



Erfolgsfaktoren

- Vertrauen aufbauen
- Ziel- und ergebnisorientiert führen
- Teamgeist entwickeln
- Isolation überwinden und Vernetzung fördern
- Kommunikation (neu) organisieren



Begrüßung zum ersten Tag des Online-Trainings „Führen auf Distanz“.



Erfolgsfaktoren

- Vertrauen aufbauen
- Ziel- und ergebnisorientiert führen
- Teamgeist entwickeln
- Isolation überwinden und Vernetzung fördern
- Kommunikation (neu) organisieren



Unsere Zeiten



- 9.00 – 12.00 Teil 1 – Live Online**
- Vertrauen in virtuellen Teams aufbauen
 - Ziel- und ergebnisorientiert führen
- 12.00 – 13.00 Transferaufgabe
- 13.00 – 14.00 Mittagspause
- 14.00 – 17.00 Teil 2 – Live Online**
- Teamgeist entwickeln
 - Transferaufgabe

„Erinnern Sie sich noch an die Erfolgsfaktoren und die dazugehörigen Bewegungen?“

Die Übersicht über die Themen der beiden Tage. Die Themen 1 bis 3 werden am ersten Tag bearbeitet, die Module 4 und 5 am zweiten Tag.



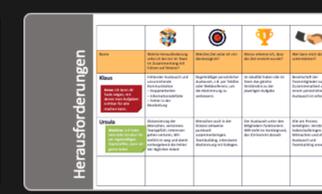
2



3



4



5



6



7



8



9



10

Unsere Zeiten



9.00 – 12.00 Teil 1 – Live Online

- Vertrauen in virtuellen Teams aufbauen
- Ziel- und ergebnisorientiert führen

12.00 – 13.00 Transferaufgabe

13.00 – 14.00 Mittagspause

14.00 – 17.00 Teil 2 – Live Online

- Teamgeist entwickeln
- Transferaufgabe

Was ist heute Ihr persönlicher Wetterbericht?



Klicken Sie, um Notizen hinzuzufügen



	Erfolgsfaktoren • Vertrauen aufbauen • Ziel- und ergebnisorientiert führen • Teamgeist entwickeln • Isolation überwinden und Vernetzung fördern • Kommunikation (neu) organisieren 	Unsere Zeiten 9.00 – 12.00 Teil 1 – Live Online • Vertrauen in virtuellen Teams aufbauen • Ziel- und ergebnisorientiert führen 12.00 – 13.00 Transferaufgabe 13.00 – 14.00 Mittagspause 14.00 – 17.00 Teil 2 – Live Online • Teamgeist entwickeln • Transferaufgabe 	Was ist heute Ihr persönlicher Wetterbericht? 	Herausforderungen <table border="1"> <tr> <th>Klass</th> <th>Wann</th> <th>Wo</th> <th>Wie</th> </tr> <tr> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> <td>...</td> </tr> </table>	Klass	Wann	Wo	Wie	Erfolgsfaktor Vertrauen aufbauen  Welchen Menschen in Ihrem Leben vertrauen Sie besonders? Wie behandeln Sie Menschen gegenüber, denen Sie besonders vertrauen?	Vertrauen weckt Superkräfte 	Vertrauen ermöglicht persönliches Wachstum 	Vertrauen minimiert Komplexität 	Vertrauen schafft freiwilliges Engagement 
Klass	Wann	Wo	Wie														
...														

Erfolgsfaktor ziel- und ergebnisorientiert führen



www.company.de

Bewegungsübung

Ziel- und ergebnisorientiert führen

Stellen Sie sich bitte hin und folgen
den Anweisungen.



Übung

Foto: pixabay/felix_merler

Bildnachweis: <https://pixabay.com/de/photos/wanderung-abenteuer-natur-drau%c3%9fen-5796976/>



16



17



18



19



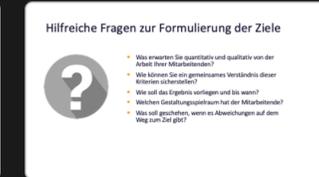
20



21



22



23



24



25



Hilfreiche Fragen zur Formulierung der Ziele



- Was erwarten Sie quantitativ und qualitativ von der Arbeit Ihrer Mitarbeitenden?
- Wie können Sie ein gemeinsames Verständnis dieser Kriterien sicherstellen?
- Wie soll das Ergebnis vorliegen und bis wann?
- Welchen Gestaltungsspielraum hat der Mitarbeitende?
- Was soll geschehen, wenn es Abweichungen auf dem Weg zum Ziel gibt?

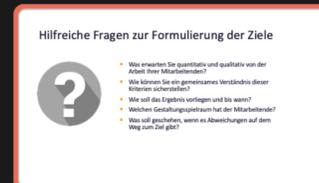
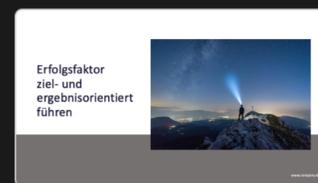
Die Weihnachtsfeier

- Drei Angebote für eine Weihnachtsfeier einholen
- Vorherige virtuelle Absprache über wesentliche Rahmenbedingungen: z.B. Budget, Location, Ablauf der Veranstaltung, Punkte, die das Angebot enthalten soll
- Datum XY
- Innerhalb der folgenden Rahmenbedingungen kann frei entschieden werden: ...
- Kurzer Anruf, falls Zeitrahmen nicht eingehalten werden kann oder Budget nicht ausreicht.



Möglicher Text:

„Für die klare Formulierung Ihrer Ziele und Erwartungen habe ich Ihnen einige hilfreiche Fragen mitgebracht, die Ihnen dabei helfen können, gemeinsame Arbeitsprozesse optimal gestalten zu können.“



Tools zur Organisation der virtuellen Zusammenarbeit

Welche Tools kennen Sie?



Whiteboard-Vorlage für das „Brainstorming: Ergebnisse sichtbar machen“

Für die ergebnisorientierte Führung ist es wichtig, dass Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse für das Team sichtbar und transparent sind. Ist das nicht der Fall, hat das zur Folge, dass es Doppelarbeiten, Dokumenten-Pingpong und andere Ineffizienzen in der Teamarbeit gibt. Zu diesem Zwecke sind virtuelle Tools geeignet.

Brainstorming: Ergebnisse sichtbar machen

„Bitte nehmen Sie sich nun fünf Minuten Zeit, die wichtigsten Dinge und Tools auf Post-its zu notieren, die Sie für das Sichtbarmachen von Arbeitsprozessen und Ergebnissen nutzen. Bitte legen Sie die Antworten auf dem vorbereiteten Feld ab.“

Zum Schluss bitten Sie alle Teilnehmenden, sich alle Ergebnisse einmal durchzulesen und ggf. Fragen zu stellen, wenn ihnen ein Tool oder dessen Nutzung unbekannt ist.

Hinweise:

- Es passiert öfters, dass es in Unternehmen viele Tools gibt, deren Existenz oder Funktionalität nicht allen Teilnehmenden bekannt ist. Insbesondere dann ist diese Übung besonders hilfreich.
- Sollte eine Person in der Gruppe ein Tool besonders intensiv nutzen und eine andere Person großes Interesse signalisieren, können Sie an dieser Stelle dazu ermutigen, sich außerhalb der Trainingszeiten zum gegenseitigen Austausch zu verabreden.



Die Weihnachtsfeier

- Drei Angebote für eine Weihnachtsfeier einholen
- Vorherige virtuelle Absprache über wesentliche Rahmenbedingungen: z.B. Budget, Location, Ablauf der Veranstaltung. Punkte, die das Angebot enthalten soll
- Datum XY
- Innerhalb der folgenden Rahmenbedingungen kann frei entschieden werden: ...
- Kurzer Anruf, falls Zeitrahmen nicht eingehalten werden kann oder Budget nicht ausreicht.



Tools zur Organisation der virtuellen Zusammenarbeit

Welche Tools kennen Sie?

Möglicher Text:

„Ich werde Ihnen nun die wichtigsten Punkte anhand eines Beispiels erklären. Nehmen wir einmal an, es ist kurz vor Weihnachten. Ihr Team wünscht sich auch in diesem Jahr eine gemeinsame Weihnachtsfeier. Sie übergeben die Planung der Weihnachtsfeier an Ihren Mitarbeitenden, Herrn Müller. Im ersten Schritt wollen Sie sich einen Überblick über mögliche Optionen verschaffen. Zunächst ist es wichtig, dass Sie präzise definieren, was genau Sie von Herrn Müller erwarten. Dabei hilft es Ihnen, Qualität und Quantität so genau wie möglich zu beschreiben bzw. gemeinsam zu definieren.

Für unser Beispiel könnte das bedeuten, dass Sie zunächst zusammen mit Herrn Müller die Arbeitsschritte definieren. Im ersten Schritt kann es z.B. darum gehen, mögliche Optionen zu recherchieren und drei konkrete Angebote einzuholen, die ein gewisses Budget nicht überschreiten.

Die Angebote sollen in schriftlicher Form vorliegen und wesentliche Rahmenbedingungen, wie z.B. den Ort der Veranstaltung, den Preis, die Dauer und den Ablauf, enthalten.

Innerhalb dieser Rahmenbedingungen hat Ihr Mitarbeitender freie Entscheidungsgewalt. Falls es Probleme geben sollte, soll sich Ihr Mitarbeitender kurz telefonisch bei Ihnen melden, damit Sie die weitere Vorgehensweise miteinander abstimmen können.

Das Ergebnis soll bis spätestens zum Datum XY im Projektmanagement-Tool Asana hochgeladen werden.

Um ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe sicherzustellen, terminieren Sie ein kurzes Online-Meeting, in dem Sie Ihre Wünsche äußern und Herr Müller Zeit hat, seine Fragen zu stellen.“



Tools zur Organisation der virtuellen Zusammenarbeit

Welche Tools kennen Sie?

Tools listed on sticky notes: Trello, Jira, Daily, Asana, Retrospektive, Kanban Board von Planner, MS Planner, Weekly.

Transferaufgabe

Ziel- und ergebnisorientiertes Führen

- Führen Sie die Ziel- und Erwartungskklärung mithilfe der hilfreichen Fragen für einen eigenen Praxisfall durch.
- Überlegen Sie außerdem: Welche Arbeitsprozesse und Ergebnisse sind in Ihrem Team noch zu wenig sichtbar?
- Bilden Sie ein Umsetzungsvorhaben.
- Tauschen Sie sich zu zweit über die Ergebnisse aus.

Ein Beispiel für die Ergebnisse eines Brainstormings zu den virtuellen Tools.

Transferaufgabe

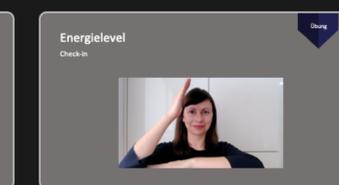
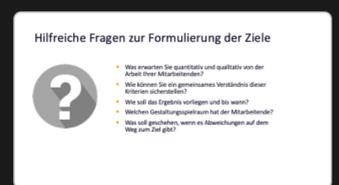
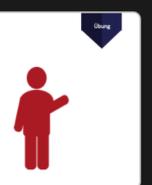
Ziel- und ergebnisorientiertes Führen

- Führen Sie die Ziel- und Erwartungskklärung mithilfe der hilfreichen Fragen für einen eigenen Praxisfall durch.
- Überlegen Sie außerdem: Welche Arbeitsprozesse und Ergebnisse sind in Ihrem Team noch zu wenig sichtbar?
- Bilden Sie ein Umsetzungsvorhaben.
- Tauschen Sie sich zu zweit über die Ergebnisse aus.



Übung: Transferaufgabe – ziel- und ergebnisorientiertes Führen

Zeitbedarf: 5 Minuten

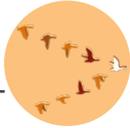


Führen auf Distanz

Ein Führungskräftetraining

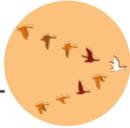
4-Tages-Seminar





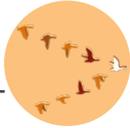
FÜHREN AUF DISTANZ	4
ANWENDUNG DES KONZEPTS	5
Die Themen im Überblick	5
Die Ziele der Module	6
Die Methoden	6
SEMINARÜBERBLICK NACH TAGEN	7
Auftakt – der erste Tag	7
Der zweite Tag	8
Der dritte Tag	9
Abschlussveranstaltung – der vierte Tag	10
DAS MATERIAL IM ÜBERBLICK	11
Das Trainingsablauf und -design	11
PowerPoint-Präsentation	11
Inputs	12
Handout	12
Deep Dives	12
Textdateien und Blanko-Vorlagen als Online-Ressource	12
Benötigte Medien, Zusatzmaterial und sonstiges Equipment für das Training	13
UMGANG MIT DEM INHALT	14
Trainer-Kompetenzen	14
Seminar- und Transferzeiten	14
Anrede	14





DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS	15
Gruppengröße	15
Wichtige To-dos im Vorfeld des Live-Online-Trainings	15
Persönliche Vorbereitung	16
Vorbereitung der Teilnehmenden	16
LITERATUR UND QUELLEN	18
DIE AUTORIN	20
AUSSERDEM	21
Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss	21
Seminar live	21
Online-Ressourcen zu diesem Trainingskonzept	21
Weitere Services	24
Impressum	24



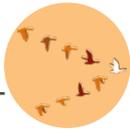


Durch die zunehmende Digitalisierung führen mehr und mehr Führungskräfte Teammitglieder, die an verschiedenen Standorten oder im Homeoffice arbeiten.

„Führen auf Distanz“ beschreibt Führungssituationen, in denen Teams über eine räumliche Distanz hinweg geführt werden. Die Teammitglieder können sich nicht täglich sehen oder persönlich miteinander sprechen. Ihre Kommunikation findet hauptsächlich über digitale Medien wie E-Mail, Telefon, Chat oder virtuelle Konferenzen statt. Diese neue Art der Zusammenarbeit stellt Führungskräfte und deren Teams vor neue Herausforderungen. Neben den bisherigen Aufgaben gilt es, räumliche, kulturelle und operationale Distanzen zu überbrücken. Abläufe müssen neu definiert werden, das Teambuilding ist aufwändiger und die Führung anspruchsvoller. Die Führungskräfte solcher Teams benötigen neben den klassischen Führungskompetenzen auch Kenntnisse über die spezifischen Anforderungen beim Führen auf Distanz. So stehen sie sowohl vor der Aufgabe, eine Teamidentität über große Distanzen hinweg zu schaffen, als auch die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den im Unternehmen vorhandenen digitalen Medien zu organisieren.

Wie all das gelingen kann, wird in dem Training „Führen auf Distanz“ gemeinsam erarbeitet.





Das hier vorgestellte Live-Online-Training umfasst insgesamt fünf Module, in denen sich die teilnehmenden Führungskräfte intensiv mit den Herausforderungen, Vorteilen und Erfolgsfaktoren der Führung auf Distanz auseinandersetzen können. In der Praxis hat es sich bewährt, die Inhalte auf mindestens vier Veranstaltungen aufzuteilen.

Das Training kann durch den Einsatz der Deep Dives entsprechend abgewandelt oder verlängert werden.

Die Themen im Überblick

Die folgende Darstellung enthält die Übersicht der Themen in der Aufteilung des Live-Online-Seminars.

Tag 1

- Auftaktveranstaltung

Tag 2

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

Tag 3

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

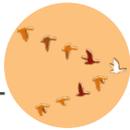
Tag 4

- Abschlussveranstaltung

Die Veranstaltungen zum Seminaarauftritt und -abschluss 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 das in der Praxis am häufigsten gewünschte Format. Die Seminarzeiten sind in diesem Fall so aufgeteilt, dass an den Trainingstagen jeweils vormittags und nachmittags bis zu drei Stunden Live-Online-Training stattfinden kann und über den zwei-stündigen 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 Trainingssessions zu klären.





Die Ziele der Module

Tag 1 – Auftaktveranstaltung

- Erwartungen abfragen und gegenseitiges Kennenlernen
- Vertrauen aufbauen in der Gruppe
- Sicherheit erlangen im Umgang mit der Technik
- Einen Überblick über die gesamte Veranstaltung erhalten
- Risiken und Vorteile von Führen auf Distanz kennenlernen
- Erfolgsfaktoren von Führen auf Distanz kennenlernen

Tag 2

Modul 1: Vertrauen aufbauen

- Erfolgsfaktoren Vertrauen aufbauen kennenlernen
- Verstehen, wie Vertrauen entsteht und bewusst aufgebaut werden kann

Modul 2: Ziel- und ergebnisorientiert führen

- Die Vorteile von Ziel- und Ergebnisorientierter Führung bewusst machen und einsetzen können

Modul 3: Teamgeist und Teamidentität entwickeln

- Verstehen, wie ein Wir-Gefühl gefördert und Teamentwicklung auf Distanz gelingen kann
- Teamgeist und Teamidentifikation in virtuellen Teams aufbauen lernen

Tag 3

Modul 4: Isolation überwinden und Vernetzung fördern

- Auswirkungen der Isolation im Homeoffice reflektieren
- Möglichkeiten der Vernetzung in der virtuellen Zusammenarbeit kennenlernen

Modul 5: Kommunikation (neu) organisieren

- Kommunikation auf Distanz organisieren mit Hilfe von virtuellen Tools organisieren lernen
- Merkmale und Wirkung unterschiedlicher Medien kennenlernen
- Erlernen, wie die Vernetzung des Teams über Distanzen hinweg gefördert werden kann

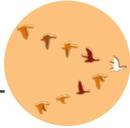
Tag 4 – virtuelles Abschlusstreffen

- Von den Best-Practice-Erfahrungen der anderen Teilnehmenden profitieren
- Ggf. ein Wunschthema vertiefen

Die Methoden

Wissensinput und -transfer, Selbst- und Gruppenreflexion, Praxisfälle, Erfahrungsaustausch in Kleingruppen, Aktivierungsübungen. In der Live-Online-Version gibt es Transferaufgaben und Transferzeiten, die der Vertiefung und Umsetzung der Inhalte in den Praxisalltag dienen.





ÜBERBLICK

Trainingsablauf und -design

Die Word-Datei „*Trainingsablauf_Fuehren_auf_Distanz.docx*“ liefert Ihnen einen ausführlichen, mehrseitigen Ablaufplan für das Online-Training mit einer detaillierten Zeitkalkulation und allen Angaben zu jedem der vier Trainingstage. Unter anderem erfahren Sie, welche Medien Sie benötigen und welche Materialien und Teilnehmerunterlagen Ihnen das Trainingskonzept für jedes Modul zur Verfügung stellt. Da die Begriffe verlinkt sind, können Sie durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und ausdrucken.

Beachten Sie hierbei: Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z. B. das Konzept auf Ihre Anforderungen zuzuschneiden), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

Dieses Konzept wurde vielfach erfolgreich umgesetzt. Allerdings müssen Sie als Trainer oder Trainerin immer flexibel bleiben, denn jede Gruppe reagiert anders. Lerneinheiten, die mehrfach im Rahmen der kalkulierten Zeit erarbeitet wurden, dauern länger oder kürzer als vorgesehen. Übungen, die bei vielen Seminaren mit Begeisterung angenommen wurden, werden bei der aktuellen Veranstaltung abgelehnt. In einer Gruppe gibt es mehrere diskussionsfreudige Personen, während in der nächsten kaum jemand etwas nachfragt, hinterfragt oder durch eigene Erfahrungen ergänzt.

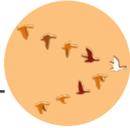
Die Zeitangaben sind also Anhaltswerte, kalkuliert für eine Teilnehmerzahl von acht Personen.

PowerPoint-Präsentation

Mit der PowerPoint-Präsentation können Sie das gesamte Training gestalten. Die vorgeschlagenen Visualisierungen können Sie selbstverständlich in das Whiteboard übertragen, dabei finden Sie auch Bearbeitungsbeispiele, die nur für Sie als Trainerin oder Trainer zur Anschauung dienen. Diese Beispiele sollten Sie überspringen oder löschen. Die Folien sind thematisch geordnet, sodass Sie sie einfach der Reihe nach präsentieren können.

Im Notizbereich der PowerPoint-Dateien finden Sie Anregungen, Beispiele, Zeitvorgaben, Ergänzungen und Hinweise. Tipp: Nutzen Sie bei der Präsentation die Referentenansicht, so haben Sie stets den umfangreichen Notizbereich mit allen nötigen Verweisen, Hintergrundinfos und Übungsanleitungen im Blick – außerdem die Zeit und die Folienübersicht, um ggf. schnell vor- und zurückspringen zu können. Die Folien können Sie selbstverständlich nach Ihren Erfordernissen anpassen.





Inputs

Die PDF-Dateien im Ordner „Input“ sind vertiefende Erläuterungen für Sie als Trainerin oder Trainer und liefern wichtige Background-Informationen zu den Vorträgen der einzelnen Module und Übungen. Sie können die Inputs natürlich auch – komplett oder auszugsweise – den Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung stellen. In der Regel verfügen diese aber mit ihrem Teilnehmer-Handout bereits über eine komprimierte Version der wesentlichen Inhalte.

Handout

Als „Teilnehmer-Handout“ dienen die PowerPoint-Folien und alle auf dem virtuellen Whiteboard erarbeiteten und abgelegten Inhalte. Das Whiteboard sollte über die Dauer der Trainingszeit jederzeit für die Teilnehmenden erreichbar sein. Nach Beendigung des Trainings werden alle Inhalte in der richtigen Abfolge geordnet und in eine PDF-Datei konvertiert und an die Teilnehmenden versendet.

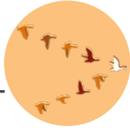
Deep Dives

Die Deep Dives sind ergänzende und vertiefende Übungen zu den einzelnen Modulen. Sie können sie nutzen, um die Inhalte bedarfsgerecht anzupassen. Sie sind in der Reihenfolge der Erfolgsfaktoren sortiert. Die Verweise auf die Deep Dives finden Sie im Trainingsablauf. Die Materialien zu den Deep Dives finden Sie in dem gleichnamigen Ordner des Trainingskonzepts.

Textdateien und Blanko-Vorlagen als Online-Ressource

Wenn Sie die Inhalte der Unterlagen an Ihre eigenen Bedürfnisse anpassen und überarbeiten wollen, so können Sie hierfür auf offene Textdateien (Word-Dokumente) zurückgreifen. Diese sind im Internet als Online-Ressource hinterlegt. Gleiches gilt für Blanko-Vorlagen, mit denen Sie das Konzept beliebig um eigene Inhalte im gleichen Design erweitern können. Über den folgenden Link haben Sie Zugriff (sollte sich der Link durch Anklicken nicht auf Anhieb aktivieren lassen, bitte in die Adresszeile Ihres Browsers kopieren):





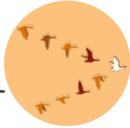
Benötigte Medien, Zusatzmaterial und sonstiges Equipment für das Training

Für die Durchführung des Trainings benötigen Sie die folgende technische Ausstattung:

- eine stabile Internetverbindung
- zwei Bildschirme (einen für das Whiteboard, einen für die Videokonferenz)
- eine professionelle Kamera
- ggf. ein Ringlicht, um eine professionelle Beleuchtung sicherzustellen
- ein Headset, um Hintergrundgeräusche zu minimieren
- ein Tool zur Durchführung von Videokonferenzen, das über die Funktion der Kleingruppenarbeitsräume verfügt
- ein digitales Whiteboard
- einen Arbeitsplatz mit einem angemessenen, professionellen Hintergrund
- ggf. einen professionellen virtuellen Hintergrund
- ggf. einen Greenscreen

Des Weiteren benötigen Sie die Folien der PowerPoint-Datei und den Trainingsablauf, den Sie sich am besten ebenfalls digital öffnen oder ausgedruckt an Ihren Arbeitsplatz legen.





Trainer-Kompetenzen

Für die Durchführung dieses Seminars haben Sie idealerweise bereits einige Erfahrung als Trainerin oder Trainer für Führungskräfte gesammelt. Beschäftigen Sie sich vorab intensiver mit der Führung auf Distanz. Außerdem sollten Sie für die Durchführung dieses Online-Trainings sicher im Umgang mit der Bedienung des von Ihnen gewählten virtuellen Tools für die Videokonferenz und das Whiteboard sein. Führen Sie ggf. für die einzelnen Module vorab einen Testlauf durch.

Nachwuchs-TrainerInnen empfehle ich, vorab bei TrainerkollegInnen zu hospitieren, die bereits Erfahrung in der Umsetzung dieses Themas sammeln konnten.

Seminar- und Transferzeiten

Das Live-Online-Training enthält fünf Module, sowie eine Auftakt- und Abschlussveranstaltung. Alle Termine können an insgesamt vier Tagen durchgeführt werden.

Die Seminarzeiten können individuell angepasst werden. Die Auftakt- und Abschlussveranstaltung dauern jeweils 2 bis maximal 3 Stunden. Die Module können z.B. an zwei ganzen Tagen vermittelt werden. In der Regel gibt es am Vormittag einen Block von 9 Uhr bis maximal 12 Uhr. Hiernach folgen zwei Stunden zur freien Verfügung, die einerseits für die Erledigung der Transferaufgabe, als auch die Mittagspause genutzt werden. Am Nachmittag folgt der zweite Block, der in der Regel von 14 Uhr bis maximal 17 Uhr dauert.

Selbstverständlich können Sie je nach Bedarf des Kunden auch die Dauer, Aufteilung und Abfolge der Module anpassen. Die in diesem Konzept dargestellten Fahrpläne sind gut mit Inhalten gefüllt und bedürfen eines guten Zeitmanagements. Sollten Sie mit einer großen Gruppe arbeiten und/oder bewusst viel Zeit für den Austausch und Diskussionen einplanen wollen, passen Sie Ihren Zeitplan entsprechend an.

Zwischen den Trainingstagen liegen jeweils Transferzeiten von mindestens einer Woche und maximal vier Wochen. In dieser Zeit haben die Teilnehmenden Gelegenheit das Erlernete zu reflektieren, zu vertiefen und in der Praxis umzusetzen.

Anrede

Wo dies problemlos möglich ist, nutzen wir im Konzept die Schreibweise: TeilnehmerInnen, MitarbeiterInnen, TrainerInnen. Dem Lesefluss haben wir jedoch Vorrang eingeräumt und an all den Textstellen, die den Lesefluss behindern könnten (MitarbeiterInnengespräch!), die männliche Schreibform gewählt. Angesprochen sind selbstverständlich stets alle Leserinnen und Leser.

In allen Übungen werden die Teilnehmer mit „Sie“ angesprochen. Vielleicht verwenden Sie jedoch im Training das „Du“ in der direkten Anrede. Sie können dies in den Folien entsprechend abändern.





DURCHFÜHRUNG DES TRAININGS

Blatt 15

Gruppengröße

Mit dem Trainingskonzept „Führen auf Distanz“ können Sie Gruppen mit acht Personen schulen. Um einen intimen Rahmen zu schaffen, der für jeden Einzelnen Raum lässt, sich zu öffnen, ist eine Gruppe von acht Personen ideal. Bei größeren Gruppen sollten Sie unbedingt mehr Zeit einplanen.

Wichtige To-dos im Vorfeld des Live-Online-Trainings

Für die Präsentation der Inhalte ist es empfehlenswert, neben einer PowerPoint-Präsentation ein virtuelles Whiteboard z.B. von Miro einzusetzen, dass Sie vorab sorgfältig vorbereiten.

Erfahrungsgemäß ist in virtuellen Formaten ein gutes Zeitmanagement von großer Bedeutung. Sollten Sie die Inhalte abwandeln wollen oder größere Teilnehmerzahlen haben, planen Sie am besten minutengenau.

Von besonderer Wichtigkeit ist es, sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden am Tag des Seminars problemfrei Zugang zu allen Systemen haben. Hierzu bedarf es zunächst einer genauen Absprache darüber, welche digitalen Tools verwendet werden sollen. Idealerweise können Sie bereits im Unternehmen vorhandene Tools nutzen, z.B. für das Abhalten von Videokonferenzen oder das Teilen von Ergebnissen und Inhalten. Das hat die Vorteile, dass die Teilnehmenden gleich Erfahrungen hiermit sammeln können bzw. sich in einem gewohnten Umfeld bewegen und es auch keine Probleme mit der IT-Abteilung gibt.

Nicht immer sind die Funktionen der vorhandenen Tools für das Training ausreichend, und so kommt es vor, dass Videokonferenz-Applikationen genutzt werden, die die Teilnehmenden nicht kennen. In diesem Fall ist es notwendig, vorab einen Technik-Check durchzuführen, um sicherzugehen, dass alle Teilnehmenden Zugriff auf die Applikationen bekommen. Teilweise müssen auch datenschutzrechtlich relevante Aspekte vorab geklärt werden.

Wichtig ist, dass die Videokonferenz-Anwendungen über Kleingruppenarbeitsräume verfügen und stabil laufen. Außerdem ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden und auch die Trainerin ein Headset dabei haben, um eventuell auftretende Probleme mit der Tonübertragung und auch vorhandene Hintergrundgeräusche zu reduzieren.

Checkliste Vorbereitung

- Rücksprache mit dem Kunden zu den Fragen:
 - › Welche digitalen Medien sind zur Zusammenarbeit auf Distanz vorhanden?
 - › Welche sollen für das Training genutzt werden?
- Erstellen und Versenden der Musterschreiben zur Vorbereitung
- Durchführung des Technik-Checks und Überprüfung aller Systeme





- Trainingsablauf ggf. anpassen
- PowerPoint-Präsentation ggf. anpassen
- Vorbereitung der Transferaufgaben
- Einrichten des Whiteboards

Das Musterschreiben „Einladungs-E-Mail“ für die Teilnehmenden finden Sie als offene Word-Datei im Ordner „Auftakt“.

Persönliche Vorbereitung

Sie sollten bei der persönlichen Vorbereitung darauf achten, dass alle technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Durchführung des Tages gewährleistet sind. Bereiten Sie das eingesetzte Whiteboard sorgfältig vor, in dem Sie die Folien für die PowerPoint-Präsentation darauf ablegen.

Am Tag der Auftaktveranstaltung beginnen Sie etwa, eine Stunde vorher mit den Vorbereitungen. Dazu richten Sie Ihren Arbeitsplatz ein, bringen Ihren Laptop in die richtige Position, stecken das Stromkabel ein und testen noch einmal Bild- und Tonübertragung. Außerdem verbinden Sie Ihren Laptop mit einem Internetkabel, die Erfahrung hat gezeigt, dass dies die Wahrscheinlichkeit von Verbindungsproblemen minimiert. Im Anschluss räumen Sie am besten Ihren Bildschirm auf und schließen das E-Mail-Programm. So stellen Sie sicher, dass Sie während des Trainings alles schnell finden und nicht durch Pop-up-Nachrichten oder Töne anderer Art abgelenkt werden.

Richten Sie sich Ihre beiden Bildschirme ein, indem Sie auf dem einen Schirm das virtuelle Whiteboard öffnen und auf dem zweiten die Applikation für das Videokonferenz-Tool. So haben Sie beides jederzeit im Blick.

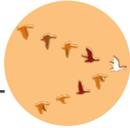
Nach Abschluss aller Vorbereitungen loggen Sie sich 15 Minuten vor dem Start des Trainings in den virtuellen Meeting-Raum ein. Zur Überbrückung der ersten 15 Minuten sollten Sie beispielsweise immer ein paar Fragen für einen angenehmen Small Talk mit den früh erscheinenden Teilnehmenden zur Hand haben, damit alle auf eine angenehme Weise in den Tag starten können.

Vorbereitung der Teilnehmenden

Im Vorfeld des Trainings ist es vor allem wichtig sicherzustellen, dass die Teilnehmenden über das notwendige technische Equipment verfügen, Zugang zu allen eingesetzten Tools haben und diese auch nutzen können. Alle wichtigen Informationen hierzu sollten Sie vorab in einer E-Mail mitteilen. Eine Mustervorlage zu einer solchen E-Mail finden Sie in der Datei.

Sie können die Teilnehmenden bei Ihrer Vorbereitung unterstützen, indem Sie ihnen vor Seminarbeginn einen Zugang zum Whiteboard zur Verfügung stellen. Hier können Sie Informationen





zu den wesentlichen Funktionen des Whiteboards ablegen und die Teilnehmenden dazu ermuntern, diese für sich auszuprobieren. Ebenfalls bewährt hat es sich, ein kurzes Einführungs-video zu den wichtigsten Funktionen des Whiteboards zur Verfügung zu stellen. Dieses können Sie für das entsprechend von Ihnen genutzte Whiteboard entweder selbst erstellen oder ein bereits bestehendes z.B. von der Plattform YouTube verlinken.

Außerdem können Sie weitere Informationen, wie die Agenda auf dem Whiteboard ablegen. Wenn Sie das Training auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden individuell anpassen möchten, empfiehlt es sich ebenfalls vorab eine Abfrage zu den Themenwünschen der Teilnehmenden auf dem Whiteboard abzulegen.



Bei der Einführung von mobilem Arbeiten stellen Führungskräfte sich häufig die Frage, wie sie sicher sein können, dass außerhalb des Büros auch alle Arbeit erledigt wird, die erledigt werden soll. Hierzu vermitteln verschiedene Studienergebnisse, dass Mitarbeitende im Homeoffice eher mehr Zeit als weniger mit der Arbeit verbringen. Ausnahmen kann es natürlich geben, jedoch ist die reine Anwesenheit einer Person im Büro ja kein Garant für eine gute Arbeitsleistung.

Eng mit diesem Thema verbunden ist die Frage, was das rechte Maß zwischen Vertrauen und Kontrolle ist. Dieses zu finden, ist gar nicht so leicht, vor allem deswegen, weil es einerseits Aufgabe von Führung ist, ein gewisses Maß von Kontrolle auszuüben und andererseits das gegenseitige Vertrauen durch bestimmte Formen von Kontrolle geschwächt werden kann. Im Kern geht es hierbei um die Frage, ob sich die Mitarbeitenden von den Kontrollmaßnahmen durch die Führungskraft eher unterstützt oder überwacht fühlen. Letzteres führt zu einem Verlust von Vertrauen und einer Verringerung der Motivation der Mitarbeitenden.

Der Schlüssel dafür, ein gutes Maß zu finden, liegt in der ziel- und ergebnisorientierten Führung, bei der es die Aufgabe der Führungskraft ist, gemeinsam mit dem Team Ziele und Erwartungen gemeinsam klar zu definieren und Ergebnisse sichtbar zu machen.

„Wir werfen nun einen Blick auf den nächsten Erfolgsfaktor, die ziel- und ergebnisorientierte Führung. Auch dieser Faktor ist in jeder Form der Zusammenarbeit wünschenswert, gewinnt jedoch in der Zusammenarbeit über Distanzen hinweg eine besondere Bedeutung, weil Teammitglieder sich nicht ständig sehen und nur schwer mitbekommen, wer gerade woran arbeitet. Daher ist es eine wichtige Aufgabe der Führungskraft, Ziele und Erwartungen klar und gemeinsam mit dem Team zu formulieren und außerdem Arbeitsfortschritte sichtbar zu machen. Für die klare Formulierung Ihrer Ziele und Erwartungen habe ich Ihnen einige hilfreiche Fragen mitgebracht, die Ihnen dabei helfen können, gemeinsame Arbeitsprozesse optimal gestalten zu können (Whiteboard-Vorlage Tag 1, Folie 22):

- Was erwarten Sie quantitativ und qualitativ von der Arbeit Ihrer Mitarbeitenden?
- Wie können Sie ein gemeinsames Verständnis dieser Kriterien sicherstellen?
- Wie soll das Ergebnis vorliegen und bis wann?
- Welchen Gestaltungsspielraum hat der Mitarbeitende?
- Was soll geschehen, wenn es Abweichungen auf dem Weg zum Ziel gibt?

„Ich werde Ihnen nun die wichtigsten Punkte anhand eines Beispiels erklären. Nehmen wir einmal an, es ist kurz vor Weihnachten. Ihr Team wünscht sich auch in diesem Jahr eine gemeinsame Weihnachtsfeier. Sie übergeben die Planung der Weihnachtsfeier an Ihren Mitarbeitenden, Herrn Müller. Im ersten Schritt wollen Sie sich einen Überblick über mögliche Optionen verschaffen.

Zunächst ist es wichtig, dass Sie präzise definieren, was genau Sie von Herrn Müller erwarten. Dabei hilft es Ihnen, Qualität und Quantität so genau wie möglich zu beschreiben bzw. gemeinsam zu definieren (Whiteboard-Vorlage Tag 1, Folie 23).



Für unser Beispiel könnte das bedeuten, dass Sie zunächst zusammen mit Herrn Müller die Arbeitsschritte definieren. Im ersten Schritt kann es z.B. darum gehen, mögliche Optionen zu recherchieren und drei konkrete Angebote einzuholen, die ein gewisses Budget nicht überschreiten.

Die Angebote sollen in schriftlicher Form vorliegen und wesentliche Rahmenbedingungen, wie z.B. den Ort der Veranstaltung, den Preis, die Dauer und den Ablauf, enthalten. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen hat Ihr Mitarbeitender freie Entscheidungsgewalt. Falls es Probleme geben sollte, soll sich Ihr Mitarbeitender kurz telefonisch bei Ihnen melden, damit Sie die weitere Vorgehensweise miteinander abstimmen können.

Das Ergebnis soll bis spätestens zum Datum XY im Projektmanagement-Tool Asana hochgeladen werden. Um ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe sicherzustellen, terminieren Sie ein kurzes Online-Meeting, in dem Sie Ihre Wünsche äußern und Herr Müller Zeit hat, seine Fragen zu stellen.“



Transferaufgabe – ziel- und ergebnisorientiertes Führen

Blatt 1

Ziele

- Praxistransfer sichern
- Zielorientierte Formulierungen an einem eigenen Beispiel üben
- Reflexion über die Sichtbarkeit von Arbeitsprozessen

Zeit

5 Minuten Erklärung während des Trainings und 25 Minuten während der Transferzeit

- 10 Minuten eigenes Beispiel vorbereiten
- 15 Minuten Austausch und Feedback mit einem Kollegen

Rahmenbedingungen

- Galerieansicht
- Virtuelles Whiteboard

Material

Vorbereitete PowerPoint-Folie für Transferaufgabe

Ablauf

- Die Teilnehmenden erhalten die Aufgabe, die „hilfreichen Fragen“ aus dem Vortrag ziel- und ergebnisorientiert führen auf ein eigenes Praxisbeispiel anzuwenden.
- Im nächsten Schritt tauscht sich jede Person mit einem weiteren Teilnehmenden aus und holt sich Feedback zur eigenen Formulierung ein.

Während der Transferzeit übertragen die Teilnehmenden das Beispiel ‚Die Weihnachtsfeier‘ auf ihre Praxis. Hierzu überlegen sie sich eine passende Situation, bei der sich das für sie lohnen kann. Das kann sowohl ein bestimmtes Projekt sein, wie im Fall der Weihnachtsfeier, als auch eine bestimmte Aufgabe, mit deren Umsetzung die Teilnehmenden aktuell noch nicht ganz zufrieden sind. Hierfür haben die Teilnehmenden etwa 10 Minuten Zeit.

Außerdem überlegen die Teilnehmenden, welche Arbeitsprozesse und Ergebnisse in ihrem Team noch zu wenig sichtbar sind. Dazu sollten sie auch in ihrem Team nachfragen. Die Teilnehmenden halten auch ihre Gedanken hierzu in Form von Umsetzungsvorhaben im Transferplan fest.

Die Trainerin fordert die Gruppe auf, ihre Ergebnisse jeweils einer anderen Person aus der Runde vorzustellen und sich gegenseitig Feedback zu geben, nachdem sie alle Transferaufgaben erledigt haben. Hierfür sollen weitere 15 Minuten eingeplant werden.

Im Anschluss teilt sie die Paare ein und stellt sicher, dass die Partner über die gegenseitigen Kontaktdaten verfügen, z.B. indem sie diese auf dem Whiteboard ablegen.

Nun beginnt im hier dargestellten Format die Transferzeit.



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
- ▶ **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