

# KOMPASS – ZEIT & VERTRAUEN



EDITIERBARE FORMULARE

Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“ wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderprogramms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ und aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) der Europäischen Union gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autorenteam.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.

GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM



# INHALTSVERZEICHNIS

▶	<b>Überblick</b>	
	<b>3.1.2 Checkliste</b>	
	Checkliste	4
▶	<b>Zentrale Elemente</b>	
	<b>3.3.2 E-talk – Unsere Sprache</b>	
	Leitfaden Video- oder Telefonkonferenzen:	
	Vor und nach dem Start	5
	Krisenkarte zum Ausdrucken	5
	Feedback-Checkliste am Ende jedes virtuellen Meetings	6
	Platz für eigene Leitsätze	7
	<b>3.3.3 Vereinbarung – Zeit &amp; Vertrauen</b>	
	Basics Vertrauen	8
	Erreichbarkeit	9
	Kommunikation	10
	Prozessfeedback	11
	<b>3.3.4 E-Leadership-Kompetenz</b>	
	Selbsteinschätzung der Teamleitung	12
	Fremdeinschätzung durch die Teammitglieder	13
	Handlungsfelder virtueller Führung: Beziehung zu Mitarbeitenden	14
	Handlungsfelder virtueller Führung: Kontrolle und Autonomie	15
	Handlungsfelder virtueller Führung: Koordination und Orientierung	16
	Handlungsfelder virtueller Führung:	
	Individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden	17
	<b>3.3.5 Overload – Wahrnehmung und Bewältigung von Überlast</b>	
	Überlast – Vier-Felder-Tafel	18

Ergänzend zum Kompass – Zeit & Vertrauen erhalten Sie hier die editierbaren Formulare aus dem Handbuch. Die Seiten können Sie sowohl am Computer als auch ausgedruckt ausfüllen.

Checklistenpunkt	Bestandteile und Inhalt	Was wird benötigt?	1-5
Moderne IT-Infrastruktur <sup>1</sup>	Bereitstellung einer modernen Infrastruktur, damit man von allen Standorten/Home-Office den gleichen Zugriff hat, um standort-unabhängig zu arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefon/Headset</li> <li>• Videokonferenzsystem</li> <li>• Messenger, Web-Konferenz-Software, virtuelle Konferenzräume, etc.</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Ressourcen für <b>mobiles</b> Arbeiten bereitstellen <sup>1</sup>	Flexible Arbeitsplätze (mindestens eine Option): <ul style="list-style-type: none"> <li>• An allen Standorten</li> <li>• Home-Office-Möglichkeit</li> <li>• Buchbare Besprechungsräume mit entsprechend technischer Ausstattung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notebook</li> <li>• Mobile Devices</li> <li>• Home-Office-Vertrag: Datenschutz bei Home-Office, Zugangsrechte in Partnerschaften/Mitbewohner</li> <li>• Leitfaden/Anwendungsbeispiele im Umgang mit Home-Office</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Technische Ausstattung: Kommunikation interner Systeme <sup>2</sup>	Integration verschiedener Anwendungsprogramme zur Förderung der Übersichtlichkeit. Z. B. Integration Mailclient, Telefonclient, Kalender, Projektmanagement, CRM, Dokumentation, etc. (Erkennung von erreichbaren Kollegen/innen) (vgl. Instrument „Dashboard“)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entsprechende Software</li> <li>• Betriebliche Regelungen der Kommunikation</li> <li>• Intranet</li> </ul>	<input type="checkbox"/>
Umgang mit Zeitmanagement in der Einarbeitung integrieren <sup>2</sup>	Zeitmanagement als Element des Einarbeitungsplans durch Coaching in Präsenz	Webinare / Trainings zum Thema Zeitmanagement und zu mobilem Arbeiten	<input type="checkbox"/>
Gelegenheit zu persönlichem Austausch/ Face-to-face Treffen <sup>2</sup>	Vereinbarungen, sich regelmäßig zu treffen – vorgegeben durch Teamleitung	Organisation von Dienstreisen	<input type="checkbox"/>
Kompetenzen/ Auswahl der teilnehmenden Teammitglieder/ Teamleitung <sup>2</sup>	Anforderungen an die TM*: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisiertheit</li> <li>• Selbstständigkeit</li> <li>• Zielorientiertheit</li> <li>• Vertrauensvoll und ehrlich</li> </ul>	Passendes Persönlichkeits- und Kompetenzprofil für das jeweilige Team	<input type="checkbox"/>
Führungsstil <sup>2</sup>	TM dürfen nicht allein gelassen werden – kooperativer Führungsstil	Ständige Reflexion der Aufgaben und Tätigkeiten; Gesprächstermine, Vereinbarungen, etc. Niederschreiben von To-Dos	<input type="checkbox"/>

\*TM = Teammitglied

1: Grundvoraussetzung; 2. Optimierungspotenzial

Bewerten Sie die Umsetzung der Checklistenpunkte in Schulnoten von 1-5.



### Feedback-Checkliste am Ende jedes virtuellen Meetings

Der gesetzte Zeitrahmen wurde eingehalten.	1	2	3	4	5
Wir sind mit dem Ergebnis des virtuellen Meetings zufrieden.	1	2	3	4	5
Die Agenda wurde eingehalten.	1	2	3	4	5
Alle Punkte wurden protokolliert.	1	2	3	4	5
Alle Aufgaben wurden konkret verfasst, dokumentiert und zugewiesen.	1	2	3	4	5
Alle waren konzentriert und aufmerksam.	1	2	3	4	5
Das Handyverbot wurde umgesetzt.	1	2	3	4	5
Alle haben wertschätzend kommuniziert (ausreden lassen, keine verbalen Attacken ...).	1	2	3	4	5
Die Redeanteile waren angemessen.	1	2	3	4	5

Die Checkliste können Sie in einem Feedbacktool online nachbauen, um Rückmeldungen von Teilnehmenden zu erhalten. Die Befragung ist z. B. per QR-Code innerhalb einer Minute schnell durchführbar.

Platz für eigene Leitsätze

Wir sprechen miteinander in folgender Art und Weise ...	Selbsteinschätzung Ist-Zustand
	Verbesserungspotenzial: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering
	Verbesserungspotenzial: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering
	Verbesserungspotenzial: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering
	Verbesserungspotenzial: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering
	Verbesserungspotenzial: <input type="checkbox"/> hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> gering

## Basics Vertrauen

Private und persönliche Informationen bleiben im Team und werden nicht nach außen getragen.

Mit privaten und persönlichen Informationen wird wertschätzend umgegangen und sie werden nicht für politische Zwecke missbraucht.

Fachliche, methodische und persönliche Probleme dürfen immer offen ausgesprochen werden und werden nur innerhalb des Teams besprochen.

Unterschiedliche Werte und Meinungen werden toleriert.

Wertschätzung und Respekt haben im Team einen hohen Stellenwert.

Das Team arbeitet nach den Grundsätzen „Offenheit“ und „Transparenz“.

Meinungsdifferenzen werden nicht als persönliche Bewertung interpretiert. Auch Konflikte gehören zu einer vertrauensvollen Kommunikationskultur.

Führungskräfte greifen möglichst wenig in den Zeitspielraum der Mitarbeitenden ein. Mitarbeitende nutzen den Zeitspielraum, um die Ziele möglichst gut zu erreichen und gleichzeitig gesund zu bleiben.

Wenn die Zeit nicht ausreicht, um die Ziele zu erreichen, werden die Gründe in einem Gespräch zwischen den Betroffenen offen diskutiert.

Bitte ergänzen Sie die Liste um Ihre eigenen Anregungen:



## Erreichbarkeit

Aussage	Vereinbart
Die Teammitglieder sind im Zeitraum von ____:____ Uhr bis ____:____ Uhr per E-Mail erreichbar.	<input type="checkbox"/>
Ausnahmen der Erreichbarkeit werden auf folgendem Weg kommuniziert:	<input type="checkbox"/>
Bei dem/der Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>
Die Erreichbarkeit der Teammitglieder wird dokumentiert ... Im Teamkalender	<input type="checkbox"/>
Im Intranet	<input type="checkbox"/>
Auf folgender Plattform: _____	<input type="checkbox"/>
Sprechstunde für „nebensächliche Themen“ am _____ von ____:____ Uhr bis ____:____ Uhr	<input type="checkbox"/>
E-Mails werden innerhalb von ____ Stunden (z. B. 24 Stunden) beantwortet, ansonsten wird ein Zwischenstand gegeben.	<input type="checkbox"/>
Als dringend markierte E-Mails sind innerhalb von ____ Stunden (z. B. 24 Stunden) zu beantworten.	<input type="checkbox"/>
E-Mails werden spätestens innerhalb von ____ Arbeitstagen beantwortet.	<input type="checkbox"/>
<b>Sonstige:</b> <div style="border: 1px solid #ccc; height: 200px; width: 100%;"></div>	

Unterschriftenfeld für alle Teammitglieder:

## Kommunikation

Themenfeld	Aussage	Vereinbart
Operative Zusammenarbeit	Bei operativer Zusammenarbeit in Teams wird im Gegensatz zu den Meetings (mit fester Agenda) die Verwendung der verfügbaren Zeit vorab besprochen.	<input type="checkbox"/>
	Alle bereiten sich inhaltlich gut auf die operative Zusammenarbeit vor.	<input type="checkbox"/>
	Bei der Zusammenarbeit sind die Gedanken, Ideen und Bedenken aller gefragt, jeder bringt sich nach seinen Möglichkeiten ein.	<input type="checkbox"/>
Information und Entscheidung	Das Team tauscht sich über relevante Themen einmal pro _____ (z. B. Woche) aus.	<input type="checkbox"/>
	Die Teamleitung verantwortet die umfassende Information der Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>
	Die Teammitglieder informieren umfassend über relevante Aspekte ihrer Aufgabenfelder.	<input type="checkbox"/>
	Es wird genügend Zeit für Information und Rückfragen eingeräumt und geplant.	<input type="checkbox"/>
	Es stehen folgende Zeitfenster für kurzfristigen Austausch zur Verfügung. Zeitfenster: _____	<input type="checkbox"/>
	Bei aktuellen und neuen Aufgabenstellungen wird <b>das Ziel</b> anhand der SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch, terminiert) kontinuierlich reflektiert und ggf. aktualisiert.	<input type="checkbox"/>
	Bei aktuellen und neuen Aufgabenstellungen wird der <b>Umsetzungsweg (Prozess)</b> anhand der SMART-Kriterien kontinuierlich reflektiert und ggf. aktualisiert.	<input type="checkbox"/>

Sonstige:

Unterschriftenfeld für alle Teammitglieder:

### Prozessfeedback

Themenfeld	Aussage	Vereinbart
<b>Feedback-frequenz</b>	Täglich	<input type="checkbox"/>
	Wöchentlich	<input type="checkbox"/>
	Zwei-wöchentlich	<input type="checkbox"/>
	Monatlich	<input type="checkbox"/>
	Quartalsweise	<input type="checkbox"/>
	Jährlich	<input type="checkbox"/>
	Zwei-jährlich	<input type="checkbox"/>
<b>Feedback-kultur</b>	Jeder ist gefragt, Leistung und Engagement ausreichend anzuerkennen.	<input type="checkbox"/>
	Feedback wird annehmbar formuliert.	<input type="checkbox"/>
	Für das Feedback werden passende Rahmenbedingungen geschaffen (z. B. störungsfrei, nicht öffentlich, angemessene Dauer, sachlich, konkret, nicht wertend ...)	<input type="checkbox"/>
	Ein adäquates Zeitbudget für das Prozessfeedback wird eingeplant.	<input type="checkbox"/>
	Themen, an denen nicht alle Teammitglieder gleichzeitig arbeiten, werden in Teilgruppen behandelt. Das sind für uns z. B. folgende Themen (Stichwörter):	<input type="checkbox"/>
	Teammitglieder werden über Ergebnisse der Teilgruppen informiert.	<input type="checkbox"/>
	Teammitglieder entscheiden Organisatorisches eigenverantwortlich.	<input type="checkbox"/>

Sonstige:

Unterschriftenfeld für alle Teammitglieder:

### Selbsteinschätzung der Teamleitung

Handlungsfeld	Aussage	Beispiele / Indikatoren	Selbsteinschätzung
Beziehung zu Teammitglied	Ich frage meine Teammitglieder regelmäßig wie es ihnen geht.	Wissen, wie die Stimmung im Arbeitsumfeld der TM ist	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich zeige meinen Teammitgliedern Anerkennung, wenn sie ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen.	In den letzten zwei Wochen Lob für Arbeit ausgesprochen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Zusagen sind verbindlich.	Fristen wurden eingehalten	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich begegne meinen Teammitgliedern auf Augenhöhe.	TM in Entscheidungen einbinden	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Kontrolle und Autonomie	Meine Teammitglieder haben die passenden Mittel (die Kontrolle), um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können.	Eigenes Budget zum Planen von Veranstaltungen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teammitglieder haben einen definierten Entscheidungsspielraum und müssen mich nur bei wichtigen Dingen fragen.	Keine Rückfrage bei Routineaufgaben notwendig	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich halte mich nicht damit auf, Arbeit unverhältnismäßig lange zu prüfen, wenn es sich vermeiden lässt.	Keine ineffizienten Prozesse zur Freigabe von Anträgen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Innerhalb ihrer Kompetenzen dürfen meine Teammitglieder eigenständig agieren.	Kundin eigenständig kontaktieren	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Koordination und Orientierung	Ich vermittele meinen Teammitgliedern aktiv unsere Unternehmenskultur.	Werte und Erwartungen sind allen klar	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Die Ziele und Zuständigkeiten des Teams und der Teammitglieder sind klar definiert.	Es gibt z. B. eine Vertretungsregelung	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Das Team hat ein gemeinsames Verständnis über grundlegende Regeln der Kommunikation.	Es gibt z. B. eine Regelung zur Nutzung von Smartphones	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich achte bei meinem eigenen Verhalten darauf, eine gesunde und motivierte Arbeitsweise vorzuleben.	Einhalten von Pausenzeiten	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Individuelle Entwicklung der Teammitglieder	Ich unterstütze meine Teammitglieder aktiv in ihrer persönlichen Entwicklung.	Gespräche über passende Weiterbildungsinhalte	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich spreche mit meinen Teammitgliedern darüber, wie sie sich ihre Zukunft vorstellen.	„Wo sehen Sie sich in 2 Jahren?“	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich rege die Teammitglieder dazu an, Probleme auf neue Art und Weise zu betrachten.	„Wie lief es in einem anderen Projekt?“	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich fördere Teammitglieder nach ihren individuellen Bedürfnissen.	Eingehen auf soziale Isolation beim Home-Office	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +

### Fremdeinschätzung durch die Teammitglieder

Handlungsfeld	Aussage	Beispiele / Indikatoren	Fremdeinschätzung
Beziehung zu Teammitglied	Meine Teamleitung fragt regelmäßig, wie es mir geht.	Wissen, wie die Stimmung im Arbeitsumfeld der TM ist	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung zeigt mir Anerkennung, wenn ich meine Aufgaben erfolgreich bewältige.	Teamleitung hat in den letzten zwei Wochen Lob für Arbeit ausgesprochen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Zusagen sind verbindlich.	Fristen wurden eingehalten	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung begegnet mir auf Augenhöhe.	Ich werde bei Entscheidungen einbezogen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Kontrolle und Autonomie	Ich habe die passenden Mittel (die Kontrolle), um meiner Verantwortung gerecht werden zu können.	Eigenes Budget zum Planen von Veranstaltungen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Ich habe einen klar definierten Entscheidungsspielraum und muss meine Teamleitung nur bei wichtigen Dingen fragen.	Keine Rückfrage bei Routineaufgaben notwendig	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung hält sich nicht damit auf, Arbeit unverhältnismäßig lange zu prüfen, wenn es sich vermeiden lässt.	Keine ineffizienten Prozesse zur Freigabe von Anträgen	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Innerhalb meiner Kompetenzen darf ich eigenständig agieren.	Kundin eigenständig kontaktieren	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Koordination und Orientierung	Meine Teamleitung vermittelt mir aktiv unsere Unternehmenskultur.	Werte und Erwartungen sind allen klar	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Die Ziele und Zuständigkeiten des Teams und der Teammitglieder sind klar definiert.	Es gibt z. B. eine Vertretungsregelung	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Das Team hat ein gemeinsames Verständnis über grundlegende Regeln der Kommunikation.	Es gibt z. B. eine Regelung zur Nutzung von Smartphones	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung lebt eine gesunde und motivierende Arbeitsweise vor.	Einhalten von Pausenzeiten	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
Individuelle Entwicklung der Teammitglieder	Meine Teamleitung unterstützt mich aktiv in meiner persönlichen Entwicklung.	Gespräche über passende Weiterbildungsinhalte	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung spricht mit mir darüber, wie ich mir meine Zukunft vorstelle.	„Wo sehen Sie sich in 2 Jahren?“	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung regt dazu an, Probleme auf neue Art und Weise zu betrachten.	„Wie lief es in einem anderen Projekt?“	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +
	Meine Teamleitung geht auf individuelle Bedürfnisse ein.	Eingehen auf soziale Isolation beim Home-Office	- <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> +

## Handlungsfelder virtueller Führung: Beziehung zu Mitarbeitenden

Führungs- Instrument	Erläuterung	Beispiel
<b>Treffen in Präsenz</b>	Nutzen Sie jede Möglichkeit zu Präsenztreffen und planen diese nach Möglichkeit wenigstens jährlich und insbesondere zu Beginn der Zusammenarbeit.	Da eine Fahrt zwischen Frankfurt und Hamburg ca. vier Stunden dauert, trifft sich das Team nur selten in Präsenz. Das Ziel ist, wenigstens zwei Mal im Jahr ein gemeinsames Team-Event zu veranstalten und zwei Meetings in Präsenz wahrzunehmen.
<b>Regelmäßiges Check-Up</b>	In festgelegten Abständen jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin anrufen und offene Fragen klären, über den Arbeitsalltag austauschen und über persönliches Befinden sprechen.	Frau Fischer kann beim Sekretariat vor Ort problemlos einschätzen, ob alles funktioniert, den Rest des Teams sieht sie eher selten. Obwohl Herr Braune dem Standort Frankfurt zugeordnet ist, ist er nur selten im Büro anzutreffen und besonders Herr Schneider hat im Home-Office wenig Anschluss. Um das aufzufangen, ruft sie wöchentlich bei den Kolleginnen und Kollegen der anderen Standorte an.
<b>Interesse an der Person zeigen</b>	Vernachlässigen Sie nicht die Beziehungsebene, auch wenn es viele andere Dinge zu tun gibt.	Bei den regelmäßigen Telefonaten erkundigt sich Frau Fischer insbesondere danach, wie es ihren Teammitgliedern geht und ob sie bei etwas Unterstützung brauchen.
<b>Wertschätzung</b>	Gehen Sie respektvoll mit den TM um und verteilen Sie Ihre Aufmerksamkeit gerecht. Kommunikation auf Augenhöhe fördert Vertrauen und Motivation.	Herr Kühn, der Azubi, fühlt sich von Anfang an wohl im Team, weil er als vollwertiges Teammitglied behandelt wird und interessante Aufgaben bekommt.
<b>Offene Kommunikation</b>	Geben Sie Informationen weiter und sprechen Sie offen über die Art der Zusammenarbeit, um Unklarheiten auszuräumen.	Frau Barth spricht an, dass es oft lange dauert, bis sie Antworten auf ihre Fragen per E-Mail bekommt. Sie ist dadurch in ihrer Arbeit behindert und fühlt sich nicht ernstgenommen. Nach dem Gespräch verstehen die Teammitglieder die Wichtigkeit und stellen dafür andere Aufgaben in ihrer Dringlichkeit zurück.
<b>Partnerschaftlich zusammenarbeiten</b>	Nehmen Sie die Bedürfnisse der TM ernst und verhalten Sie sich als Teamleitung so, wie Sie es von ihren Vorgesetzten selbst erwarten würden.	Da Herr Braune viel unterwegs ist, kann er selten beim Jour-fixe dabei sein. Frau Fischer fragt ihn, was helfen würde und er teilt mit, dass er zu dem Zeitpunkt meistens auf dem Weg zu einem Termin ist. Sie einigen sich darauf, dass er von unterwegs teilnehmen kann, auch wenn das die Tonqualität beeinträchtigt.
<b>Zusagen einhalten</b>	Verlässlichkeit ist ein wichtiges Instrument zur Förderung von Vertrauen.	Da Frau Fischer immer Fristen einhält, können sich die Teammitglieder auf ihre Zuverlässigkeit verlassen.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

## Handlungsfelder virtueller Führung: Kontrolle und Autonomie

Führungs-Instrument	Erläuterung	Beispiel
<b>Vertrauensvorschuss geben</b>	Übertragen Sie Ihren TM Verantwortung für einzelne Aufgaben, in denen Sie sich beweisen können.	Obwohl Frau Seiler erst vor zwei Monaten bei dem Unternehmen angefangen hat, bekommt sie bereits einen eigenen Verantwortungsbereich und darf sich darin beweisen: Sie ist zuständig für Videoclips im Projekt. Durch das Vertrauen fühlt sie sich wertgeschätzt und gibt ihr Bestes.
<b>Partizipation</b>	Beteiligen Sie ihre TM an Entscheidungsprozessen.	Bei der Entscheidung für ein Kampagnen-Konzept werden alle Teammitglieder einbezogen. Da sie ihre Ideen dazu einbringen, fühlen sie sich der Arbeit verbunden.
<b>Leitplanken vorgeben</b>	Geben Sie zur Orientierung Richtlinien für Kommunikation und Verhalten im Team vor, die unmissverständlich sind und trotzdem ausreichend Gestaltungsspielraum bieten. <i>(siehe E-Talk – unsere Sprache)</i>	Im E-Talk-Instrument findet das Team eine „Anleitung“, um sich selbst Kommunikations-Richtlinien zu überlegen. Anhand der beispielhaften Fragen stellt das Team einige Punkte fest, bei denen ein gemeinsames Verständnis fehlt. Gemeinsam legen sie einige Leitsätze fest und möchten sich ab sofort daran orientieren.
<b>Verantwortung übernehmen</b>	Übernehmen Sie auch nach außen die Verantwortung für das Team.	Wegen einer Erkältungswelle sind erst Frau Hirsch und später Frau Barth und Herr Kühn krank. Das Mediengestaltungsteam übernimmt vorübergehend dringende administrative Aufgaben und bittet um eine Fristverlängerung. Da sich Frau Fischer dafür einsetzt, wächst das Team weiter zusammen und meistert die belastende Phase.
<b>Zeitbudget für selbstbestimmte Arbeit</b>	Erlauben Sie Ihren Teammitgliedern ein freies Zeitfenster für selbstgewählte Aufgaben. Wenn es viel zu tun gibt, kann es als Puffer verwendet werden.	Frau Fischer erlaubt ihrem Team, 10 % der Arbeitszeit (bei Vollzeit ein halber Tag pro Woche) selbst komplett frei zu gestalten. Seitdem werden Fristen besser eingehalten und Herr Schneider hatte in dieser Zeit schon eine großartige, kreative Idee. Frau Barth erzielt bessere Ergebnisse, da sie sich aufgrund ihrer täglichen Entspannungstechniken besser konzentrieren kann.
<b>Kontrolle und Anforderungen abstimmen</b>	Stimmen Sie die Kontrolle der TM mit ihren Aufgaben ab. Wer viel Verantwortung trägt, muss z. B. Möglichkeiten haben, sich durchzusetzen.	Frau Barth ist im Sekretariat darauf angewiesen, über aktuelle Geschehnisse informiert zu sein, damit sie spontan Auskunft geben kann. Sie musste in der Vergangenheit oft nachhaken und war oft nicht auf dem aktuellen Stand. Seitdem sie zur Beauftragten für Wissensmanagement ernannt wurde, funktioniert der Informationsfluss viel besser.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

## Handlungsfelder virtueller Führung: Koordination und Orientierung

Führungs- Instrument	Erläuterung	Beispiel
<b>Detaillierte Rollenbeschreibungen</b>	Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für jede(n) einzeln schriftlich festhalten und reflektieren	Die Rollenbeschreibung von Janine Hirsch, der Redakteurin im Team, beinhaltet z. B. den Punkt „Recherche zu Umweltschutz – eigenverantwortlich, 10 % der Tätigkeit, ohne Vertretung, Kenntnisse: sehr gut“
<b>Regelmäßiges und konstruktives Feedback</b>	Bleiben Sie in ständigem Austausch <i>(siehe Vereinbarung – Zeit &amp; Vertrauen: Vereinbarung zu Prozessfeedback)</i>	Frau Fischer hat eine Liste, in der sie anstehende Telefonate und Gespräche jeden Dienstag erneut mit allen Teammitgliedern abhakt. Wenn einzelne Teammitglieder weniger Bedarf haben, dauern die Gespräche teilweise nur fünf Minuten lang.
<b>Gemeinsames Motto</b>	Überlegen Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team ein Motto oder einen Leitsatz, der Sie verbindet.	Das Team einigt sich auf ein gemeinsames Ziel: „Wir bewegen spürbar etwas – für weniger Plastik im Ozean.“
<b>Transparente Information</b>	Teilen Sie alle wichtigen Informationen für alle zugänglich.	Da es zum Ablauf des Lektorats immer wieder Unklarheiten gab, hat sich das Team darauf verständigt, einen Leitfaden in der gemeinsamen Cloud abzulegen. Frau Fischer erstellt ihn gemeinsam mit Frau Hirsch.
<b>Regelmäßiges Check-up im Team</b>	<i>(siehe Impuls: E-Daily)</i>	Frau Fischer spricht mit ihrem Team darüber, ob ein Telefonat zu Beginn eines jeden Tages nützlich wäre. Da sich die Arbeitszeiten einiger Kolleginnen und Kollegen nur an einigen Tagen überlappen, einigen sie sich auf ein wöchentliches Jour-fixe.
<b>Aktuelle Aufgaben und Zuständigkeiten nach SMART-Kriterien definieren</b>	<i>(siehe Vereinbarung – Zeit &amp; Vertrauen)</i>	Beispiels-Aufgabe „Artikel zu Mikroplastik aus Deutschland schreiben“ Spezifisch: Mikroplastik in Deutschland Messbar: Umfang 40.000 Zeichen, als Beitrag in Zeitschrift x akzeptiert Aktiv beeinflussbar: Team hat grünes Licht für Veröffentlichung Realistisch: Zeitbedarf ca. zwei Wochen, Fähigkeiten reichen aus Terminiert: Einreichung am 30.08.
<b>Unternehmenskultur und Werte durch Handeln vorleben</b>	Vermitteln Sie die Unternehmenskultur und ihre eigenen Werte durch eigene Entscheidungen und Ihr Handeln	Im Unternehmen und anderen Abteilungen ist es üblich, um 10:00 Uhr einen gemeinsamen Kaffee zu trinken. Frau Fischer tut dies, obwohl sie andere Aufgaben intuitiv dringender einstufen würde, damit die Teammitglieder sehen, dass es in Ordnung ist. Manchmal werden die Kolleginnen und Kollegen in Hamburg per Videokonferenz zugeschaltet <i>(siehe Impuls: E-Coffee).</i>

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:



## Handlungsfelder virtueller Führung: Individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden

Führungs- Instrument	Erläuterung	Beispiel
<b>Gemeinsame Karriereplanung</b>	Sprechen Sie mit Ihren TM über deren Zukunftsvorstellungen und inspirieren Sie diese mit Ihrer Zukunftsvision	„Wir werden mit unserer Kampagne viele Menschen erreichen. Nach dem Projekt bauen wir das noch aus und Sie können neue Aufgaben übernehmen!“
<b>Mentoring</b>	Nutzen Sie ein Mentoringsystem, um Lernen zu fördern. Sie können davon selbst profitieren, sowohl als Mentor/in als auch als Mentee.	Frau Fischer trifft sich alle zwei Monate mit einem Kollegen, der schon seit fünf Jahren ein virtuelles Team leitet, um von seinen Erfahrungen zu lernen.
<b>Buddy-System</b>	Besonders TM in abgelegenen Standorten oder im Home-Office werden leicht vergessen. Etablieren Sie gut vernetzte Personen als deren persönliche Ansprechpartner/innen.	Da Herr Schneider im Home-Office manches nicht mitbekommt, hat er mit Frau Barth vereinbart, dass sie jeden Freitag telefonieren. Sie informiert ihn über aktuelle Geschehnisse, auch wenn diese unwichtig erscheinen.
<b>Aktives Zuhören</b>	Hören Sie Ihren TM unvoreingenommen zu und nehmen Sie sich dabei zurück, ohne zu bewerten. Fassen Sie das Gesagte zusammen.	In einem Gespräch mit Herrn Braune fragt Frau Fischer nach, wie es ihm mit seiner Rolle als Kundenbetreuer geht.  Er berichtet ihr von seinen Eindrücken. Sie fasst zusammen, was sie verstanden hat und fragt Herrn Braune, ob sie alles richtig wahrgenommen hat. Er fühlt sich verstanden und wertgeschätzt.
<b>Reifegrad bei den jeweiligen Aufgaben berücksichtigen</b>	Berücksichtigen Sie die Kompetenzen Ihrer TM bei der Aufgabenverteilung, sie sollen weder unter- noch überfordert werden.	Der Azubi ist verantwortlich für die Pflege der Kundendatenbank. Die Aufgabe fordert seine Konzentration und ist ohne größere Übung machbar.
<b>Coaching / Training zu Selbst- management, Resilienz und Zeitkompetenz</b>	Reflektieren Sie mit Ihren TM deren Zeitstrategien. Fördern Sie Stärken und unterstützen Sie bei Entwicklungsbedarf.	Frau Fischer lobt Frau Seiler für ihre hervorragende Idee zur Kampagne und merkt an, dass der Vortrag prägnanter sein könnte und dadurch noch überzeugender wäre. Sie vereinbaren einen Termin zur weiteren Reflexion.

Suchen Sie sich eines der obigen Instrumente aus und formulieren Sie ein Szenario, wie Sie planen es umzusetzen:

## Überlast – Vier-Felder-Tafel

Einschätzung	Indikatoren (abweichend vom üblichen Verhalten der Betroffenen)	zutreffend
<b>Liegt Überlast vor? (ja /nein)</b>		
TM zeigt emotionale Erschöpfung	Gereiztheit, Unaufmerksamkeit, Energielosigkeit, Tunnelblick	<input type="checkbox"/>
TM wirkt morgens und am Feierabend müde	Auffälliger (besonders hoher/ niedriger) Redeanteil, Leichtsinnsfehler, Beantwortungsdauer E-Mails	<input type="checkbox"/>
TM zeigt mangelnde Empathie	Starke Ich-Fokussierung, Fehlinterpretation, wenig Rücksichtnahme auf Zeitnutzung und Bedürfnisse anderer	<input type="checkbox"/>
TM zeigt wenig Interesse an Teammitgliedern	Wenig persönlicher Austausch, keine Rückfragen nach Befinden anderer, seltene Kontaktaufnahme	<input type="checkbox"/>
TM wirkt anfällig bei Problemen anderer	Probleme anderer zu Herzen nehmen, „Helfersyndrom“, Ansteckungsgefahr zum „Mitleiden“	<input type="checkbox"/>
TM wirkt ausgebrannt	Wenig kreativ, wirkt blockiert, verängstigt	<input type="checkbox"/>
TM wirkt energielos	Wenig Humor, kein Interesse an Themen, wenig offen für neue Ideen, kein Enthusiasmus, wenig Temperament, wenig Engagement	<input type="checkbox"/>
TM wirkt durch die Arbeit frustriert	Auffällig viel Beklagen über Arbeit oder Rückzug, Vermeidung von Gesprächen über Arbeit	<input type="checkbox"/>
TM wirkt von quantitativen Leistungsanforderungen überfordert	Tatsächliche Arbeitszeit liegt über vereinbarter Arbeitszeit, Pausen und Ruhezeiten werden gekürzt oder nicht eingehalten, Arbeitszeiten weichen von üblichen Zeiten ab, TM ist häufig hoch konzentriert, nicht ansprechbar, mehr Fehler, schlechte Ergebnisse	<input type="checkbox"/>
TM wirkt von qualitativen Leistungsanforderungen überfordert	Braucht für Aufgaben lange, fragt häufig nach, macht Fehler, schlechte Ergebnisse, Unsicherheit, Genervtheit, Krankheitssymptome	<input type="checkbox"/>
TM vermeidet Kontakte	Wenig Gespräche und Kommunikation, keine Teilnahme an „E-Coffee“, mangelnde Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>
TM nimmt eigene Erfolge kaum wahr	Teammitglied schreibt Erfolge externen Faktoren zu, Teammitglied redet Erfolge klein	<input type="checkbox"/>
TM bezieht Probleme schnell auf sich selbst	Gefühl von Schuld, mangelndes Selbstwertgefühl	<input type="checkbox"/>
TM schließt Aufgaben nicht zeitgerecht ab	Verdrängen oder Verschieben von Aufgaben trotz negativer Konsequenzen, Erwartungen von Auftraggebenden werden nicht erfüllt	<input type="checkbox"/>
<b>Wird Auslastung offen thematisiert? (ja/nein)</b>		
TM geht offen mit eigener Auslastung um	Aussagen wie „Das ist aber viel“, „Oh, das wird knapp“, „Ich weiß nicht, wann ich das machen soll“	<input type="checkbox"/>
TM sucht sich Unterstützung bei Belastungen	Aussagen wie „Wer kann mich dabei unterstützen?“ „Wer ist dafür zuständig?“, „Können Sie das übernehmen?“	<input type="checkbox"/>
TM sucht das Gespräch	Ein offenes Gespräch mit der Führungskraft, in welchem Teammitglieder sagen, dass sie zu viele Aufgaben haben	<input type="checkbox"/>
TM ist sensibel für das Thema	In Gesprächen wird kritisch hinterfragt, wie sich die Arbeit auf die Gesundheit auswirkt	<input type="checkbox"/>
TM deutet auf hohe Aufgabendichte hin	„Bis wann muss das fertig sein?“, „Können wir das später machen oder verschieben?“, „Das ist nicht zu schaffen!“	<input type="checkbox"/>
TM versucht, Aufgaben abzuwenden	Delegieren, Übergabe von Verantwortung per E-Mails, Hinweis auf Zuständigkeit für andere Themen	<input type="checkbox"/>