

# REMOTE LEADERSHIP

Praxistipps für die Führung von Teams im Homeoffice



# Inhalt



Einleitung	3
Neue Spielregeln	4
Neue Flexibilität & Verantwortlichkeit	5
Stärkung des Informationsflusses	6
Das Big Picture	7
Beziehungspflege trotz Abstand	9
Voneinander lernen	10
Remote-Teamgeist	11
Bewegtes Homeoffice	12
Ein Blick in den Spiegel	13
Der FLOW-Check	14
Meine Resilienzfähigkeit	16
Abschließende Gedanken	17

## Einleitung

**F**ür viele Führungskräfte und ihre Teams ist die Arbeit abseits vom sonst üblichen und vertrauten Arbeitsplatz doch eher ungewöhnlich und zählt (noch) nicht zur gelebten Praxis.

Homeoffice bzw. der oft synonym verwendete Begriff Remote-Work hat spätestens mit der Cov19-Krise Einzug in fast jedes Unternehmen gehalten. Zukünftig könnte Arbeit in vielen Unternehmen in einer Hybridvariante stattfinden: Präsenzzeiten im Unternehmen kombiniert mit einem Teil Homeoffice oder Remote-Office.

Damit verbunden ergeben sich viele Chancen – aber auch viele Fragezeichen, vor allem bei Führungskräften:

- Wie führe ich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wenn ich sie nicht mehr täglich sehe bzw. wenn nur ein Teil vom Team vor Ort ist und die anderen remote arbeiten?
- Wie soll ich den Teamgeist aufrecht halten, wenn kein/weniger physischer Kontakt besteht?
- Muss ich Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Prozesse im Remote-Modus bzw. im Hybrid-Modus (Teil vom Team ist remote, Teil vom Team ist vor Ort) anders verteilen?
- Welche Aufgaben bzw. Termine lassen sich für mich besser persönlich abhalten (z.B. Jahres-Mitarbeitergespräche, Klausur zu komplexen/umfassenden Themen, schwierige Verhandlungen)?
- Wie ändert sich meine Rolle als Führungskraft durch diese neuen Rahmenbedingungen?

Diese Unterlage soll daher als Anregung v.a. für Führungskräfte dienen, die sich mit dem Thema „Remote Leadership/Führung von dezentralen Teams“ aktiv beschäftigen wollen. Es geht um ein Aufzeigen von Ideen, Lösungsansätzen und praxistauglichen Beispielen, die für Unternehmen und Teams unterschiedlicher Branchen und Größen passen können.

Die folgenden Seiten sind eine Einladung zum aktiven Probieren. Laden Sie Ihre Mitarbeiter dazu ein, gemeinsam diesen neuen Weg zu gestalten. Gehen Sie selbst als gutes Vorbild voran und sensibilisieren jeden Mitarbeiter für dessen Beitrag bei der erfolgreichen Umsetzung von Lösungen im Remote-Modus.

**Viel Erfolg!**

# Neue Spielregeln

## Worum geht's



**R**emote zu arbeiten braucht neue Spielregeln - auch für ein Team, das sich kennt, vielleicht schon jahrelang erfolgreich zusammenarbeitet. Wenn an unterschiedlichen Standorten gearbeitet wird, die Arbeitsumgebung neu ist, die familiären Mitbewohner die neuen „Sitznachbarn“ sind und keine bis kaum mehr persönliche Interaktion im Team möglich ist, dann braucht es angepasste Spielregeln für die Zusammenarbeit. Diese neuen Regeln sind auf mehreren Ebenen notwendig: Auf der prozessualen Ebene, der Tool & Technik-Ebene und hinsichtlich Inhalte und Zuständigkeiten. Erst mit einem klaren, neuen, gemeinsamen Verständnis zum Arbeiten unter neuen Rahmenbedingungen wird ein produktives und v.a. zufriedenstellendes Miteinander möglich.

## Ideen zur Umsetzung

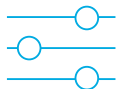


→ **Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team welches Tool wofür verwendet wird – hier ein Vorschlag:**

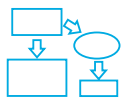
- z.B. Microsoft Teams, Zoom, Skype für Videoanrufe und gemeinsame Besprechungen
- ein Kommunikations-Tool/Chat-Tool wie z.B. Microsoft Teams, Slack für kurze Abstimmungen und Rückfragen
- E-Mails für inhaltlich wichtige Kommunikation bzw. Weiterleitung von Information, ...



→ Fordern Sie Ihr Team – und sich selbst – **zu einer sauberen Pflege des Kalenders** und des Status in Tools wie Slack, Microsoft Teams, etc. auf. Damit ist besser verständlich, wer wann erreichbar oder nicht erreichbar ist.



→ Fragen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv, welche Tätigkeiten und Arbeitsschritte remote nicht oder deutlich schlechter funktionieren und suchen Sie gemeinsam nach möglichen Lösungen. Nutzen Sie dies als Chance, manchmal über Jahre eingeschliffene „**ineffiziente**“ **Prozesse und Abläufe zu verbessern – und zu digitalisieren!**



→ Schaffen Sie mit Ihrem Team eine **klare Übersicht, wer an welchen Aufgaben arbeitet bzw. wer die Verantwortung für bestimmte Themen übernimmt**. Das kann im Remote-Modus anders sein als im normalen Arbeitsalltag. Erstellen Sie dafür eine zentrale Übersicht – mit Hilfe von Tools wie z.B. Asana, Trello Microsoft Planner oder ähnlichen Programmen.



→ Besonders wichtig ist eine (noch) **deutlichere Kommunikation von Abgabefristen und Terminen im Team**: Kommunizieren Sie vor allem als Führungskraft klar, was Sie von wem bis wann erwarten. Halten Sie dies ggf. im Kalender oder in entsprechenden Meeting-Notizen/Tools fest.

## CHECKLISTE

KW /Datum .....		Bereich .....			
FOKUSTHEMA	Verantwortlich	Informiert/ Unterstützt	Priorität gering/mittel/hoch	Status	Frist
1 .....					
2 .....					

# Neue Flexibilität & Verantwortlichkeit

## Worum geht's



**D**er Begriff der „Work-Life-Balance“ wird immer öfter ersetzt durch die „Work-Life-Blend“, also die individuell bestmögliche Mischung dieser beiden Welten. Im Remote-Arbeitsmodus verschwimmen diese Grenzen noch viel mehr und gleichzeitig sind nur wenige – Mitarbeiter wie Führungskräfte – damit vertraut, wie die wissenschaftlichen Grundlagen von wirklich produktivem Arbeiten in den Alltag integriert werden können. Daher ist es unter diesen Umständen besonders wichtig, ja beinahe als tolle Chance zu sehen, diese Wissenslücken aufzufüllen. Das heißt für jede Führungskraft selbst, aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter, sich aktiv mit den Themen Verantwortung und Flexibilität beim Arbeiten zu beschäftigen.

## Ideen zur Umsetzung



- Als Führungskraft sind Sie damit vertraut, **über Ziele geführt zu werden. Gleiches können und sollten Sie nun vermehrt bei Ihren Mitarbeitern anwenden**, um mehr Gestaltungsspielraum sowie übertragene Verantwortung erlebbar zu machen. Fragen Sie Ihre Teammitglieder welches Ziel/welche Ziele sie diese Woche erreichen wollen, dokumentieren Sie diese gemeinsam für beide Seiten sichtbar und ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter sich selbst Ziele zu setzen, bei denen 70 % Zielerreichung schon richtig gut sind.



- **Machen Sie sich vertraut mit dem Konzept von OKRs (Objectives & Key Results)** und starten Sie den Versuch einer light Version in Ihrem Team.



- **Bewerten Sie wenn möglich die Ergebnisse und die Leistung Ihrer Mitarbeiter und nicht deren geleistete Zeit.** Motivation wird nicht durch Bewertung von individueller Anwesenheit gefördert, sondern durch Wertschätzung von erreichten Zielen und Ergebnissen. Nutzen Sie daher die Remote-Situation dafür, hier Veränderung zu bewirken.



- **Machen Sie das Thema „Produktives Arbeiten“ als Fokusthema im nächsten Monat:** jeder Mitarbeiter recherchiert eine Technik für verbessertes produktives Arbeiten, probiert diese selbst 1-2 Wochen lang aus und berichtet den anderen im Team von seinen Erfahrungen. Ein Beispiel könnte die „Pomodoro-Technik“ sein.



- **Sprechen Sie auch das Thema Erreichbarkeit mit Ihren Mitarbeitern an** und vereinbaren Sie eine passende Lösung.

## CHECKLISTE – KANBAN BOARD

Aufgabe	in Bearbeitung	Erledigt	Fragen & Ideen

# Stärkung des Informationsflusses

## Worum geht's



In vielen Unternehmen gibt es klare Prozesse und Abläufe, wie Informationen verteilt und Entscheidungen aufbereitet und getroffen werden. Im normalen Arbeitsalltag, wo alle Mitarbeiter vor Ort sind, gibt es dazu unterschiedliche Abstimmungsrunden, Besprechungen, Workshops, um den Informationsaustausch zur aktuellen Lage im Unternehmen oder in einzelnen Bereichen sicherzustellen. Außerdem stellt die „Kaffeeküche“ oder der „Flurfunk“ in vielen Unternehmen eine zentrale Kommunikationsplattform dar. Im Remote-Modus fehlen diese Strukturen, sind aber nicht minder wichtig. Wenn man länger darauf verzichtet, entsteht eine Informationslücke, deren negative Auswirkungen sich leider meist verzögert zeigen. Daher ist es für Führungskräfte wichtig, dieses Thema bewusst und aktiv zu gestalten.

## Ideen zur Umsetzung



- Stellen Sie sicher, dass **auch im Remote-Modus mindestens 1x pro Woche ein virtuelles Teammeeting mit allen Teammitgliedern** stattfindet. Verwenden Sie dazu bestmöglich ein Videokonferenz-System. Es gibt kostenlose Lösungen am Markt, wenn es ansonsten keinen Bedarf dafür im Unternehmen gibt. Jeder Mitarbeiter soll seine Kamera einschalten, damit sich das Team gegenseitig sehen kann. Inhaltlich bleiben diese Besprechungen gleich wie im normalen Arbeitsalltag, das heißt, es gibt Austausch zu aktuellen Projekten, offene Fragen, Probleme, ....



- **Planen Sie im Remote-Modus v.a. für sich als Führungskraft mehr Zeit ein, um den aktuellen Status jedes einzelnen Mitarbeiters zu erfahren.** Viele Teammitglieder fühlen sich anfangs mit virtuellen Tools wie z.B. in einer Videokonferenz nicht so sicher, um Fragen anzusprechen oder Probleme aufzuzeigen. Stellen Sie daher sicher, dass jeder Mitarbeiter seine Möglichkeit bekommt, Fragen gegebenenfalls im Einzelgespräch/ Telefonat mit der Führungskraft zu stellen.



- Sofern es noch kein Fixpunkt auf der Agenda in Ihren Meetings ist: **geben Sie als Führungskraft immer ein kurzes Update zu dem was sich gerade tut**, vor allem auch was sich in anderen Unternehmensbereichen und bei anderen Teams ereignet. Durch die Remote-Situation fehlt den Mitarbeitern der Einblick und ist es schwieriger, etwas über die „Kaffeeküche“ mitzubekommen.



- **Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter untereinander und über Teamgrenzen hinweg den Kontakt zu halten.** Dadurch bleibt die Grundlage für gute, aktive und regelmäßige Kommunikation im Unternehmen – trotz teilweise fehlender Präsenz – gewahrt. Fragen Sie aktiv nach, ob es diesen Austausch gibt und erinnern Sie Ihre Teammitglieder immer wieder daran.



- **Wenn es in Ihrem Team z.B. ein Ritual gab**, dass man sich jeden Morgen zum gemeinsamen 1. Kaffee trifft, dann **machen Sie daraus jetzt ein virtuelles Treffen.** Ergänzen Sie die Videokonferenz mit einem virtuellen Whiteboard-Tool wie beispielsweise Mural, Miro oder Trello, um gemeinsam Notizen zu machen, falls notwendig.

Meine Notizen



# Das Big Picture

## Worum geht's



**Z**u den Aufgaben von Führungskräften zählt unter anderem, ein Bild der Zukunft zu malen, welches für alle möglichst ansprechend ist. Ein Bild, das im Team Begeisterung auslöst und das Vertrauen in die Führungskraft und das Unternehmen stärkt. Es gleicht einer Bergtour: Ein für alle interessanter Gipfel ist zuerst zu wählen, bevor die Wanderkarte in Form einer Strategie besorgt und die ersten Etappenziele der Wanderung gemeinsam gefeiert werden können. Leider wird auch im Präsenztaltag oftmals verabsäumt, allen im Team dieses Bild vom gemeinsamen Verständnis, von dem beabsichtigten Ziel der Reise klar und unmissverständlich zu kommunizieren – es geht um Bilder im Kopf! Im Fall von Remote-Work ist es deutlich wichtiger, diese gemeinsame Reise – oder vielleicht eine abweichende aktuelle Etappe – für alle klar zu kommunizieren. Dadurch können alle Mitarbeiter ihre Prioritäten entsprechend sortieren, wissen wo's lang geht und der Führungskraft auf diesem Weg vertrauen.

## Ideen zur Umsetzung



- Stellen Sie Ihrem Team die Frage, **mit welchen 2-3 Sätzen jeder Einzelne beschreiben würde, was das gemeinsame Ziel (der „Gipfel“) für die nächsten 12 Monate ist**. Vergleichen Sie die Antworten OHNE einzelne Mitarbeiter zu bewerten, sondern nur um sich selbst Feedback zu geben, wie gut Ihr Team das gleiche Big Picture vor sich sieht. Stellen Sie die gleiche Frage jedem einzelnen Mitarbeiter für seine eigene Rolle.



- Manche Reiseabschnitte können mühsam, sogar beängstigend sein. Machen Sie das proaktiv zum Thema, wenn es aktuell so eine Etappe im Unternehmen zu bewältigen gibt. Mitarbeiter merken selbstverständlich, wenn zum Beispiel weniger Kunden bestellen, Rechnungen später bezahlt oder Kosten eingespart werden. Bevor sich jeder im Stillen von zuhause aus „seinen“ Reim auf die Sache macht, ist es **Ihre Aufgabe als Führungskraft, auch kritische Themen in schwierigen Zeiten anzusprechen**. Es braucht nicht nur Schönwetter-Kapitäne. Echtes Vertrauen im Team wird dann aufgebaut, wenn man gemeinsam mit offener und transparenter Kommunikation durch schwierige Wetterlagen gegangen ist.



- **Machen Sie gemeinsam als Team ein „Vision-Board“ (Zielcollage) für das Unternehmen** (bei kleineren Betrieben) bzw. für Ihr jeweiliges Team oder Ihre Abteilung. Nutzen Sie ein virtuelles Tool wie z.B. Mural, Miro oder ähnliches und gestalten Sie in einem gemeinsamen virtuellen Meeting eine Collage mit (online) gesammelten Bildausschnitten. Das Vision-Board sollte die Frage beantworten „Wie würde unser Unternehmen/ unser Team in 10 Jahren aussehen, wenn alles perfekt läuft?“ Denken Sie dabei an Märkte, Themen, Produkte, Vertriebswege, Job-Positionen, etc. Beschreiben Sie, wie das Team in 10 Jahren messen kann, ob diese Vision erreicht wurde?



- **Reflektieren Sie kritisch das aktuelle Vertrauensniveau mit Ihrem Team** anhand der Fragen aus dem „Vertrauen-Bau(en)kasten“ (siehe nächste Seite). Welche 3 konkreten Aktivitäten davon können Sie im nächsten Monat einplanen, damit Sie Vertrauen weiter aufbauen und vorhandenes Vertrauen weiter stärken?

Meine Notizen

## Checkliste „Vertrauen-Bau(en)kasten“

### Klarheit:

- Sei ehrlich
- Sag die Wahrheit
- Lass andere wissen was du denkst
- Zeige Integrität

### Respekt

- Sei fair
- Sei freundlich
- ... unabhängig von Hierarchie, Alter und Geschlecht

### Fehler

- Entschuldige dich
- Korrigiere Dinge die du falsch/ka-putt gemacht hast

### Transparenz

- Sei offen und sag die Wahrheit
- Sei ehrlich
- Teile
- Verstecke nicht

# Vertrauen

### Verpflichtungen

- Lege dich fest
- Mach das was du gesagt hast, dass du machen wirst

### Zuhören

- Höre mit all deinen Sinnen
- Stelle Fragen
- Hol und gib Feedback

### Persönlich

- Kümmere und interessiere dich für andere
- Sei nicht falsch
- Auch Kleinigkeiten machen Unterschiede

### Loyalität

- Zeige Anerkennung
- Kein gegenseitiges „Ausrichten“
- Sprich auch für jene, die nicht anwesend sind

Meine Notizen



# Beziehungspflege trotz Abstand

## Worum geht's



**G**uten Führungskräften ist die regelmäßige, persönliche Interaktion mit Ihren Mitarbeitern wichtig, weil darüber nicht nur ein Informationsaustausch stattfindet, sondern auch die Wertschätzung, das Vertrauen und letztlich die persönliche Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen zum Ausdruck kommt. Die Arbeit im Homeoffice ist kein Grund, diesen wichtigen Austausch zu vernachlässigen. Im Gegenteil, die Wichtigkeit der regelmäßigen Beziehungspflege ist v.a. in Zeiten von Unsicherheit und viel Neuem sogar deutlich höher. Vor allem für Führungskräfte gilt, dass Remote-Working nicht nur „Krisenmodus“ oder „Spezialmodus“ ist, sondern in manchen Bereichen und Branchen Teil vom „neuen Normal“ werden könnte. Daher schadet hier ein möglichst menschlicher Umgang miteinander und eine Extraportion Empathie nicht!

## Ideen zur Umsetzung



- Stellen Sie sicher, dass Sie als Führungskraft **mit jedem Ihrer Mitarbeiter 1x pro Woche einen persönlichen Austausch 1:1** haben. Erstellen Sie sich dafür am besten einen wiederkehrenden Kalendereintrag, damit die Zeit mit Ihren Mitarbeitern nicht von all den anderen Terminen verbraucht wird.



- **Erkundigen Sie sich besonders im Remote-Modus regelmäßig nach der Stimmungslage ihrer Teammitglieder** und deren aktueller Situation abseits der beruflichen Inhalte. Ein Stimmungsbarometer wie z.B. jenes von TeamEcho kann Sie bei dieser Aufgabe gut unterstützen und auch im normalen Arbeitsmodus vor Ort sehr aufschlussreich sein.



- Trotz etwaiger fehlender Technik-Kompetenzen oder einem vollen Terminkalender ist es wichtig, dass Sie **sich für Ihre Mitarbeiter entsprechend Zeit nehmen**. Vor allem in unüblichen Situationen können Sie dadurch Vertrauen aufbauen und Ihre Führungskompetenz unter Beweis stellen.



- Gemäß dem Spruch „Du kannst nicht so viel sagen, wie du zeigen kannst“ ist es für Sie als Führungskraft besonders wichtig, dass Sie **mehr als Mentor und weniger als Manager agieren**. Zeigen Sie Interesse und Verständnis für die Themen Ihrer Mitarbeiter, ermutigen Sie zur gemeinsamen Lösungssuche, zeigen Sie Ihr Engagement für das Team und dass Sie wirklich und ehrlich „hinter ihnen“ stehen.



- Obwohl das Wort nicht existiert ist es im Remote-Modus noch wichtiger als sonst: **Überkommunizieren! Schaffen Sie viel Raum für das vermehrte Bedürfnis Ihrer Mitarbeiter nach Erfahrungs- und Informationsaustausch**. Dies kann in Form von kurzen Update-Nachrichten, täglichen (virtuellen) Standup-Meetings, gemeinsamen Videokonferenzen etc. sein.

Meine Notizen

# Voneinander lernen

## Worum geht's



**N**eue Aufgaben und neue Rahmenbedingungen wie z.B. das Führen von dezentralen Teams beinhalten auch immer das Risiko für Fehler – aber gleichzeitig die Chance zum Lernen. Remote Leadership verlangt genau nach dieser Bereitschaft, sowohl aus Fehlern als auch aus neuen Erfahrungen gemeinsam und voneinander zu lernen. Vor allem wenn das Team nicht mehr jeden Tag in einem Raum sitzt, braucht es eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema „Wie vermitteln wir Wissen untereinander?“ und „Welche Eigenverantwortung hat jeder Einzelne – Führungskraft und Mitarbeiter – in diesem Zusammenhang?“.

## Ideen zur Umsetzung



- Stellen Sie sich als Führungskraft selbst die kritische Frage: Wie gehe ich mit Fehlern von Mitarbeitern um, vor allem jetzt im Remote-Modus? Sind es Fehler und werden diese von mir als solche klar und deutlich hervorgehoben? Stelle ich die Frage, was der Mitarbeiter/ wir als Team daraus lernen können? - Damit **zeigen Sie, dass in jedem Fehler ebenfalls mindestens so viele spannende Erkenntnisse enthalten sein können** und dass das Thema „voneinander Lernen“ vor allem im Remote-Modus sehr wichtig ist.



- Manche im Team machen besonders spannende Erfahrungen in diesen neuen Rahmenbedingungen, interessieren sich für bestimmte Fragestellungen oder sind bei einem Thema wirkliche „Experten“. **Bitten Sie diese Mitarbeiter im Rahmen des nächsten Teammeetings das Thema den anderen Kollegen zu erklären.** Somit lernt jeder von jedem!



- In neuen Rahmenbedingungen wie z.B. Homeoffice klappt nicht immer alles und die **digitalen Kompetenzen** werden besonders mit diesen neuen Rahmenbedingungen mehr denn je zur **Schlüsselkompetenz. Diese sollte – wie viele andere wichtige Führungsfähigkeiten – regelmäßig trainiert werden.** Schließlich ist Lernen für Sie als Führungskraft integrativer Bestandteil, einerseits um Ihren Mitarbeitern entsprechend Feedback geben zu können, andererseits um selbst weiter zu wachsen.



- Jeder Mitarbeiter macht im Remote-Modus seine eigenen Erfahrungen, ohne dass andere dies mitbekommen oder davon lernen könnten. Erkundigen Sie sich bei jedem Ihrer Mitarbeiter was sehr gut funktioniert, was völlig unmöglich scheint, was er sich gut „zurechtgebogen“ hat. **Stellen Sie sicher, dass die Lernerfahrung daraus ebenfalls mit den anderen geteilt wird.**

Meine Notizen

# Remote-Teamgeist

## Worum geht's



In der neuen Arbeitsumgebung vermissen viele Mitarbeiter das persönliche Miteinander. Vor allem in Teams, die sehr gut gemeinsam funktionieren und auch abseits vom fachlichen, inhaltlichen Austausch gerne füreinander da sein wollen, fehlen im Remote-Modus die Gelegenheiten. Selbst wenn die sonst üblichen Geburtstagskuchen-Treffen, die Projektabschluss-Pizza oder das Gläschen Sekt für einen großartigen neuen Auftrag nicht in bekannter Weise stattfinden können, heißt das nicht, dass der Teamgeist komplett abzustellen ist – im Gegenteil! Gerade unter diesen Rahmenbedingungen bedarf es der Kreativität von Führungskräften und einzelnen Teammitgliedern, den Begriff Teamgeist von einer anderen Seite zu betrachten und mit neuen Werkzeugen und Ideen eine ähnliche Stimmung zu schaffen.

## Ideen zur Umsetzung



- Für den runden Geburtstag einer Kollegin könnte das Team gemeinsam den Blumendienst mit einem schönen Strauß zuhause vorbeischicken oder bei einem lokalen Lieblingsgeschäft des Geburtstagskindes ein kleines Geschenk bestellen und liefern lassen ... oder auch einen **„After-Work-Drink“** offiziell in den Kalender stellen und jeder kommt mit dem Getränk seiner Wahl **vor den Bildschirm zum informellen Austausch**.



- **Organisieren Sie ein virtuelles Team-Mittagessen** bei dem zentral für alle Essen bestellt und an unterschiedliche Adressen geliefert wird bzw. vereinbaren Sie die Zeit für einen gemeinsamen Mittagstisch und jeder bringt sein eigenes Essen mit.



- Es gibt bereits professionelle Anbieter für eine virtuelle Büro-Party. **Benennen Sie gemeinsam im Team einen „Team-Minister“**, der sich bei möglichen Anbietern umhört und **der ab nun das Thema „Remote-Teamgeist“ als wertvolle Aufgabe übernimmt**.



- Sie haben Weinliebhaber im Team? – Dann könnte sich **anstatt des nächsten Teamevents eine remote „Weinverkostung“ anbieten**. Es gibt Unternehmen, die dies bereits gut vorbereitet anbieten. Für abenteuerlustige Teams gibt es die virtuelle Möglichkeit z.B. für „Escape-the-Homeoffice“-Spiele ähnlich den Exit-Spielen in der realen Welt.



- **Gestalten Sie eine virtuelle Projektabschluss-Feier**, in dem Sie den Projektmitgliedern auf dem Postweg ein kleines Präsent schicken: eine Kaffeetasse mit Kaffeekapsel/Teebeutel, eine kleine Sektflasche, einige Miniatur-Versionen von Knabbereien, etc. Verschicken Sie eine Kalender-einladung mit Video-Link und konsumieren dann alle gemeinsam vor laufender Kamera die Inhalte des Präsent. So können sie die Zeit für einen kollegialen Austausch genießen – trotz Distanz.

Meine Notizen

# Bewegtes Homeoffice

## Worum geht's



**U**nsere hauptsächlich sitzenden Tätigkeiten – beruflich wie privat – fordern bekanntlich einen oft hohen gesundheitlichen Preis. Dabei wird wissenschaftlich immer wieder betont, dass Bewegung im Kopf mit Bewegung im Körper anfängt. Für Führungskräfte sollte es daher von besonderem Interesse sein, dass die eigenen Mitarbeiter gedanklich (und körperlich) auch abseits der üblichen Arbeitsstätte frisch und gesund bleiben. Daher ist das Einbauen von genügend Bewegung im Alltag der Kollegen besonders wichtig, wenngleich die Wege in den eigenen vier Wänden über den Arbeitstag verteilt deutlich weniger und kürzer sind.

## Ideen zur Umsetzung



- Haben Sie schon einmal **über die Möglichkeit von Walking Meetings nachgedacht?** Wie aus vielen Untersuchungen vielleicht bekannt, gilt auch im Remote-Setting die Daumenregel für Sie selbst und für Ihre Mitarbeiter: 1/3 Stehen, 1/3 Gehen, 1/3 Sitzen. Ein Walking-Meeting kann dabei eine Möglichkeit für mehr Bewegung sein.



- **Nehmen Sie den Punkt „in Bewegung bleiben“ bewusst als fixen Agenda-Punkt in Ihre Teambesprechung auf.** Fragen Sie nach Ideen und konkreten Erfahrungen Ihrer Mitarbeiter und lenken Sie somit bei allen den Fokus darauf, dass Arbeiten zuhause mehr Bewegung als jene zwischen Küchentisch und Wohnzimmer-Couch braucht.



- **Viele Sport- und Bewegungsangebote, die für und zum Teil in Unternehmen angeboten werden, können digital stattfinden.** Dies kann eine geführte virtuelle Yoga-Stunde, ein geführtes Office-Workout von professionellen Arbeitsplatz-Trainern oder aber ein Webinar mit Übungen gegen Schulterverspannung sein. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihrem Team, ob Sie bestehende Angebote nunmehr digital umsetzen oder diese sogar ganz neu in Ihrem Unternehmen einführen und bringen Sie gemeinsam mehr Bewegung in den Remote-Alltag. (Die Initiative [proFITNESS](#) unterstützt Unternehmen mit zahlreichen Informationen zur betrieblichen Gesundheitsförderung.)



- Lassen Sie sich als Führungskraft von Ihrem Team **erklären, wie jeder seinen Remote-Arbeitsplatz produktiv gestalten konnte.** Vielleicht gibt es da untereinander Ideen und Ansätze, voneinander zu lernen.



- Telefonate und/oder Telefonkonferenzen müssen nicht immer im Sitzen stattfinden, sondern auch in Bewegung in den eigenen vier Wänden. Wenn Sie bei Videokonferenzen Ihre private Umgebung allerdings nicht mit Kollegen oder Kunden teilen wollen, **nutzen Sie die Möglichkeit eines „Virtuellen Backgrounds“ in Ihrem Videokonferenz-System**, schaffen Sie sich Abhilfe mit einem mobilen Raumtrenner im Hintergrund oder drehen Sie die Handykamera/Ihr Notebook zu einer Wand oder einem Kasten – und weisen Sie Ihre Mitarbeiter darauf gegebenenfalls hin!

Meine Notizen

# Ein Blick in den Spiegel

## Worum geht's



**M**it dem Begriff „Führungskraft“ wird oft das Verständnis verbunden, zu wissen was zu tun ist, immer eine Antwort auf jede Frage parat zu haben, voranzugehen und allen den Weg zu weisen. Dabei ist wissenschaftlich bereits mehrfach bewiesen, dass der Weg in die digitale Transformation keiner von „ja“ oder „nein“, von einfachen Entscheidungen oder von mehrjähriger guter Planung ist. Zukünftig werden nicht jene Führungskräfte die größten Erfolge einfahren, die immer schon alles (glaubten zu) wissen oder geplant hatten. Nein, es werden jene sein, die das Potential ihres Teams nutzen und die sich regelmäßig selbst reflektieren und in den Spiegel blicken – sei es alleine oder mit professioneller Begleitung eines Executive-Coaches oder Executive-Sparring-Partners.

## Ideen zur Umsetzung



Umsetzung in diesem Zusammenhang bedeutet sich selbst als Führungskraft mit einer guten Tasse Tee oder Kaffee an einen besonders positiv ansprechenden Ort zu begeben, Stift und Papier (oder Tablet) mitzunehmen und **über folgende Fragen im ersten Schritt alleine zu reflektieren:**



- Was läuft für mich als Führungskraft im Remote-Modus gut?
- Welche Herausforderungen konnte ich schon meistern?
- Mit welchen Schwierigkeiten sehe ich mich nach wie vor konfrontiert?  
Wer/Was könnte hier bei der Lösungsfindung helfen?
- Was fällt mir persönlich als Remote-Führungskraft besonders schwer? Warum?
- Welche meiner Gewohnheiten haben sich verändert und an welchen halte ich nach wie vor fest? Ist das sinnvoll?
- Bin ich meinen Mitarbeitern selbst ein gutes Vorbild für Remote-Working? Denken Sie an Dinge wie eigene Tool-Verwendung, Aufgabenverteilung, Erreichbarkeit, Arbeitsrhythmus, Ernährung und Schlaf.

**Welche dieser Fragen würden Sie gerne Ihren Mitarbeitern stellen** wollen und was können diese daraus lernen? Bei welcher nächsten Gelegenheit ergibt sich dafür eine Möglichkeit?

Meine Notizen

# Der FLOW-Check

## Worum geht's

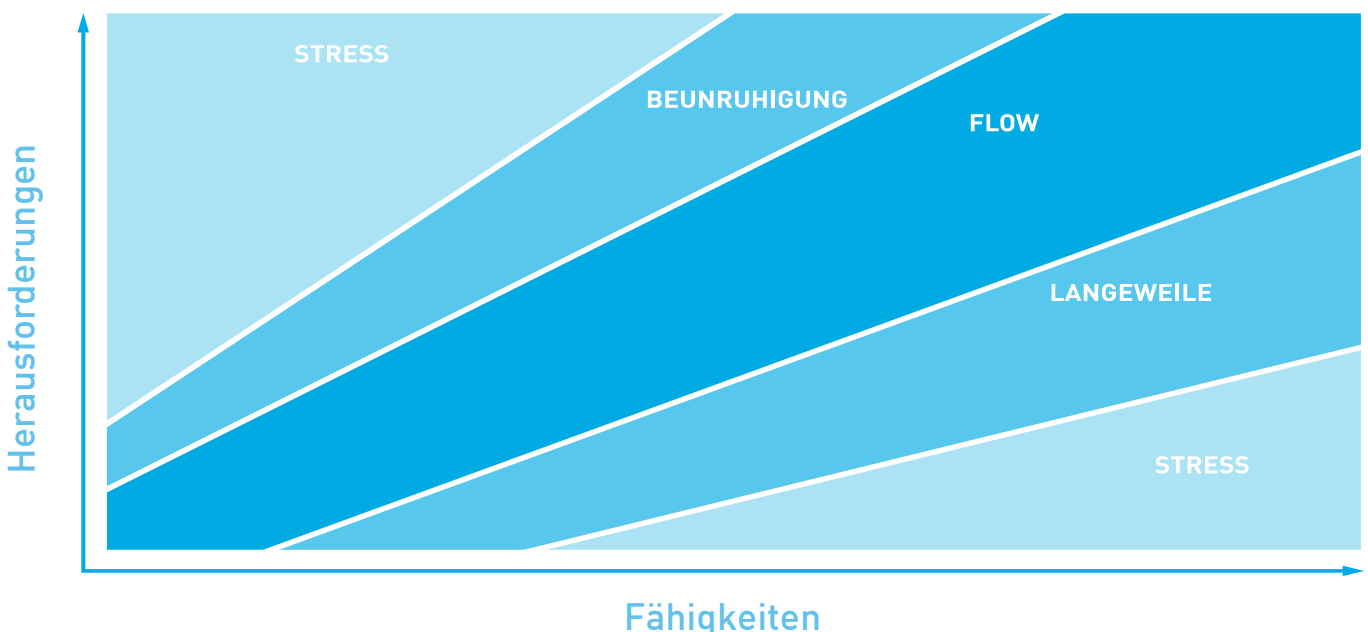


**D**ie sogenannte VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität) verlangt von Entscheidungsträgern im Normalmodus bereits mehr als manch einer tatsächlich leisten kann. Hier zusätzlich remote zu führen kann als sehr anstrengend empfunden werden. Es kommt leicht zu einer Form der Überforderung, weil entweder die Fähigkeiten aktuell nicht ausreichen oder die Herausforderung insgesamt als zu groß empfunden wird. Das FLOW-Modell soll daher eine Hilfestellung sein, ab wann bei einem selbst als Führungskraft Überforderung auftritt bzw. ab wann die eigenen Fähigkeitsgrenzen erreicht sind. Ursprünglich wurde die FLOW-Theorie vom Wissenschaftler M. Csikszentmihalyi entwickelt und beschreibt den Zustand, in dem Menschen sich so sehr in eine Aufgabe vertiefen, dass sie das Raum- und Zeitgefüge völlig vergessen. Im FLOW sein beschreibt somit im übertragenen Sinn einen Zustand, in dem weder Unter- noch Überforderung, weder Stress noch Langeweile überwiegen, sondern eben ein optimaler, herausfordernder, motivierender Zustand erreicht wird.

## Ideen zur Umsetzung

- **Nehmen Sie sich im ersten Schritt Zeit, das FLOW-Modell für sich selbst anzuwenden und stellen Sie sich dazu folgende Fragen:** Welche meiner fachlichen UND menschlichen Fähigkeiten kommen in der aktuellen Remote-Situation besonders gut zum Einsatz? Bei welchen Fähigkeiten bin ich weit abseits der FLOW- bzw. Komfortzone?
- **Zeigen Sie im nächsten Team-Meeting das FLOW-Modell und erklären Sie das Konzept dahinter kurz.** Bitten Sie nun jeden einzelnen Mitarbeiter in Ihrem Team, für sich selbst zu überlegen, welche der aktuellen Aufgaben und Themen innerhalb der FLOW-Zone liegen und welche außerhalb (kann bedingt durch Fähigkeiten oder Herausforderungen sein).
- **Stellen Sie mit Ihrem Team gemeinsam einen Plan auf, wie sich jeder v.a. im Remote-Modus ein Stück entlang der einen oder anderen Achse im FLOW-Modell weiterentwickeln kann.** Details dazu finden Sie auf der nächsten Seite. Nutzen Sie diese Checkliste für sich selbst als Führungskraft aber auch für jeden im Team.

## FLOW-Modell



## Fragen für die FLOW-Checkliste

WELCHE AUFGABEN MACHE ICH HEUTE, DIE GUT ZU MEINEN FÄHIGKEITEN PASSEN?

Nenne mindestens 5 Aufgaben die zu deinen Fähigkeiten passen.

WELCHE AUFGABEN MACHE ICH HEUTE, WO ICH (NOCH) NICHT DIE ENTSPRECHENDEN FÄHIGKEITEN BESITZE?

Nenne Aufgaben die du noch nicht so gut beherrscht und benote deinen Skilllevel nach persönlicher Einschätzung von 1-5 (1 = Kann ich gut; 5 = kann ich gar nicht)

WELCHE AUFGABEN MACHE ICH HEUTE, DIE MICH POSITIV HERAUSFORDERN?

Nenne 5 Aufgaben und beschreibe kurz, warum du diese als spannende Herausforderung und NICHT als Überforderung wahrnimmst.

WELCHE AUFGABEN LIEGEN AKTUELL BEI MIR, DIE MICH DEUTLICH ÜBERFORDERN – AUCH WENN ICH DAS VIELLEICHT SO OFFEN NICHT SAGEN WÜRDEN ODER SOLLTE ...

Nenne Aufgaben mit denen du im Moment nicht so gut zurecht kommst.

A.) WIE KANN ICH MICH DORT HIN ENTWICKELN?

Beschreibe deine Ideen

B.) WAS/WER KÖNNTE HELFEN?

Beschreibe deine Ideen

C.) WAS/WER KÖNNTE HINDERLICH SEIN? WAS/WEN MUSS ICH ÜBERWINDEN?

Beschreibe deine Ideen

D.) WER HAT'S SCHON GESCHAFFT UND WEN KÖNNTE ICH DAZU ZUM ERFAHRUNGSUSTAUSCH EINLADEN?

Beschreibe deine Ideen

BONUSFRAGE: WO IST UNSER TEAM IN DER FLOW-ZONE UND WELCHE AUFGABEN BZW. VERANTWORTLICHKEITEN VON UNSEREM TEAM LIEGEN HEUTE AUSSERHALB DIESES BEREICHS? WARUM? WAS SOLLEN/KÖNNEN/WOLLEN/MÜSSEN WIR TUN?

Beschreibe die jetzige Teamsituation

Meine Notizen



# Meine Resilienzfähigkeit

## Worum geht's



**E**s gibt eine Kraft, die Menschen dazu befähigt, Niederlagen oder schwierigen Situationen besser und schneller standzuhalten. Der Begriff dazu wurzelt im lateinischen Wort „resilio“ welches soviel bedeutet wie „zurückspringen, abprallen“ und beschreibt z.B. in der Materialforschung und Physik die Fähigkeit eines hochelastischen Werkstoffes, seine ursprüngliche Form nach einer Verformung wieder anzunehmen.

Die Anforderungen an Remote Leadership stellen für Führungskräfte oft eine bisher unbekannte Herausforderung, eine „Verformung“ dar und können manchmal gehörig ins Taumeln bringen. Daher stellt sich die Frage nach den Qualitäten, Fähigkeiten und der entsprechenden Formel, um wieder (rasch) auf die Beine zu kommen und den Überblick zu bewahren. Diese Bounce-Back-Fähigkeit wird in der Fachsprache als Resilienz bezeichnet und diese gilt es vor allem in herausfordernden Zeiten bewusst zu stärken.

## Ideen zur Umsetzung



- **Optimismus ist einer der besten „Trainer“ in dieser Sache.** Achten Sie daher in einem ersten Schritt auf Ihre Sprache gegenüber sich selbst und gegenüber Ihren Mitarbeitern. Verwandeln Sie ein „Ich MUSS das noch schnell machen...“ in ein „Das schaffe ich heute noch...“.



- Fragen Sie sich selbst und Ihr Team regelmäßig/täglich:  
**Worüber konntest du heute schon lachen?**



- **Im Fall von Problemen, stellen Sie im ersten Schritt das Ziel in den Vordergrund** und überprüfen Sie, was tatsächlich im Weg steht. Wenn die Sache völlig verfahren scheint, betrachten Sie diese aus 3 Perspektiven:
  - der Träumer sagt „Wenn alles möglich wäre, dann ...“,
  - der Realist fragt „Was ist realistisch machbar?“,
  - der Kritische fragt „Warum hat das denn noch nicht funktioniert?“

Die Summe all dieser Antworten wird Ihnen/Ihrem Team einen Lösungsweg aufzeigen und das Team nicht in der aussichtslosen Ecke stehen lassen.



- **Verabschieden Sie sich – und alle Ihre Mitarbeiter – ganz offiziell von der Suche nach dem Schuldigen!** Stellen Sie im Fall eines Problems immer zuerst die Frage „Wie bringen wir das in Ordnung?“. Damit schärfen Sie das Bewusstsein für den Aspekt, den man verändern kann und fördern keine Suche nach Schuldigen, die bekanntlich noch nie eine Lösung hervorgebracht hat.

Meine Notizen

## Abschließende Gedanken



**W**ie weit Remote Leadership zukünftig in Ihrem Unternehmen hauptsächlich oder in einer Hybridvariante oder doch eher sekundär präsent ist, wird die Zeit zeigen. Veränderte Rahmenbedingungen wie jene, die aus aktuellem Anlass eine Führung von dezentralen Teams notwendig machen, sind gleichzeitig immer eine Chance: Neue Dinge probieren, neue Führungselemente entdecken, über den aktuellen Status quo von Prozessen und Gepflogenheiten reflektieren, aus gegenseitigen Erfahrungen und Feedback lernen, bisher unbekannte Wege in der eigenen Branche einschreiten.

Führung von dezentralen Teams ändert nicht nur die Anforderungen an jede Führungskraft, sondern verändert auch die Aufgaben und den Handlungsspielraum jedes Mitarbeiters. Das Ziel sollte sein, gemeinsam diese Herausforderung zu wagen, Arbeit mehr über die Inhalte als über Anwesenheit und Befehlsausführung zu definieren, Vertrauen aufzubauen und für alle Beteiligten die Begeisterung an der Arbeit zu steigern. Damit können Sie sich zukünftig als attraktiver Arbeitgeber gegenüber den besten Talenten – Mitarbeitern sowie Führungskräften – positionieren.

Impressum

Wirtschaftskammer Österreich | Wiedner Hauptstraße 63, 1045 Wien

Autoren: braininspa | Mag. (fh) Michaela Lindinger | MSc; HAUFÉ Advisory GmbH

Design: design.ag | Alice Gutleiderer

Druck: Produktion im Eigenverlag/Wien | Stand: März 2021

Zugunsten der besseren Lesbarkeit des Textes wurde explizit auf eine

durchgängig geschlechterspezifische Schreibweise verzichtet.

Alle Angaben ohne Gewähr

Coverfoto: AdobeStock/Yingyaipumi