehirn hat sich so entwickelt, dass wir aufgrund unseres Überlebensdrangs Sicherheit und Kontrolle mehr als alles andere schätzen. Wenn wir Veränderungen erleben, interpretiert unser Gehirn diese automatisch als Bedrohung. Das führt wiederum dazu, dass wir Bedrängnis fühlen, da wir die Anforderungen unserer Umwelt als anstrengend empfinden und uns gezwungen sehen, über unsere Grenzen oder unsere Fähigkeit zur Bewältigung hinauszugehen. Das Herz beginnt dann schneller zu schlagen und das Blut wird schneller durch das Kreislaufsystem geführt. Mit anderen Worten, unsere physiologischen Ressourcen werden nicht effizient mobilisiert.

Wir können aber Veränderung auch als spannende Herausforderung erleben. Dieser positive Stress, der sogenannte Eustress, führt zwar auch zu einem schnelleren Herzschlag, allerdings fließt dabei das Blut leichter durch unser Kreislaufsystem. Wir fühlen uns aufgeladen und haben keine so große Angst vor den Veränderungen, die wir erleben.

Nun können wir die Art und Weise, wie wir schwierige Veränderungsmomente erleben, durch unsere Denkweise beeinflussen. Unser Denken spiegelt wider, wie wir die Dinge betrachten. Das wiederum hat Auswirkungen auf unser Verhalten. Auf diese Weise funktionieren Denkweisen fast wie ein Muskel, der trainiert werden kann.



Tipp

Wenn Sie einer Person bei einer Veränderung helfen wollen, stellen Sie ihr folgende Frage:

„Glauben Sie, dass sich Ihre und die Eigenschaften und Fähigkeiten anderer Menschen ständig weiterentwickeln und ändern können?“

Wenn die Person mit „Ja“ antwortet, bedeutet das, dass diese Person eine Wachstumsphilosophie hat. Diese wiederum hilft uns weiter, Fähigkeiten als verbesserungsfähig anzusehen. Es ermöglicht uns, Wissenslücken als Gelegenheit zu sehen, etwas Neues zu lernen. Und wenn wir eine Wachstumsphilosophie haben, sind wir eher bereit, den Moment des Wandels als Herausforderung und nicht als Bedrohung zu erleben.

Wenn diese Person mit „Nein“ antwortet, dann wahrscheinlich deswegen, weil die Bedrohung als zu groß und zu schwer zu meistern gesehen wird. Dann müssen Sie sie dabei unterstützen, zunächst die Ängste abzubauen, um überhaupt Chancen erkennen zu können.

Wenn wir uns mit Veränderungen schwertun, dann ist die Basis oft der Glaube, dass Menschen in gewissen Dingen von Natur aus begabt sind und in anderen eben nicht. Veränderungen werden dann als Bedrohung empfunden, weil wir uns nicht der Veränderung gewachsen fühlen. Um die Veränderung besser annehmen zu können, können Sie folgende Punkte einbauen:

- Versuchen Sie, Ihr Denken neu zu formulieren, um Veränderungen als Herausforderung und nicht als Bedrohung zu betrachten.
- Feiern Sie Momente des Fortschritts während der Veränderung. Achten Sie dabei vor allem auf die kleinen Erfolge.
- Geben Sie sich selbst die Erlaubnis, viel auszuprobieren und zu experimentieren.
- Suchen Sie nach Möglichkeiten, mit gutem Beispiel voranzugehen, auch wenn Sie nicht immer zuversichtlich sind.

Virtuelle Denkfehler und was Sie dagegen tun können

Eine Reihe von verschiedenen unbewussten Denkmustern kann uns davon abhalten, uns in das neue Arbeiten einzulassen. Das führt dazu, dass wir abgeschreckt sind und nicht gerne virtuell arbeiten. Irgendwie „fühlt es sich nicht richtig an“, es fehlt der menschliche Kontakt und Informationen gehen über den Äther viel schneller verloren.

- Viele von uns starten den Morgen mit einer Videokonferenz. Dann, wenn wir noch frisch sind, setzen wir uns gleich hin und starten die Videosoftware, um uns gegenseitig mit Updates zu versorgen. Untersuchungen⁷ zeigen jedoch, dass die meisten gerade morgens am produktivsten sind und die besten Ideen haben. Der Vormittag ist die beste Zeit, um sich zu konzentrieren und sollte daher für die individuelle Arbeit freigehalten werden. Wenn Sie die Leistung Ihrer Kollegen maximieren möchten, lassen Sie sie morgens deswegen lieber in Ruhe und für sich arbeiten. Starten Sie lieber später am Tag mit Ihren virtuellen Treffen, damit die Mitarbeiter ihre Projekte abschließen können. Die Chancen stehen gut, dass Sie dadurch schon automatisch die Produktivität steigern.
- Es ist verlockend, gleich mehrere Themen online zu besprechen oder einfach gleich mehrere virtuelle Treffen einzuplanen. Die Menschen wirken online viel schneller greifbar, alleine weil wir sehen, wann jemand online ist. Aber viele Meetings oder Workshops sind selten eine gute Idee. Gewöhnen Sie sich an, 25- und 50-minütige Besprechungen abzuhalten, statt 30 und 60. Die verbleibenden Minuten geben den Menschen die Zeit, dass sie sich auf ein neues Thema einlassen, sich um dringende Probleme kümmern und die mentalen Gänge bewusst wechseln können.
- Virtuell ist es leider viel einfacher, Menschen unbeabsichtigt auszuschließen. Durch die virtuelle Arbeit wird eine Tendenz eingeführt, die als „Distanz-Tendenz“ bezeichnet wird. Dabei schätzen wir das mehr, das zeitlich oder räumlich näher ist, als das, was weiter entfernt ist. Dies zeigt sich darin, dass wir den Dingen, die uns physisch nahestehen einen höheren Wert verleihen. Die physische Konstruktion unserer Arbeitsbereiche ist häufig so angelegt, dass wir zufällige Interaktionen provozieren. Die Menschen, die wir auf dem Weg zur Kaffeeküche oder auf dem Rückweg vom Mittagessen scheinbar zufällig treffen, können genau die Personen sein, mit denen Sie noch etwas besprechen wollten,

⁷ <https://www.sciencedaily.com/releases/2010/06/100602121214.htm>, abgerufen am 30.05.2020

was Sie aber vielleicht vergessen hätten, wenn Sie sie nicht zufällig getroffen hätten. Diese Möglichkeit fällt online weg. Umso wichtiger ist es, sich bewusst zu werden, wer alles bei einem Online-Treffen dabei ist.

- Um das virtuelle Arbeiten produktiver zu gestalten, müssen Sie es „sozialer“ gestalten. Wir neigen dazu, dass wir Geräusche, die aus dem Lautsprecher kommen, schnell als technisch abstempeln. Tatsächlich kommen Sie aber – in den allermeisten Fällen – von einer Person. Gerade wenn das Bild fehlt, erinnern Sie sich daran, dass das Geräusch kein Lärm ist, sondern von einem anderen Menschen kommt.



Tipp

Denken Sie an die Regel: „Wen Sie nicht aktiv einbeziehen, schließen Sie wahrscheinlich versehentlich aus.“ Das passiert vor allem dann, wenn Menschen „aus den Augen – aus dem Sinn“ sind.

Wenn Sie ein Team leiten oder mehrere Workshops geplant haben, nutzen Sie zum Beispiel Kalendererinnerungen, die Sie daran erinnern, sich regelmäßig auch zwischendurch mit den einzelnen Teammitgliedern auszutauschen.



Verlustangst: Der häufigste Denkfehler in Bezug auf virtuelles Arbeiten bei Managern

Bei der Verlustangst klammern sich Manager an ihr Sicherheitsdenken. Indem sie sich auf potenzielle Verluste konzentrieren, die über den erwarteten Gewinnen liegen, wächst ihre Sorge über das, was sie nicht sehen. Die Folge ist, dass sie sich fragen, ob Mitarbeiter genauso produktiv sind, wenn sie von zu Hause aus arbeiten und nicht beobachtet werden können.

Untersuchungen widerlegen aber diese Angst eindeutig. Sie zeigen, dass Menschen in den meisten Situationen härter, länger und effektiver arbeiten, wenn sie zu Hause arbeiten können.

■ 1.6 Vertrauen ist der Schlüssel

Damit die Zusammenarbeit in einem Team gut funktioniert, braucht es vor allem eines: Vertrauen. Dabei ist es egal, ob das Team global verteilt ist oder im selben Zimmer sitzt.

In der virtuellen Umgebung ist Vertrauen sogar noch wichtiger, aber auch schwieriger herzustellen und vor allem aufrechtzuerhalten. Viele Organisationen sind zudem sehr skeptisch, ob echtes Vertrauen in einer virtuellen Umgebung überhaupt aufgebaut werden kann. Einige Wissenschaftler sind sogar davon überzeugt, dass wir von Natur aus allen Menschen außer unseren eigenen Familienmitgliedern misstrauen. Wie können Mitarbeiter wirklich