

**Bettina Gierke**

# **Führen auf Distanz: Trainings erfolgreich leiten**

**Seminarfahrpläne für Präsenz und Online**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

# Inhaltsverzeichnis

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>Einführung.....</b>      | <b>9</b>  |
| <b>Worum geht es? .....</b> | <b>11</b> |

## **Der Seminarfahrplan**

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Live-Online-Training: Führen auf Distanz.....</b> | <b>15</b> |
|------------------------------------------------------|-----------|

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>Vor Seminarbeginn .....</b> | <b>19</b> |
|--------------------------------|-----------|

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Zwei Wochen vor dem Beginn des Seminars.....  | 19 |
| Ein Tag vor Seminarbeginn.....                | 23 |
| Am Trainingstag, kurz vor Seminarbeginn ..... | 25 |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Die Auftaktveranstaltung .....</b> | <b>27</b> |
|---------------------------------------|-----------|

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                | 27 |
| Einstieg in das Live-Online-Training .....                                        | 28 |
| Professionelle Vorstellung: Mein verteiltes Team und ich.....                     | 35 |
| Persönliche Vorstellung: 5 Fakten über mich .....                                 | 38 |
| Übung: Geheime Drillinge – Austausch von Gemeinsamkeiten .....                    | 41 |
| Überblick über den gesamten Prozess .....                                         | 44 |
| Erwartungen und Beiträge der Führungskräfte: Give and Take .....                  | 45 |
| Einstieg ins Thema .....                                                          | 48 |
| Besonderheiten virtueller Teams .....                                             | 49 |
| Brainstorming: Herausforderungen beim Führen auf Distanz.....                     | 51 |
| Brainstorming: Vorteile der virtuellen Zusammenarbeit .....                       | 55 |
| Bewegungsübung: Erfolgsfaktoren beim Führen auf Distanz.....                      | 58 |
| Ausblick + Transferaufgabe: Mein persönliches Ziel für das Führen auf Distanz.... | 61 |
| Der Transferplan .....                                                            | 63 |
| Check-out: Römisches Feedback .....                                               | 65 |

|                                                                                                             |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Modul 1: Vertrauen in virtuellen Teams aufbauen.....</b>                                                 | <b>67</b>      |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                          | 67             |
| Einstieg ins Seminar .....                                                                                  | 68             |
| Check-in: Persönlicher Wetterbericht.....                                                                   | 70             |
| Was bisher geschah: Ergebnisse der letzten Transferaufgabe .....                                            | 72             |
| <i>Erfolgsfaktor Vertrauen aufbauen</i> .....                                                               | 75             |
| Wem vertraue ich? Chat-Storm zum Einstieg in das Thema Vertrauen.....                                       | 76             |
| Vortrag: Vertrauen zählt sich aus .....                                                                     | 80             |
| Übung: Vertrauensskala im Team .....                                                                        | 82             |
| Reflexion und Praxistransfer: Vertrauen im virtuellen Team fördern.....                                     | 87             |
| Transferaufgabe: Vertrauen aufbauen .....                                                                   | 89             |
| <br><b>Modul 2: Ziel- und ergebnisorientiert führen .....</b>                                               | <br><b>92</b>  |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                          | 92             |
| <i>Erfolgsfaktor Ziel- und ergebnisorientiert führen</i> .....                                              | 93             |
| Einstieg und Bewegungsübung: Ziel- und ergebnisorientierte Führung.....                                     | 94             |
| Vortrag zur ziel- und ergebnisorientierten Führung<br>& Brainstorming: Ergebnisse sichtbar machen.....      | 97             |
| Transferaufgabe: Ziel- und ergebnisorientierte Führung einüben<br>und Arbeitsprozesse sichtbar machen ..... | 102            |
| <br><b>Modul 3: Teamgeist und Teamidentität entwickeln .....</b>                                            | <br><b>105</b> |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                          | 105            |
| Check-in: Energielevel und Austausch der Ergebnisse der Transferaufgaben .....                              | 106            |
| <i>Erfolgsfaktor Teamgeist und Teamidentität entwickeln</i> .....                                           | 108            |
| Zutatenliste für ein starkes Wir-Gefühl.....                                                                | 109            |
| Teamidentität – Phasen der virtuellen Teamentwicklung .....                                                 | 112            |
| Reflexionsaufgabe Teamgeist/Wir-Gefühl stärken .....                                                        | 122            |
| Feedback mit der DAKI-Methode.....                                                                          | 124            |
| <br><b>Modul 4: Isolation überwinden und Vernetzung fördern .....</b>                                       | <br><b>128</b> |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                          | 128            |
| Begrüßung und Einstieg .....                                                                                | 129            |
| Persönlicher Check-in in Online-Konferenzen.....                                                            | 130            |
| Ergebnisse der Transferaufgaben austauschen .....                                                           | 134            |
| <i>Erfolgsfaktor Isolation überwinden und Vernetzung fördern</i> .....                                      | 137            |
| Gruppenübung: Rot oder Blau – Das Gefangenendilemma online erleben .....                                    | 138            |
| Expertendialog: Virtuelle Teams aus der Isolation befreien .....                                            | 144            |
| Vortrag: Working Out Loud & Übung: Die Kraft von Netzwerken.....                                            | 148            |

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Übung: Die Kraft von Netzwerken nutzen .....                                                          | 151        |
| Transferaufgabe: Vernetzung fördern – Der Experten-Lernspaziergang .....                              | 154        |
| Ergänzung des Transferplanes .....                                                                    | 156        |
| <b>Modul 5: Kommunikation (neu) organisieren .....</b>                                                | <b>157</b> |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                    | 157        |
| <i>Erfolgsfaktor Kommunikation (neu) organisieren</i> .....                                           | 158        |
| Distanz überwinden durch die Kommunikation über digitale Medien .....                                 | 159        |
| Digitale Kompetenzen aufbauen .....                                                                   | 162        |
| Mein schlimmster Fehler in der Kommunikation mit virtuellen Medien .....                              | 165        |
| Gelungene Videokonferenzen durchführen .....                                                          | 168        |
| No more Nonsense Meetings: Expertentipps für die inhaltliche Vorbereitung<br>von Online-Meetings..... | 172        |
| Transferaufgabe: Virtuelle Teammeetings neu gestalten.....                                            | 177        |
| Zusammenfassung: Kommunikation (neu) organisieren .....                                               | 179        |
| Transferaufgabe: Mein digitales Erfolgstagebuch.....                                                  | 182        |
| Vorbereitung der Abschlussveranstaltung .....                                                         | 184        |
| Feedback mit Rucksack und Mülleimer .....                                                             | 185        |
| <b>Die Abschlussveranstaltung.....</b>                                                                | <b>187</b> |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                    | 187        |
| Check-in: Das Partygetränk.....                                                                       | 188        |
| Komm, ich erzähl dir eine Erfolgsgeschichte: Ein Rückblick der besonderen Art .....                   | 190        |
| Vertiefung eines Inhalts am Beispiel Team Huddle .....                                                | 192        |
| Ein kleines Abschiedsritual.....                                                                      | 193        |
| <b>Der Seminarfahrplan</b>                                                                            |            |
| <b>Zweitätiges Präsenztraining: Führen auf Distanz.....</b>                                           | <b>195</b> |
| <b>Vor Seminarbeginn .....</b>                                                                        | <b>196</b> |
| <b>Der erste Seminartag .....</b>                                                                     | <b>197</b> |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                                    | 197        |
| Einstieg in das Seminar .....                                                                         | 198        |
| Vorstellung: Gemeinsamkeiten finden.....                                                              | 203        |

|                                                                                                  |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Give and Take: Erwartungen und Beiträge der Führungskräfte .....                                 | 206            |
| Übung: Isolation erleben mit magischen Dreiecken .....                                           | 211            |
| Führen auf Distanz: Merkmale, Besonderheiten, Vorteile und Herausforderungen .....               | 217            |
| Erfolgsfaktoren beim Führen auf Distanz.....                                                     | 225            |
| <i>Erfolgsfaktor Vertrauen aufbauen</i> .....                                                    | 227            |
| Wem vertraue ich? Übung zur Reflexion der eigenen Vertrauensneigung .....                        | 227            |
| Vortrag: Vertrauen zahlt sich aus .....                                                          | 231            |
| Übung: Raumsoziometrie – Vertrauensskala im Team mit anschließendem Vortrag.....                 | 233            |
| Reflexion und Praxistransfer: Vertrauen im Team fördern .....                                    | 238            |
| <i>Erfolgsfaktor Ziel- und ergebnisorientiert führen</i> .....                                   | 241            |
| Einstieg und Bewegungsübung in das Thema Ziel- und ergebnisorientiert führen.....                | 241            |
| Übung: Ziele formulieren mit dem Zielkreis .....                                                 | 244            |
| Abschluss des ersten Seminartags.....                                                            | 248            |
| <br><b>Der zweite Seminartag .....</b>                                                           | <br><b>251</b> |
| Überblick und Zeitkalkulation.....                                                               | 251            |
| Einstieg und Agenda.....                                                                         | 252            |
| Gemeinsamer persönlicher Check-in .....                                                          | 254            |
| Gedanken und Fragen zum Vortrag .....                                                            | 257            |
| <i>Erfolgsfaktor Teamgeist und Teamidentität entwickeln</i> .....                                | 258            |
| Zutatenliste für ein starkes Wir-Gefühl .....                                                    | 258            |
| <i>Erfolgsfaktor Isolation überwinden und Vernetzung fördern</i> .....                           | 263            |
| Gruppenübung: Rot oder Blau – Das Gefangenendilemma live überwinden .....                        | 263            |
| Praxistransfer: Ergänzung des Umsetzungsplans .....                                              | 270            |
| <i>Erfolgsfaktor Kommunikation (neu) organisieren</i> .....                                      | 271            |
| Distanz überwinden durch die Kommunikation über digitale Medien .....                            | 271            |
| Digitale Kompetenzen aufbauen .....                                                              | 275            |
| Übung: Medienverantwortung leicht gemacht.....                                                   | 278            |
| Gelungene Videokonferenzen durchführen .....                                                     | 280            |
| No more Nonsense Meetings: To-do-Liste für die inhaltliche Vorbereitung von Online-Meetings..... | 284            |
| Zusammenfassung: Kommunikation (neu) organisieren .....                                          | 288            |
| Abschluss mit der KALM-Methode .....                                                             | 290            |

## Deep Dives

## Vertiefungsthemen .....293

### *Deep Dive Auftaktveranstaltung*

Teammitglieder mitnehmen bei der Veränderung der neuen Arbeitsweise ..... 295

Kick-off-Veranstaltungen für den Start der verteilten Zusammenarbeit..... 299

### *Deep Dive Vertrauen aufbauen*

Das Team Huddle – Informelle Treffen in virtuellen Teams gestalten ..... 302

### *Deep Dive Ziel- und ergebnisorientiert führen*

Lightning Decision Jam: Entscheidungen treffen und Ideen entwickeln  
in virtuellen Teams ..... 306

### *Deep Dive Teamgeist und Teamidentität entwickeln*

Virtuelle Teamentwicklung ..... 316

Alles Wichtige auf einen Blick – Das Team Canvas..... 316

Zweck definieren: Wofür gibt es das Team?..... 318

Gemeinsame Ziele formulieren ..... 320

Menschen und Rollen im Team sichtbar machen ..... 322

Persönliche Ziele sichtbar machen ..... 324

Gemeinsame Werte ermitteln..... 326

Stärken sichtbar machen ..... 329

Bedürfnisse und Erwartungen identifizieren ..... 332

Entwicklungsfelder identifizieren und WKWs formulieren..... 335

Aktionsschritte formulieren..... 337

Die Teamvision für das perfekte virtuelle Team ..... 341

### *Deep Dive Isolation überwinden und Vernetzung fördern*

Kooperation fördern in virtuellen Teams – auf die Formulierung kommt es an... 345

### *Deep Dive Kommunikation (neu) organisieren*

Die E-Mail-Empathie ..... 350

Mediennutzungsplan erstellen ..... 356

**Service .....363**

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| Literatur.....            | 364 |
| Online-Quellen .....      | 365 |
| Stichwortverzeichnis..... | 366 |

**Online-Ressourcen**

(Link in der Umschlagklappe)



- ▶ *Mögliche Fahrpläne im Überblick*  
Live-Online-Seminar, Präsenztraining, Blended Learning
- ▶ *Deep Dive Ziel- und ergebnisorientiert führen* (zu Seite 306 ff.)
  - Die Bedeutung von Feedback in virtuellen Teams
  - Feedback-Methoden für virtuelle Teams
  - Das wöchentliche Teamfeedback
  - Retrospektive mit der DAKI-Methode
  - Speed Dating – Persönliches Feedback, von allen für alle
  - Persönliches Feedback an die Mitarbeitenden geben
- ▶ Info-E-Mail zwei Wochen vor Seminarbeginn (zu Seite 21)
- ▶ Erinnerungs-E-Mail einen Tag vor Seminarbeginn (zu Seite 24)
- ▶ Liste mit Check-in-Fragen in deutscher Sprache (zu Seiten 131/133)
- ▶ Arbeitsblatt Umsetzungsvorhaben zum Thema Vertrauen (zu Seite 239)
- ▶ Vorlage Zielkreis (zu Seite 245)
- ▶ Arbeitsblatt Umsetzungsplan (zu Seite 249)
- ▶ Vorlage Team Canvas (zu Seite 317)

---

## Worum geht es?

---

Das Buch liefert Ihnen zwei praxiserprobte Leitfäden, um Trainings zu dem Thema „Führen auf Distanz“ entweder online oder im Präsenztraining erfolgreich zu leiten. Außerdem ist als Download-Ressource ein Umsetzungsvorschlag für ein Blended-Learning-Konzept enthalten.

Es beschreibt sowohl die theoretischen Inhalte als auch das Handwerkszeug für den sofortigen Einsatz der Trainingskonzepte bis hin zu Impulsen für die Gestaltung der Flipcharts, Whiteboards und PowerPoints. Ebenfalls enthalten sind zusätzliche Inhalte zum Download, die Sie auf der Download-Website zum Buch abrufen können.

In chronologischer Reihenfolge werden Aufbau und Ablauf sowie Inhalte und Trainingsmethoden im Detail beschrieben, sodass die Bausteine einfach adaptiert werden können. Alle im Buch beschriebenen Vorgehensweisen wurden vielfach praxiserprobt und von zahlreichen Teilnehmenden für gut befunden.

Die verschiedenen Umsetzungskonzepte ermöglichen es Ihnen, das Training optimal an die Bedürfnisse der Zielgruppen anzupassen, die Sie trainieren werden. Ganz egal, ob es eine reine Präsenzveranstaltung, ein Live-Online-Training oder eine Mischung aus beidem sein soll, für jede Situation ist etwas dabei.

Hierzu werden theoretische Inhalte zum Führen auf Distanz mit detaillierten Beschreibungen zum didaktischen Vorgehen und mit Trainingsmethoden zur Vermittlung dieser Kompetenzen verknüpft. Beschreibungen praktischer Herausforderungen sowie häufig gestellte Fragen aus vergangenen Trainings runden das Buch inhaltlich ab.

Um Ihnen verschiedene Varianten zu bieten, habe ich für die Beschreibung des Live-Online-Trainings die Inhalte so gewählt, wie ich sie für ein rein virtuelles Team nutzen würde. Ein Team also, dessen Teammitglieder über große Entfernungen hinweg zusammenarbeiten und sich regulär nicht zu Gesicht bekommen.



Das Format ebenso wie die Beschreibungen für das Präsenztraining sind eher auf die Bedürfnisse von Teilnehmenden angepasst, die sich erst am Anfang des Prozesses befinden, ihre Arbeit remote zu organisieren. Also z.B. erst die Einführung oder Ausweitung von flexiblen Arbeitsmodellen planen. Oder Personen, die Teams führen, die nur teilweise im Homeoffice arbeiten. Das können gemischte Teams sein, bei denen ein Teil hauptsächlich im Homeoffice und ein anderer Teil ganz oder hauptsächlich im Büro arbeitet. Weiterhin sind in diesen Gruppen auch zuweilen Führungskräfte, die mehrere Standorte leiten und auf diese Weise auf Distanz führen.

Die Formulierungen und ausgewählten Übungen unterscheiden sich dadurch an einigen Stellen voneinander.

## **Gendergerechte Sprache**

Die sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter ist mir wichtig. Ich achte daher in meinen Trainings darauf, beide Geschlechter zu benennen, also z.B. von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu sprechen. Gleiches gilt auch für Sheets und Arbeitsmaterialien sowie Angebote, die ich an meine Kunden sende.

Gleichzeitig empfinde ich die ständige Einbeziehung beider Geschlechter in einem Buch wie diesem als für die Lesbarkeit hinderlich. Ich habe mich daher dazu entschieden, von der Trainerin und den Teilnehmenden bzw. Mitarbeitenden zu schreiben. „Die Trainerin“, weil ich als Frau meine eigenen Trainingskonzepte beschreibe und mich beim Schreiben auch gedanklich in dieser Rolle befinde. Darüber hinaus verwende ich nach Möglichkeit geschlechterneutrale Begriffe. Dort, wo dies nicht möglich ist, findet die männliche Form ihren Platz.

In den dargestellten Arbeitsmaterialien finden Sie teilweise beide Formen abgebildet.

## **Wie ist das Buch aufgebaut?**

Im ersten Schwerpunktteil des Buches finden Sie einen detaillierten Fahrplan für die Durchführung eines reinen Live-Online-Trainings, bestehend aus fünf Modulen, die sich an den relevanten Erfolgsfaktoren beim Führen auf Distanz orientieren. Sie werden feststellen, dass viele

der Moderationsprozesse in wörtlicher Rede gehalten sind, um Sie als Kollegin oder Kollegen möglichst authentisch an der Durchführung der Trainingselemente teilhaben zu lassen.

Im darauffolgenden Kapitel lesen Sie einen detaillierten Fahrplan für ein zweitägiges Präsenztraining zum Thema „Führen auf Distanz“. Das Konzept eignet sich sowohl für offene als auch für Inhouse-Formate.

Schließlich beschreibe ich weitere Methoden, die für eine Vertiefung einzelner Themen geeignet sind, die sogenannten „Deep Dives“. Sie können diese für Follow-up-Seminare oder für maßgeschneiderte Trainingsformate einsetzen und das vorgegebene Beispielgerüst entsprechend umstellen. Diese Vertiefungen können Sie sowohl virtuell einsetzen als auch – zumindest teilweise – in Präsenzformaten integrieren.

Sie werden beim Lesen bemerken, dass sich einige Inhalte und Übungen ähneln. In der Annahme, dass Sie als Leserin oder Leser dieses Buchs entweder die eine oder die andere Art des Trainings durchführen möchten, ist dieses Vorgehen aus Gründen der Nutzerfreundlichkeit bewusst so gewählt.

Die jeweiligen Unterkapitel beschreiben die einzelnen Seminartage und Module näher und beginnen zur besseren Übersicht jeweils mit einer Tages-Agenda.

Über die Buchinhalte hinaus stehen Ihnen zusätzliche Materialien als Download-Ressourcen zur Verfügung. Geben Sie zum Abrufen dieser Ressourcen den Link, der in der inneren Umschlagklappe dieses Buches steht, in Ihren Browser ein. Alle dort abgelegten Dokumente sind im Buch mit dem nebenstehenden Symbol gekennzeichnet.



Dort finden Sie beispielsweise kurze Übersichten über mögliche Trainingsformate zum Thema „Führen auf Distanz“. Sie erfahren, welches der Formate für welchen Kunden besonders gut geeignet ist und mit welchen Vor- und Nachteilen Sie jeweils argumentieren können. Dort finden Sie außerdem zusätzliche Vertiefungen speziell zum Themenbereich „Feedback“ sowie einzelne vorbereitete Arbeitsmaterialien für den sofortigen Einsatz.

## An wen richtet sich dieses Buch?

Das Buch richtet sich an

- ▶ erfahrene Führungskräftetrainer, die ihr Trainingsprogramm um das Thema „Führen auf Distanz“ erweitern wollen.
- ▶ erfahrene Trainer, die sich Anregungen zur Umsetzung ihrer bisherigen Trainingsinhalte in digitaler Form oder in Form eines Blended-Learning-Formates wünschen.
- ▶ junge Trainerinnen und Referenten, die sich auf das Thema spezialisieren möchten.
- ▶ interne Trainer und Personalentwicklerinnen, die sich Anregungen für die Durchführung von internen Schulungsmaßnahmen zur virtuellen Führung wünschen.
- ▶ Business Coachs, die ihre Arbeit mit Führungskräften zum Thema „Führen auf Distanz“ vertiefen und durch neue Methoden anreichern wollen.
- ▶ Führungskräfte, die sich selbst und ihr virtuelles Team weiterentwickeln wollen. Insbesondere die Übungen aus dem Kapitel „Deep Dives“ (ab Seite 293) sind geeignet für Führungskräfte, die diese Methoden gemeinsam mit ihren Teams durchführen möchten und sich hierzu eine genaue Anleitung wünschen.

## Technik

Im Wesentlichen werden Videokonferenz-Tools eingesetzt, wie etwa Zoom oder MS Teams, die möglichst eine Kameraansicht und eine Chat-Funktion beinhalten und außerdem über die Option verfügen, in Breakout Sessions zu wechseln. Zum kollaborativen Arbeiten wird ein Whiteboard-Tool eingesetzt. Viele der Vorlagen sind über PowerPoint erstellt, die beispielsweise in das Whiteboard geladen werden. Oder es handelt sich ganz klassisch um Flipcharts, die ggf. per Kamera eingeblendet werden. Welche Tools Sie konkret einsetzen, müssen Sie individuell entscheiden. In diesem Buch werden keine technischen Erläuterungen geboten, diese Kenntnisse werden vorausgesetzt bzw. können Sie relativ einfach über Online-Tutorials erwerben. Beim Einsatz von Tools sollten Sie im Kundeninteresse auf Datenschutzrichtlinien achten.

# Der Seminarfahrplan

Live-Online-Training: Führen auf Distanz



## Struktur des Trainings und Terminierung der Module

Das hier abgebildete Live-Online-Training umfasst insgesamt vier Termine, an denen die folgenden Einheiten stattfinden:

### Auftaktveranstaltung

#### 5 Module zu den Erfolgsfaktoren von Führen auf Distanz (verteilt auf zwei Tage)

##### Tag 1

- ▶ Modul 1: Vertrauen aufbauen
- ▶ Modul 2: Ziel- und ergebnisorientiert führen
- ▶ Modul 3: Teamgeist und Teamidentität entwickeln

##### Tag 2

- ▶ Modul 4: Isolation überwinden und Vernetzung fördern
- ▶ Modul 5: Kommunikation (neu) organisieren

### Abschlussveranstaltung

Die Veranstaltungen sind zwischen zwei und drei Stunden lang. Die Module können an verschiedenen Tagen stattfinden. Im hier dargestellten Format werden die fünf Module zu den Erfolgsfaktoren allerdings auf zwei volle Trainingstage aufgeteilt. Das ist recht intensiv, jedoch dennoch das in der Praxis am häufigsten gewünschte Format. Die Seminarzeiten sind in diesem Fall so aufgeteilt, dass an den Trainingstagen jeweils vormittags und nachmittags drei Stunden Live-Online-Training stattfinden kann und über den zweistündigen Mittagszeitraum eine Transferaufgabe ausgeführt wird. Zwischen den Terminen werden einige Wochen Transferzeit gelegt. In dieser Zeit sollen die Teilnehmenden praktische Transferaufgaben bearbeiten, die zu jedem Modul gestellt werden. Damit erhalten die Führungskräfte Gelegenheit, die neuen Impulse aus dem Training in der eigenen Praxis umzusetzen und aufkommende Fragen in den folgenden Trainings-sessions zu klären.

Ein beispielhafter Ablauf des gesamten Programms kann so aussehen:

### **Begrüßung und Auftakt – 9:00-11.30 Uhr**

- ▶ Erwartungsabfrage und gegenseitiges Kennenlernen
- ▶ Einführung in die Technik
- ▶ Risiken und Vorteile von Führen auf Distanz
- ▶ Erfolgsfaktoren von Führen auf Distanz

### **Führen auf Distanz – Live-Online, Tag 1**

#### **1 – Erfolgsfaktoren Vertrauen aufbauen & Ziel- + ergebnisorientiert führen – 8:30-11:30 Uhr**

- ▶ Vertrauen statt Kontrolle – Aufbau einer Vertrauenskultur
- ▶ Mikromanagement vs. Makromanagement in der Führung

Transferaufgabe in Eigenregie – 11:30-12:30 Uhr, Mittagspause – 12:30-13:30

#### **2 – Erfolgsfaktor Teamgeist und Teamidentität entwickeln – 13:30-16:30 Uhr**

- ▶ Wir-Gefühl fördern – Teamentwicklung auf Distanz
  - ▶ Teamgeist und Teamidentifikation in virtuellen Teams
- Transferzeit: 2 Wochen –

### **Führen auf Distanz – Live-Online, Tag 2**

#### **1 – Erfolgsfaktor Isolation überwinden und Vernetzung fördern – 8:30-11:30 Uhr**

- ▶ Auswirkungen der Isolation im Homeoffice
- ▶ Möglichkeiten der Vernetzung in der virtuellen Zusammenarbeit

Transferaufgabe in Eigenregie – 11:30-12:30 Uhr, Mittagspause – 12:30-13:30

#### **2 – Erfolgsfaktor Kommunikation (neu) organisieren – 13:30-16:30 Uhr**

- ▶ Kommunikation auf Distanz organisieren
  - ▶ Gute Gespräche und produktive Konferenzschaltungen
  - ▶ Medienauswahl: Merkmale und Wirkung unterschiedlicher Medien
- Transferzeit: 3 Wochen –

### **Virtuelles Abschlusstreffen – 9:00-11.00 Uhr**

- ▶ Austausch zu Best-Practice-Erfahrungen
- ▶ Vertiefungsthema

Jeder Kunde ist anders und daher variieren die Seminarzeiten und Vertiefungsinhalte bei jedem neuen Trainingsdurchlauf ein wenig. Im Folgenden finden Sie einen Standardprozess, der einen möglichen Ablauf jedes Moduls aufzeigt. Sie können ihn an die jeweiligen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse des Kunden anpassen, Übungen oder Module weglassen und Vertiefungen wählen.

### **Grundlegende Unterschiede zum Präsenzseminar**

Live-Online-Trainings sind anders als Präsenzseminare. Anstelle eines Seminarraums sitzen die Teilnehmenden alle an unterschiedlichen Orten, was sowohl die Interaktion als auch die Kommunikation erschwert.

Insbesondere für dieses Trainingsthema ist das vorteilhaft, weil die Distanz, um die es ja im Kern geht, die ganze Zeit spürbar ist.

Nicht alle Übungen, die im Trainingsraum durchgeführt werden können, eignen sich für die virtuelle Durchführung. Auch die Zeit, in der es sich angenehm anfühlt, auf der gleichen Stelle zu sitzen und in einen Bildschirm zu starren, ist begrenzt. Dieser hält außerdem zahlreiche Ablenkungsmöglichkeiten bereit, wie zum Beispiel Pop-up-Nachrichten oder eingehende E-Mails. Aus eigener Erfahrung weiß ich, wie groß die Verlockung sein kann, nebenbei noch schnell eine E-Mail oder WhatsApp-Nachricht zu schreiben. Zudem gibt es eine technische Barriere, die nicht für alle Teilnehmenden gleich einfach zu überwinden ist.

Um möglichst viele Gelegenheiten zur Vernetzung und Interaktivität zu schaffen, empfehle ich, eine Gruppengröße von neun Personen nicht zu überschreiten.

Die Bildschirmzeit sollte maximal drei Stunden am Stück nicht überschreiten. Danach sollte eine längere Pause eingeplant sein.

#### *Hinweis*

- Um Ihnen verschiedene Varianten zu bieten, wurden die Inhalte für die Beschreibung des Live-Online-Trainings so gewählt, wie Sie sie für ein rein virtuelles Team nutzen würden. Ein Team also, dessen Teammitglieder über große Entfernungen hinweg zusammenarbeiten und die sich regulär nicht zu Gesicht bekommen.

# Vertrauen aufbauen in virtuellen Teams

## Überblick und Zeitkalkulation

| Thema/Übung                                                                                                        | Dauer | Seite |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|
| Begrüßung<br>Wiederholung der Erfolgsfaktoren<br>Zeiten und Inhalte                                                | 5     | 68    |
| Check-in: Persönlicher Wetterbericht                                                                               | 10    | 70    |
| Was bisher geschah: Ergebnisse der letzten Transferaufgabe<br>Austausch der Ziele und Vernetzung der Teilnehmenden | 10    | 72    |
| <b>Erfolgsfaktor Vertrauen aufbauen</b>                                                                            |       | 75    |
| Wem vertraue ich? Chat-Storm zum Einstieg in das Thema Vertrauen                                                   | 15    | 76    |
| Vortrag: Vertrauen zahlt sich aus                                                                                  | 10    | 80    |
| Übung: Vertrauensskala im Team                                                                                     | 25    | 82    |
| Pause                                                                                                              | 10    |       |
| Reflexion und Praxistransfer: Vertrauen im virtuellen Team fördern                                                 | 15    | 87    |
| Transferaufgabe: Vertrauen aufbauen                                                                                | 10    | 89    |



## Erfolgsfaktor Vertrauen aufbauen



Der erste Erfolgsfaktor, mit dem sich die Gruppe beschäftigen wird, ist „Vertrauen aufbauen“. Vertrauen ist die Basis des Teamerfolgs. Insbesondere bestärkt es Menschen darin, Selbstverantwortung zu übernehmen und eigenständig Entscheidungen zu treffen. Es wirkt als Kitt in Teams, deren Mitglieder einander nur selten zu Gesicht bekommen. Nicht zuletzt stärkt es die Resilienz jedes Einzelnen und damit die Fähigkeit, mit besonderen Herausforderungen fertig zu werden. Es schafft somit dem Team Ressourcen, die für die Zusammenarbeit über Distanzen hinweg besonders wichtig sind.

Über Distanzen hinweg entsteht dieses Vertrauen allerdings nicht von allein. Vielmehr braucht es die besondere Aufmerksamkeit der Führenden, um zu wachsen und bewahrt werden zu können. Zu diesem Thema wird sich die Gruppe zwei verschiedene Aspekte dieses Erfolgsfaktors ansehen. Im ersten Schritt soll es um das Thema „Vertrauen allgemein und innerhalb des Teams“ gehen. Im zweiten Schritt wird unter der Überschrift „Mikro- vs. Makromanagement“ erörtert, was es braucht, um als Führungskraft das rechte Maß an Vertrauen und Kontrolle in einem verteilten Team zu finden.

# Wem vertraue ich? Chat-Storm zum Einstieg in das Thema Vertrauen

## Orientierung

### Ziele

- ▶ Einstieg in das Thema Vertrauen
- ▶ Auswirkungen von Vertrauen und Misstrauen erkennen
- ▶ Die Bedeutung von Vertrauen als Basis des Teamerfolgs bewusst machen

### Zeit

Insgesamt 15 Minuten

### Rahmenbedingungen

- ▶ Galerieansicht
- ▶ Alle schreiben gleichzeitig in den Chat

### Material

Dokument mit den vorbereiteten Fragen, die dann in den Chat kopiert werden können

### Ablauf

- ▶ Die Trainerin stellt nacheinander drei Fragen:
  - Welchen Menschen in Ihrem Leben vertrauen Sie besonders?
  - Wie verhalten Sie sich Menschen gegenüber, denen Sie besonders vertrauen?
  - Wie verhalten Sie sich Menschen gegenüber, denen Sie misstrauen?
- ▶ Sie kopiert die jeweilige Frage in den Chat und bittet die Teilnehmenden, diese gleichzeitig im Chat zu beantworten.
- ▶ Nach jeder Frage fasst sie kurz die wesentlichen Botschaften zusammen und leitet zur nächsten Frage über.
- ▶ Im Anschluss reflektiert sie in einer kurzen Diskussion gemeinsam mit den Teilnehmenden, welche Auswirkungen Vertrauen bzw. mangelndes Vertrauen im Unternehmenskontext und innerhalb von Teams haben kann.

Die Trainerin lädt die vorbereitete Folie und erläutert die Reflexionsaufgabe zum Thema Vertrauen. Die drei Fragen sind am Anfang nicht zu sehen und werden nacheinander aufgeblendet.

*Durchführung*



Bildquelle: ©Deposit-photos\_336866692

*„Zur Einstimmung auf das Thema werde ich Ihnen nun nacheinander drei Fragen stellen. Zur Beantwortung der Frage nutzen wir einen Chat-Storm. Dazu schreiben Sie einfach alles, was Ihnen zur Beantwortung der Frage durch den Kopf geht, in den Chat.“*

*Die erste Frage lautet: Welchen Menschen in Ihrem Leben vertrauen Sie besonders?“*

Nachdem die Teilnehmenden den Chat-Storm abgeschlossen haben, liest die Trainerin nach jeder Runde kurz alle Antworten vor und hinterfragt diese bei Bedarf.

Die meisten Aufzählungen beginnen mit Familienangehörigen, Kindern, Ehefrauen oder -männern und den Eltern. Darauf folgen dann häufig Personen aus dem engen Freundeskreis, gefolgt von Arbeitskollegen. Häufig werden auch hier schon Begründungen oder erste Hinweise zur Entstehung von Vertrauen genannt, wie z.B.: „Mit denen man besonders viel Zeit verbringt“, „Die man schon sehr lange auch persönlich kennt“ und so weiter.

Die Trainerin fasst kurz zusammen und leitet zur nächsten Frage über.

*„Vielen Dank für Ihre Antworten. Wir können also feststellen, dass es im Leben der meisten Menschen eine Hierarchie des Vertrauens gibt, die*

*auch damit zusammenhängt, wie nah ihnen bestimmte Personen stehen, wie gut und wie lange diese persönlich bekannt sind.*

*In der zweiten Frage geht es darum, welche Auswirkungen das Vertrauen auf Ihre Interaktion mit diesen Menschen hat. Denken Sie dabei speziell über konkrete Beispiele Ihres Verhaltens im virtuellen Raum nach. Die Frage lautet: Wie verhalten Sie sich Menschen gegenüber, denen Sie besonders vertrauen?“*

Häufige Antworten sind:

- ▶ Ich bin ehrlicher und direkter, greife eher einmal zum Telefonhörer.
- ▶ Ich sage frei heraus, was ich denke.
- ▶ Ich teile insgesamt gern und viele Informationen, schicke auch schon einmal vertrauliche Informationen per Mail.
- ▶ Ich gebe ihnen einen Vertrauensvorschuss, zeige mich z.B. auch mal ungeschminkt und ohne virtuellen Hintergrund.
- ▶ Ich helfe gerne in prekären Situationen.
- ▶ Die Kommunikation wird unkomplizierter, ich schreibe auch schon einmal schnell eine WhatsApp anstelle einer formellen E-Mail.

*„Zuletzt überlegen Sie bitte noch, wie Sie sich im Gegensatz dazu gegenüber Menschen verhalten, denen Sie misstrauen. Denken Sie auch hier wieder an Verhaltensweisen in der virtuellen Zusammenarbeit nach.“*

Häufige Antworten sind hier:

- ▶ Ich werde vorsichtiger.
- ▶ Die Kommunikation wird formaler, ich schreibe eher E-Mails und nehme sicherheitshalber weitere Beteiligte in CC.
- ▶ Ich mache Dienst nach Vorschrift, ich benutze keine informellen Kommunikationswege.
- ▶ Ich versuche den Kontakt auf das Nötigste zu beschränken, melde mich wenig und gebe alle Anweisungen schriftlich.
- ▶ Ich sage nicht immer, was ich denke.
- ▶ Ich behalte mein Wissen eher für mich.
- ▶ Ich erzähle nichts, was mir schaden könnte.
- ▶ Ich kontrolliere mehr, lasse mir Ergebnisse schriftlich melden.
- ▶ Ich bin kritischer und hinterfrage mehr.

Im Anschluss fasst die Trainerin die wichtigsten Nennungen noch einmal zusammen und formuliert die Auswirkungen, die ein hohes Misstrauen innerhalb eines Teams oder Unternehmens auf dieses haben kann.

### *Zusammenfassung*

*„Halten wir uns nun also diese Punkte noch einmal vor Augen und stellen uns die Frage, welche Auswirkungen mangelndes Vertrauen im Unternehmenskontext hat oder, noch konkreter gefragt, in Ihrem Team?“*

*Was passiert, wenn Menschen Informationen nicht teilen, mehr Zeit für Kontrolle investieren oder Dienst nach Vorschrift machen?“*

*Die Antwort darauf lässt sich in drei Worten zusammenfassen: Es wird teuer, langwierig und unangenehm. Bei der Zusammenarbeit über Distanzen hinweg potenzieren sich diese Effekte, da die Kommunikation und Kontrolle schon aufgrund der Entfernungen aufwendiger sind.*

*Dort, wo Vertrauen fehlt, steigen die Transaktionskosten. Das bedeutet auch: Wenn Sie bewusst in den Aufbau einer Vertrauenskultur innerhalb Ihres Teams und Ihres Unternehmens investieren, so zahlt sich das aus.“*

# Vortrag: Vertrauen zahlt sich aus

## Orientierung

### Ziele

Verdeutlichen, warum es sich lohnt, in eine Vertrauenskultur zu investieren

### Zeit

Insgesamt 10 Minuten oder weniger

### Rahmenbedingungen

Bildschirm teilen oder Präsentation auf dem Whiteboard zeigen

### Material

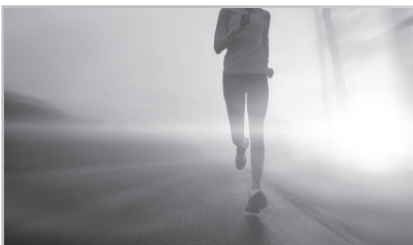
Vorbereitete Folien

### Ablauf

Die Trainerin hält den Vortrag „Vertrauen zahlt sich aus“.

### Durchführung

Die Trainerin hält einen kurzen Vortrag zum Thema Vertrauen und blendet dabei ihre vorbereiteten Sheets ein.



*„Dass sich Vertrauen auszahlt, zeigen neben vielen anderen auch die wissenschaftlichen Studien von Prof. Dr. Antoinette Weibel. Sie forscht an der Universität St. Gallen zu diesem Thema. Ihren Studien zufolge beeinflusst Vertrauen die Leistungen von Mitarbeitenden in Unternehmen äußerst positiv. Man könnte auch sagen, es weckt Superheldenkräfte in Ihren Mitarbeitenden.“*



*Es ermöglicht persönliches Wachstum, weil es zur Selbstständigkeit ermutigt und Raum für persönliche Entwicklung gibt. Vertrauen hilft Ihren Mitarbeitenden dabei, sich frei entfalten zu können, genau wie die Äste dieses beeindruckenden Baumes.*

*Es minimiert Komplexität, weil Absprachen auf dem kurzen Dienstweg getroffen werden können. Unnötige Kontrollmechanismen fallen weg.*



*Mitarbeitenden, denen Vertrauen entgegengebracht wird, gehen gern auch einmal die ‚Extrameile‘ oder anders ausgedrückt: Vertrauen schafft freiwilliges Arbeitsengagement, da Menschen, die einander vertrauen, sich in besonders herausfordernden Situationen auch über das ‚übliche‘ Maß hinaus unterstützen.*



*Es schafft Ressourcenzufluss, weil Informationen frei fließen können und großzügiger miteinander geteilt werden.“*



- In Anlehnung an den Vortrag „Vertrauen performt“ von Prof. Dr. Antoinette Weibel auf den PTT 2017 am 31.03.2017.

#### Quellen

#### Bildquellen:

- 1. © Depositphotos\_28423541
- 2. © Depositphotos\_118608562
- 3. © Depositphotos\_442509548
- 4. © Depositphotos\_77528856
- 5. © Depositphotos\_34635755

# Übung: Vertrauensskala im Team

## Orientierung

### Ziele

- ▶ Reflexion der eigenen Vertrauensneigung
- ▶ Teilnehmende erkennen, welche Verhaltensweisen sie selbst brauchen, um Vertrauen aufzubauen
- ▶ Erleben, wie stark sich die Vertrauensneigung von Menschen unterscheiden kann
- ▶ Benennen von ersten konkreten vertrauensfördernden Verhaltensweisen

### Zeit

Insgesamt 25 Minuten

### Rahmenbedingungen

- ▶ Galerieansicht
- ▶ Virtuelles Whiteboard

### Material

- ▶ Vorbereitete PowerPoint-Folie mit abgebildeter Vertrauensskala
- ▶ Folie „Vertrauensfördernde Verhaltensweisen“

### Ablauf

- ▶ Die Trainerin führt in das Prinzip der Vertrauensneigung ein.
- ▶ Die Teilnehmenden bewerten ihre eigene Vertrauensneigung auf einer Skala von 1-10
- ▶ Die Trainerin befragt die beiden Teilnehmenden, die sich auf dem niedrigsten und auf dem höchsten Skalenwert positioniert haben, ...
  - nach Gründen für die Positionierung,
  - was sie in der virtuellen Zusammenarbeit benötigen, um Vertrauen aufzubauen bzw. nicht zu verlieren.

*Intro* Die Trainerin moderiert eine Übung an, um die Teilnehmenden für vertrauensfördernde Verhaltensweisen in der virtuellen Zusammenarbeit zu sensibilisieren.



*„Wenn also der Aufbau von Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit einen so hohen Stellenwert einnimmt, ist es wichtig, Zeit und Mühe in den bewussten Aufbau von Vertrauen in Ihrem Team zu investieren. Dazu sehen wir uns zunächst an, wie Vertrauen entsteht. Ich möchte Sie nun zu einer kleinen Übung einladen.“*

Zur Vorbereitung dieser Übung bereitet die Trainerin eine Folie mit einer Vertrauensskala auf dem Whiteboard oder der Pinnwand vor.

#### Durchführung

*„Zunächst geht es um die grundsätzliche Vertrauensneigung, die wir im Laufe der Jahre entwickeln. Wie Sie sich vielleicht vorstellen können, ist sie nicht bei jedem gleich ausgeprägt, und das wiederum hat Auswirkungen darauf, wie gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann.“*

*Ich möchte Sie daher in dieser Übung dazu einladen, einmal Ihre persönliche Vertrauensneigung auf einer Skala von 1-10 einzuschätzen. Die Zahlen von 1-10 kennzeichnen die Ausprägung Ihrer Vertrauensneigung. Die Zahl 10 steht für eine hohe Vertrauensneigung. Aussagen einer Führungskraft auf diesem Wert könnten z.B. sein: ‚Ich gebe grundsätzlich jedem Mitarbeitenden erst mal einen Vertrauensvorschuss.‘ Die Zahl 1 steht für eine geringe Vertrauensneigung und beschreibt eine Führungskraft, zu der Sätze wie ‚Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser‘ oder ‚Vertrauen muss man sich bei mir erst erarbeiten‘ passen könnten.*

*Bitte überlegen Sie kurz, wo Sie sich selbst sehen, und dann platzieren Sie ein Post-it mit Ihrem Namen an der entsprechenden Stelle.“*

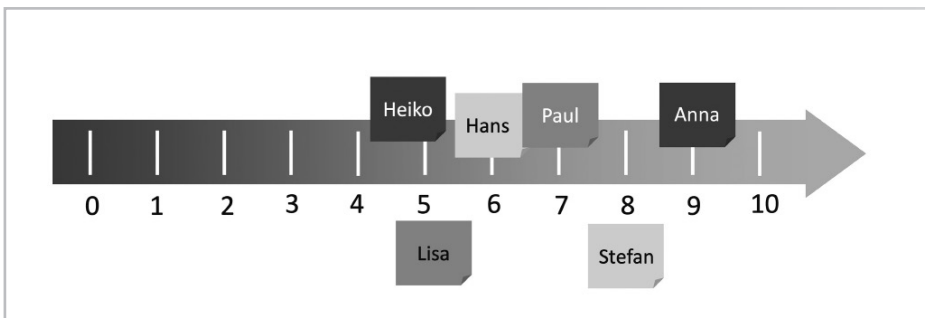


Abb.: Beispielantworten der Teilnehmenden auf der Vertrauensskala

Die Trainerin wartet nun ab, bis alle Teilnehmenden ihre Wahl getroffen haben. Meist gibt es eine recht hohe Bandbreite von Menschen mit einer

sehr hohen Vertrauensneigung bis zu Menschen mit einer eher niedrigen Vertrauensneigung. Die Erkenntnis, dass es hier deutliche Unterschiede gibt, ist für die meisten Beteiligten der erste Aha-Moment.

Nachdem die Gruppe ihre Wahl getroffen hat, spricht die Trainerin die Teilnehmenden auf den Außenpositionen an, um zu ergründen, was es auf der jeweiligen Position braucht, um vertrauen zu können. Sie beginnt mit der Person mit der geringsten Vertrauensneigung. Beiden Personen stellt sie die folgenden Fragen:

- ▶ *Aus welchem Grund haben Sie sich hier positioniert?*
- ▶ *Wie äußert sich diese Vertrauensneigung in der virtuellen Zusammenarbeit?*
- ▶ *Wenn ich Ihre Mitarbeiterin wäre, was müsste ich tun, um mir Ihr Vertrauen zu verdienen (auf den niedrigen Skalenwerten)?*
- ▶ *Was müsste ich unterlassen, um Ihr Vertrauen nicht zu verlieren (auf den hohen Skalenwerten)?*
- ▶ *Woran würden Sie in der virtuellen Zusammenarbeit erkennen, dass ...?*
- ▶ *Was noch ...?*

Typische Antworten der Teilnehmenden sind:

Mir ist wichtig, dass ...

- ▶ ich mich auf meinen Mitarbeitenden verlassen kann. Ich erkenne das daran, dass er mich bei wichtigen Dingen in CC nimmt und mir regelmäßig Updates per E-Mail gibt.
- ▶ Aufgaben rechtzeitig erledigt werden und im Projektmanagement-Tool zur vereinbarten Zeit die Erledigung der Aufgabe markiert wird, ohne dass ich daran erinnern muss.
- ▶ man mir ehrlich sagt, wenn etwas schiefgelaufen ist, und der Mitarbeitende den Telefonhörer in die Hand nimmt, um mich persönlich anzusprechen.
- ▶ mein Mitarbeitender mir im persönlichen Telefonat oder einer Videokonferenz unter vier Augen offen die Meinung sagt.
- ▶ die Mitarbeitende mich wissen lässt, wenn sie eine Aufgabe nicht rechtzeitig oder in der nötigen Qualität erledigen kann.
- ▶ der Kollege sich in schwierigen Situationen flexibel zeigt und beispielsweise auch einmal außerhalb der üblichen Arbeitszeit eine Aufgabe erledigt.
- ▶ die Mitarbeitende sich über einen langen Zeitraum als vertrauenswürdig erwiesen hat.

- ▶ Anders als bei der im Präsenzformat dargestellten Verfahrensweise, befrage ich hier nur die beiden Personen, die sich auf den niedrigsten und höchsten Skalenwerten platziert haben. Dies geschieht aus Zeitgründen.
- ▶ Sollten Sie mehr Zeit zur Verfügung haben, ist es sehr wertvoll, auch die Stimmen der anderen Teilnehmenden zu hören und kurze Diskussionen zu dem Thema zuzulassen.

### Abschlussvortrag

Die Trainerin fasst die wichtigsten Aussagen der Teilnehmenden nochmals zusammen und leitet über zum interaktiven Vortrag zum Thema vertrauensfördernde Verhaltensweisen.

*„Wie in der Übung gerade deutlich geworden ist, gibt es bestimmte Verhaltensweisen, die das gegenseitige Vertrauen fördern. Selbstverständlich ist es hilfreich, dies innerhalb eines Teams voneinander zu wissen und miteinander zu diskutieren. Hier sehen Sie noch einmal die wichtigsten dieser Verhaltensweisen im Überblick.“*

#### Vertrauen auf Distanz braucht ...

 Kommunikation – regelmäßig, offen, ehrlich und konstruktiv (informell)

 Verbindung – sie entsteht über Gemeinsamkeiten

 Konstruktiven Umgang mit Fehlern

 Verlässlichkeit – tun, was Sie sagen, Verabredungen einhalten

 Erreichbarkeit – konsequente und transparente Regelung

 Geduld – Vertrauen braucht Zeit

 Großzügigkeit – erst geben, dann nehmen

*Wie aus vielen Ihrer Äußerungen hervorgegangen ist, nimmt die Kommunikation einen wichtigen Stellenwert ein. Regelmäßige Kommunikation ist insbesondere in verteilten Teams oft eine Herausforderung, da zuweilen alle zu unterschiedlichen Zeiten und natürlich an unterschiedlichen Orten arbeiten. Offenheit haben ebenfalls einige von Ihnen im Zusammenhang mit dem Wunsch nach einer ehrlichen Meinung des Ge-*

*genüßers genannt. Außerdem ist es sehr wichtig, dass es einen Raum für informelle Kommunikation gibt, da auch diese in virtuellen Teams nicht von allein entsteht, sondern bewusst initiiert werden muss.*

*Verbindung schafft Vertrauen, sie entsteht über Gemeinsamkeiten, die Menschen miteinander teilen. Als Führungskraft haben Sie also die Aufgabe, Gelegenheiten für das Entdecken und die Pflege von Gemeinsamkeiten zu schaffen. Erinnern Sie sich bitte in diesem Zusammenhang an unsere allererste Übung – Geheime Drillinge. Sie war bewusst gewählt, um Vertrauen innerhalb dieser Gruppe aufzubauen.*

*Der offene Umgang mit Fehlern war von Ihnen ebenfalls angesprochen worden. Gerade in der virtuellen Zusammenarbeit können Fehler leicht unbemerkt bleiben oder vertuscht werden, sofern keine gute Fehlerkultur im Team besteht. Gehen Sie also konstruktiv und offen mit Fehlern um – auch mit den eigenen.*

*Auch das Thema Verlässlichkeit haben viele von Ihnen angesprochen. Hier gilt es, zuallererst als gutes Beispiel voranzugehen und im Gegenzug auch gegenseitige Verlässlichkeit innerhalb des Teams einzufordern.*

*Fehlende Erreichbarkeit ist ein Vertrauenskiller. Stellen Sie also klare Regeln für Ihre eigene Erreichbarkeit und die des Teams auf. Konsequente Erreichbarkeit bedeutet dabei nicht, dass Sie oder Ihre Teammitglieder ständig erreichbar sein müssen. Es bedeutet lediglich, dass es eine transparente Regelung dafür geben sollte.*

*Nicht zuletzt braucht Vertrauen insbesondere für diejenigen mit einer eher geringen Vertrauensneigung auch Geduld. Es kann nicht eingefordert oder angeordnet werden. Es kann jedoch aufgebaut und gepflegt werden.*

*Großzügigkeit hilft Ihnen dabei, wie diejenigen unter Ihnen mit einer hohen Vertrauensneigung sicher bestätigen können. Viele Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden gern einen Vertrauensvorschuss geben, haben mir bestätigt, dass dieses Verhalten häufiger belohnt, als enttäuscht wurde. Vertrauen Sie also ruhig darauf, dass Ihre Mitarbeitenden auch ohne Ihre ständige Anwesenheit ihre Aufgaben gut erledigen werden.“*

**Quelle** ► In Anlehnung an den Vortrag „Vertrauen performt“ von Prof. Dr. Antoinette Weibel auf den PTT 2017 am 31.03.2017.

# Reflexion und Praxistransfer: Vertrauen im virtuellen Team fördern

## Orientierung

### Ziele

- ▶ Die vertrauensfördernden Maßnahmen in konkrete Verhaltensweisen in der virtuellen Zusammenarbeit übersetzen
- ▶ Umsetzungsvorhaben für das eigene Team bilden

### Zeit

Insgesamt 15 Minuten

### Rahmenbedingungen

- ▶ Galerieansicht
- ▶ Virtuelles Whiteboard

### Material

Vorbereitete PowerPoint-Folie mit vertrauensfördernden Verhaltensweisen

### Ablauf

- ▶ Die Trainerin fordert die Teilnehmenden auf, für jede vertrauensfördernde Verhaltensweise konkrete Beispiele aus der virtuellen Zusammenarbeit zu nennen.
- ▶ Alle finden in einem stillen, fünfminütigen Brainstorming gleichzeitig Antworten und halten diese auf dem Whiteboard fest.

Die Trainerin zeigt die vorbereitete Folie und leitet zum Praxistransfer über.

*Durchführung*

*„Jetzt gilt es, das Gelernte in die Praxis zu übersetzen. Mit Blick auf die vertrauensfördernden Verhaltensweisen und dem Wissen darüber, was Sie selbst brauchen, um Vertrauen aufzubauen, möchte ich Sie nun bitten, einmal zu überlegen, was Sie ganz konkret tun können, um das Vertrauen in Ihrem virtuellen Team zu stärken oder zu bewahren.“*

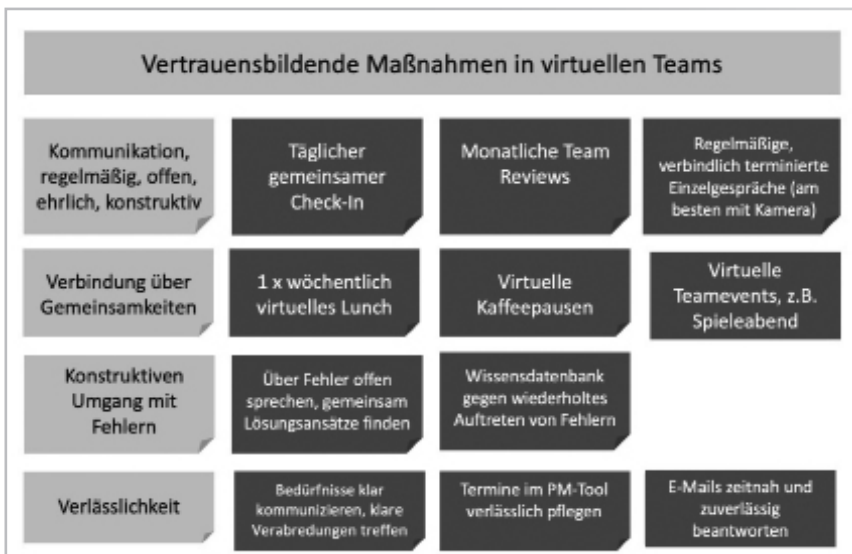
Abb.: Folie Vertrauens-  
bildende Maßnahmen  
auf dem Whiteboard



*Ich habe Ihnen hierzu eine Folie vorbereitet und möchte Sie nun bitten, jeder für sich zu überlegen, was das sein könnte und Ihre Antworten auf die Frage auf einem virtuellen Kärtchen festzuhalten.*

*Bitte halten Sie Ihre Gedanken hierzu auf dem Whiteboard fest. Sie haben 10 Minuten Zeit dazu.“*

Abb.: Die  
Teilnehmenden  
schreiben ihre  
Gedanken auf



Nach Abschluss des Brainstormings gehen die Teilnehmenden alle Antworten nochmals durch.

# Transferaufgabe: Vertrauen aufbauen

## Orientierung

### Ziele

- ▶ Den Praxistransfer sicherstellen
- ▶ Konkrete Umsetzungsvorhaben für das eigene Team formulieren

### Zeit

Insgesamt 10 Minuten während des Trainings und 20 Minuten während der Transferzeit

- ▶ 10 Minuten Input
- ▶ 10 Minuten für den Transferplan
- ▶ 10 Minuten Kollegialer Austausch

### Rahmenbedingungen

- ▶ Transferaufgabe in Einzelarbeit
- ▶ Virtuelles Whiteboard

### Material

- ▶ Vorbereitete PowerPoint-Folie mit vertrauensfördernden Verhaltensweisen
- ▶ Vorbereiteter Umsetzungsplan

### Ablauf

- ▶ Die Teilnehmenden suchen sich maximal drei vertrauensfördernde Maßnahmen aus, die sie in ihrem Team einführen oder intensivieren wollen.
- ▶ Die Trainerin erläutert, wie Maßnahmen zu Umsetzungsvorhaben umformuliert werden.
- ▶ Die Teilnehmenden nutzen die Transferzeit, um in Einzelarbeit eigene Umsetzungsvorhaben zu bilden.

Die Transferaufgabe wird während der Transferzeit umgesetzt. Ich stelle sie in meinem üblichen Trainingsdesign erst nach Abschluss des zweiten Moduls. Hier im Buch stelle ich sie dennoch an dieser Stelle vor, falls Sie eine andere Abfolge oder zeitliche Aufteilung der Module wählen sollten.

*Erläuterung*

# Transferaufgabe

Vertrauen aufbauen

- Vertrauensbildende Maßnahmen durchlesen
- Max. 3 Punkte auswählen, die Sie mitnehmen möchten
- Umsetzungsvorhaben im Transferplan festhalten



*Input* „Bitte lesen Sie sich die vertrauensbildenden Maßnahmen in virtuellen Teams in Ruhe durch. Stellen Sie sich beim Durchlesen die Frage: ‚Was könnte ich in meinem virtuellen Team noch einführen oder intensivieren?‘ Bitte wählen Sie maximal drei Punkte aus, die Sie im Nachgang in Ihrem Team angehen wollen. Übertragen Sie sich die Inhalte der jeweiligen Karte in Ihren Transferplan und definieren Sie erste Umsetzungsschritte.“

Die Trainerin lädt den Umsetzungsplan und erklärt das Beispiel.

Abb.: Tabelle mit einem Beispiel für Eintragungen im Umsetzungsplan auf dem Whiteboard

|                             |                                                        |                                                                                                                                                  |                         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Namen                       | Maßnahmen                                                                                                                                 | Vorhaben                                                                                                                                                                                                                            | Bis wann?                                                                                                   |
| Beispiel:<br>Max Mustermann | <div>Telefonische Erreichbarkeit klar regeln</div> <div>Regelmäßige, verbindlich terminierte Einzelgespräche (am besten mit Kamera)</div> | Einheitliche Regeln für die telefonische Erreichbarkeit mit dem Team diskutieren und vereinbaren.<br><br>Zwei Stunden in der Woche reservieren, die für Einzelgespräche bei Bedarf zur Verfügung stehen. Kommunikation an das Team. | Nächstes Meeting am Montag<br><br>Immer Freitags 13-15 Uhr. Kommunikation an das Team im Meeting am Montag. |
|                             |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                             |
|                             |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                             |



Ein Beispiel: Max Mustermann hat sich z.B. überlegt, dass es bei ihm im Team wichtig ist, die Erreichbarkeit klar zu regeln. Bisher ist es nämlich so, dass bestimmte Personen immer zu erreichen sind und andere nur sehr selten ans Telefon gehen. Er nimmt sich daher vor, das Thema beim nächsten Meeting auf die Agenda zu nehmen und gemeinsam mit seinem Team einheitlich zu regeln.

Außerdem gibt es derzeit bei ihm im Team wenig Raum für Einzelgespräche. Er wird daher in seinem Kalender künftig zwei Stunden in der Woche für Einzelgespräche reservieren. Diese wird er in seinem geteilten Kalender kennzeichnen, sodass seine Teammitglieder sich bei Gesprächsbedarf einfach in diese Zeiten einbuchen können.

Die Trainerin formuliert die Transferaufgaben:

*Durchführung*

- ▶ *„Bitte nehmen Sie sich während der Transferzeit etwa 10 Minuten Zeit, ein eigenes Umsetzungsvorhaben zu bilden.“*
- ▶ *Suchen Sie sich im nächsten Schritt einen anderen Teilnehmenden, mit dem Sie sich zu Ihrem Vorhaben austauschen können. Planen Sie für diesen Austausch etwa 15 Minuten ein.“*

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen