GesBiT
Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Falk Golinsky
Beratung - Training - Agile Wegbegleiter

CHRISTOPH PÖRKSEN
BERATUNG | COACHING | SUPERVISION

Dossier

Führen auf Distanz

Qualitätswerkstatt 2.0
im Bundesprogramm „Demokratie leben!“

Inhalt

1. Einstieg ... 3

2. Dynamiken und Muster in räumlich distanzierten Gruppen ... 5

2.1 Der zufällige Austausch fehlt. ... 5

2.2 Nicht alle fühlen sich wohl in der neuen, digitalen Welt. ... 6

2.3 Es braucht Klarheit und Vertrauen. Viel davon. ... 8

2.4 Zusammen gestalten wird anders. ... 10

2.5 Reden hilft. Herausforderungen für den Führungsstil ... 10

3. Möglichkeiten und Grenzen der Selbstorganisation ... 14

3.1 Abgrenzung „Privat“ und „Arbeit“ im Homeoffice ... 14

3.2 Macht zur Gestaltung und (Eigen-) Verantwortung ... 15

3.3 Gute Rahmenbedingungen = Vertrauen schenken ... 16

3.4 Den Arbeitsplatz zuhause gestalten ... 17

4. Bedeutung von (regelmäßiger) Reflexion ... 17

5. Anwendung von Tools für räumlich distanzierte Führung ... 19

5.1 Bedarfsorientierung ... 20

5.2 Kompetenzorientierung ... 21

5.3 Angemessenheit ... 21

5.4 Freiwilligkeit ... 23

5.5 Setting, Vorbereitung und Moderation in virtuellen Formaten ... 24

5.6 Rechtliche und technische Aspekte ... 25

6. Tipps für Tools ... 28

6.1 Speichern von Daten in einer Cloud ... 29

6.2 Digital kommunizieren ... 30

6.3 Digitales Aufgabenmanagement ... 32

6.4 Digitale und kreative Zusammenarbeit ... 33

7. Fazit ... 33

1. Einstieg

Das Umfeld und die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitsplätzen haben sich in den vergangenen Jahren sehr stark verändert. Das hängt natürlich stark mit technischen Entwicklungen zusammen; die Digitalisierung hat offensichtlich großen Einfluss auf die Organisation von Zusammenarbeit. Daneben haben sich aber auch Ansprüche und Anforderungen in den letzten 10-20 Jahren deutlich verändert: Beteiligung, Teilhabe und der individuelle Einfluss auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte sowie eingesetzte Methoden haben eine ganz andere Bedeutung als zum Ende des letzten Jahrhunderts. Eine neue Generation von Mitarbeitenden und auch Projekt-Nutzer*innen fordert die Erfüllung dieser Ansprüche mehr oder weniger offensiv ein.

Ein zentrales Element in diesen Veränderungen ist die voranschreitende Auflösung der bekannten, fast schon traditionellen Form der gemeinsamen Arbeit zur gleichen Zeit am gleichen Ort. Homeoffice und Teilzeitlösungen sind aus unserer Arbeitsorganisation heute nicht mehr wegzudenken, und sie bedeuten eine wesentliche Veränderung unserer gewohnten Zusammenarbeit.

Die COVID-19-Pandemie hat diese Entwicklung in 2020 nochmals stark beschleunigt. Die Verpflichtung bzw. eindrückliche Empfehlung zur Nutzung von Heimarbeitsplätzen hat viele Organisationen vor die Herausforderung gestellt, sich erstmals mit dem Phänomen von räumlich distanziert arbeitenden Teams und Gruppen auseinanderzusetzen oder diese Form der Zusammenarbeit massiv auszubauen. Viele Führungskräfte waren noch im letzten Jahr der Meinung, sie hätten noch viel Zeit, sich mit diesem Thema zu befassen. Die Pandemie hat hier viel in Bewegung gesetzt und viele Organisationen haben umfangreiche Veränderungen initiiert.

Mit diesen Veränderungen werden auch Folgen in der Zusammenarbeit erlebbar. Räumlich distanziert arbeitende Teams machen Dinge anders. Der Anspruch an Mitarbeit, Führung und Austausch verändert sich – und es braucht eine Auseinandersetzung mit diesen Phänomenen. Denn wir sind über den Punkt hinaus, wo die Frage im Raum steht, OB man sich (als Führungskraft) mit Homeoffice und Teilzeit als Element der Arbeitsplatzgestaltung beschäftigen muss; vielmehr ist die Frage, WANN und WIE man dieser Auseinandersetzung begegnet und wie aktiv man diese gestaltet.

Vieles an der Arbeit in räumlich distanzierten Teams und Gruppen ist neu; und wie bei allen anderen Veränderungen im beruflichen oder auch privaten Kontext erleben wir neben der Attraktion des Neuen auch Verunsicherung und den Bedarf nach (Neu-)Orientierung. Das betrifft alle Ebenen in Organisationen – die Mitarbeitenden ebenso wie die Führungskräfte und auch die Endnutzer*innen der angebotenen Leistungen. Es ist eine weitere Herausforde-

rung, vor der insbesondere die Führungskräfte in Organisationen stehen: sich in den veränderten und weiter verändernden Rahmenbedingungen sicher und stimmig zu bewegen. Die immer komplexer werdende VUKA-Welt (volatil – unsicher – komplex – ambigue/mehrdeutig) führt zur Auflösung oder mindestens Infragestellung bestehender Gewissheiten und Sicherheiten in Bezug auf die Organisation und Gestaltung von Zusammenarbeit. Es ist viel im Fluss. Und gerade von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Teams gut durch diese manchmal raue See navigieren.

Für diese gelingende Navigation ist es hilfreich, Wissen aufzubauen über die Phänomene, die erlebbar sind im Kontext der Arbeit mit räumlich distanzierten Teams und Gruppen (Kapitel 2 und 3). Einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Organisationen mit den neuen Rahmenbedingungen umgehen und wie erfolgreich das für die eigene Organisation ist, haben der Führungsstil und der gelebte Stil von Debatte sowie der Umgang mit Fehlern (Kapitel 2.5). Was tatsächlich hilft und was wirkt, wissen die Organisationen selbst am besten. Dazu ist es hilfreich hinzuschauen und den Einsatz von Instrumenten sowie Prozesse zu hinterfragen (Kapitel 4). Wir möchten einladen, Dinge auszuprobieren und sich vom Ruckeln in den Abläufen nicht sofort beunruhigen zu lassen. Das gehört dazu, wenn man neue, unbekannte Wege geht – wenn es denn in einem erträglichen Rahmen bleibt. Nicht zuletzt sind neue Instrumente ebenfalls nützlich um auf räumliche Distanz gut führen zu können. Die Auswahl der „richtigen“ Tools und der „richtige“ Einsatz ist neuer Teil der Kernaufgaben von Führungskräften (Kapitel 5 und 6).

Die Teams und Netzwerke, die sich in Demokratieförderprojekten engagieren, sind oft allein durch ihre geringe Größe in besonderer Weise von den o. g. Veränderungen betroffen, weil es beispielsweise einen größeren Unterschied macht, ob 3 von 4 Mitarbeitenden ins Homeoffice gehen oder 3 von 12. Und gleichzeitig kennen gerade die kleineren, vielleicht weitestgehend selbstorganisierten Gruppen und Netzwerke diese Phänomene und sind bereits gut ausgestattet mit Erfahrungen, wie man sich in sehr dynamischen Rahmenbedingungen erfolgreich bewegen kann.

Denn neben all den Neuerungen und innovativen Tools ist es den Autoren wichtig zu betonen, dass die zentralen Faktoren für eine gelingende und erfüllende Zusammenarbeit auf Distanz im Kern die gleichen sind wie jene, die zu guter Arbeit am gleichen Ort zur gleichen Zeit beitragen: Wertschätzung, Sinnstiftung, Stimmigkeit, Beteiligung und angemessene Kommunikation tragen auch in räumlich distanzierten Gruppen und Teams dazu bei, dass die Beteiligten sich wohl fühlen und eine gute Leistung erbringen können.[1]

[1] Weitere Anregungen in „Reinventing Organizations“, Fréderic Laloux, Vahlen Verlag 2015.

Die Zusammenarbeit auf Distanz kann durchaus Dynamiken verstärken; das gilt sowohl für positive als auch für negative und belastende Aspekte der Zusammenarbeit. Homeoffice und Teilzeit-Lösungen wirken dann wie ein Katalysator bereits existierender Entwicklungen. Damit kann und sollte sich eine Organisation bewusst und konkret befassen. Mit der vorliegenden Arbeitshilfe sollen die Organisationen und Gruppen, die im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ aktiv sind, darin unterstützt werden, ihr Prozesse und Abläufe im Kontext sich verändernder Rahmenbedingungen möglichst so zu beeinflussen und weiterzuentwickeln, dass eine gute Arbeit – auch im Sinne des Bundesprogramms – möglich ist und langfristig gesichert werden kann.

2. Dynamiken und Muster in räumlich distanzierten Gruppen

Ein Beispiel aus der Praxis

*Der Kulturverein „GuLiNe – Gutes Leben in Neudorf“[2] setzt unter anderem ein Projekt mit Mitteln des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ um. Dabei geht es darum, Jugendliche in Beteiligungsprojekte auf kommunaler Ebene einzubinden, konkret in die Nutzung von Bürger*innenbudgets. In der Folge der COVID-19-Pandemie hat der Verein im März 2020 beschlossen, alle Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken. Das betrifft auch Paula F., die Projektleitung, sowie ihre beiden Mitarbeitenden Baha M. und Natascha S.*

In den letzten Monaten gibt es vermehrt Spannungen im Team. Die anberaumten Treffen fallen oft aus, Zusagen werden nicht eingehalten, die Arbeit mit den Partnerorganisationen stockt, die Ergebnisse der Arbeit bleiben hinter den Erwartungen zurück – es ist irgendwie nicht gut.

Was davon hat damit zu tun, dass das Team um Paula F. seit 8 Monaten vornehmlich virtuell arbeitet? Wie können die Drei darauf reagieren?

2.1 Der zufällige Austausch fehlt.

Wir unterschätzen regelmäßig die Masse an Informationen, die wir zufällig aufgreifen, wenn wir uns in denselben Räumen bewegen. Das Niesen der Kollegin Sabine, die leicht gereizte Stimmung bei Karl im Telefonat mit Frau S. vom Bildungsträger, die Antwort von Lisa aus dem Nachbarbüro auf die Frage der FSJlerin – das mag möglicherweise nichts direkt mit meiner Arbeit zu tun haben. Aber es können doch direkt und indirekt nützliche Informationen für mich und meine Arbeit darin enthalten sein.

[2] Der Verein und die darin beschriebenen Figuren und Themen sind fiktiv.

„Gesundheit“-sagen ist eine Form der Kontaktaufnahme zur Kollegin. Sie nimmt wahr, dass ich sie wahrnehme – unser Band wird durch solche kleinen Aufmerksamkeiten belastbarer. Anteilnahme für die bekannt schwierige Zusammenarbeit mit Frau S. und die Anekdote über einen Weg, der mal geholfen hat, können ein Angebot für den Kollegen sein, der vielleicht gar nicht nach Hilfe gefragt hat, diese aber dennoch gerne annimmt. Das macht seine Arbeit für meinen/unseren Verein besser und ist somit gut für unsere Ziele. Und in der Antwort von Lisa steckte ein Detail drin, das mir so gar nicht bewusst war und das zu einer intensiveren Debatte zwischen uns und der Referentin für Öffentlichkeitsarbeit führte. Wir konnten so Fehler bei der Verwendung der Fördermittel vermeiden.

Der wichtige Punkt für die Arbeit mit räumlich distanzierten Teams und Gruppen ist folgender: Wenn anerkannt wird, dass diese zufälligen Treffen und Austausche wichtig sind, und gleichzeitig diese Zusammenkünfte weniger werden bis komplett ausfallen, weil im Homeoffice gearbeitet wird, dann liegt hier ein Hebel für die Gestaltung der Arbeit. Es können Anlässe und Räume geschaffen werden, wo dieser (zufällige) Austausch stattfinden kann. Das ist auch eine Aufgabe der Führungskräfte.

Natürlich lebt ein solcher Austausch davon, dass die beteiligten Personen diese Anlässe auch tatsächlich nutzen. Verordnen lässt sich diese Form der Kommunikation nicht. Als Führungskraft kann man solche Formate jedoch initiieren, selbst nutzen und damit vorleben, dass es gehen kann – und auch Freude macht. Entscheidend ist, dass das Format zu den Personen im Team und zu der Organisation passt. Weniger ist auch hier oftmals mehr: Kurze Treffen, einfach ausprobiert, ohne große und komplizierte Vorbereitung – aber durchaus mit dem offen kommunizierten Ziel, den zufälligen Austausch zu fördern, der im Team gerade fehlt.

Folgende Gelegenheiten und Formate (vgl. Kapitel 5 und 6) könnten hilfreich sein:

- 15-30 Minuten Zeit für informellen Austausch einplanen vor oder nach angesetzten Treffen und Workshops
- Gezielte Treffen ansetzen nur für informellen Austausch: „Flurfunk-Mittwoch“, „Team-Kaffee“, „Auf eine Zigarette mit…“, virtuelle Spaziergänge
    - als Gruppenformat oder auch als Einzeltermin

2.2 Nicht alle fühlen sich wohl in der neuen, digitalen Welt.

Bei Paula ist in den letzten Monaten der Eindruck entstanden, dass Natascha sich immer mehr zurückzieht. Ihre Ideen sprudeln nicht mehr wie früher; es kommen wenig Impulse von ihr und auch die laufende Projektarbeit stockt zuletzt immer häufiger.

Die Ursachen können vielfältig sein, keine Frage. Und sie können deswegen auch in der Veränderung des Arbeitsumfeldes liegen. Die Verschiebung der wöchentlichen Teamtreffen auf ein virtuelles Format, der stark reduzierte direkte Kontakt zu den Zielgruppen, der fast nur noch über Telefon und E-Mails läuft, das Arbeiten mit dem neu eingeführten Whiteboard, die Einsamkeit im Homeoffice – es gibt eine Reihe von Anlässen dafür, dass die Arbeit auf Distanz zur Belastung wird.

Die technischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden sind nur ein Aspekt, der sich auf das Empfinden der Kolleg*innen auswirken kann. Der Umgang mit neuen Instrumenten und technischen Lösungen bringt nicht nur ältere und digital unerfahrene Kolleg*innen schon mal an den Rand der Überforderung. Und wir sind es oftmals nicht gewohnt oder besonders gut darin zuzugeben, dass wir belastet sind und Unterstützung benötigen.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist an dieser Stelle keine andere als im Rahmen der „herkömmlichen“ Arbeit im gemeinsamen Büro, aber sie wird durch das Homeoffice besonders bedeutsam: es geht um Fürsorge und Kontakt zu den Mitarbeitenden. Wir wissen nicht genau, wie sich jemand anders fühlt. Aber wir können es herausfinden und uns dem annähern. Dazu bedarf es ehrlich gemeinter Angebote für Gespräche und eine vertrauensvolle Atmosphäre. Das kann auch über ein Videokonferenz-Format gehen, wenn es einen erlebbaren Raum gibt für das Zwischenmenschliche. Dafür braucht es Zeit und Ruhe, auch weil wir nicht so viele Informationen aufnehmen können über die kleinen Bilder der Videokonferenz-Tools.

Die Arbeit in räumlich distanzierten Gruppen macht es für Führungskräfte in besonderer Weise erforderlich, eng an den Bedarfen der Kolleg*innen und an ihrem Befinden dran zu sein. Die Informationen, die in solchen Gesprächen gesammelt werden, versetzen Führungskräfte in die Lage, zeitnah reagieren zu können und positive Erlebnisse im räumlich distanzierten Arbeiten zu fördern sowie hinderlichen Faktoren zu begegnen. Die Veränderung der Arbeitsumgebung hat in jedem Fall einen Einfluss auf unser Erleben in der Zusammenarbeit. Es lohnt sich, Zeit zu investieren, um gemeinsam in Einzelgesprächen sowie als Gruppe auf die Auswirkungen dieser Veränderung zu schauen.

<u>Folgende Gelegenheiten und Formate (vgl. Kapitel 5 und 6) könnten hilfreich sein:</u>

- Kurze, wöchentliche Check-in- und Check-out-Runden mit der Gruppe
    - „Was liegt an? Was müssen wir als Team wissen? Wo braucht ihr Unterstützung? Was ist Wichtiges passiert, das wir alle wissen müssen?“
- Wöchentliche oder monatliche Einzelgespräche mit Mitarbeitenden zur Reflexion der veränderten Rahmenbedingungen
    - „Wie geht’s Dir im Homeoffice? Passt das so? Was ist besser als vorher? Siehst Du belastende Entwicklungen? Brauchst Du etwas?“

- Monatliche Reflexionstermine mit dem Team
    - „Wo läuft es gut in unserer (räumlich distanzierten) Arbeit mit unseren Partner*innen? Warum? Wo hakt es? Was könnten wir tun? Was passiert bei uns im Team gerade?“

2.3 Es braucht Klarheit und Vertrauen. Viel davon.

Baha hat 32 h/Woche gearbeitet an vier Tagen, Natascha 20 h an fünf Tagen und Paula ist Vollzeit beschäftigt. Wir wussten immer genau, wann wer im Büro ist. Und jetzt ist alles anders. Es gibt ständig Frust, weil Absprachen schwer sind und wir uns trotzdem oft nicht erreichen und Termine platzen. Und es auch nicht mehr so klar, wer wofür verantwortlich ist.

Es ändert sich nicht alles, wenn man im Homeoffice arbeitet, aber es ändern sich sehr wahrscheinlich die Arbeitszeiten und damit die Erreichbarkeit und auch ein Teil der Aufgaben, die zu erledigen sind. Das verursacht größere oder kleinere Verunsicherung – bei allen Beteiligten. Aus theoretischer Sicht sind diese Verunsicherungen ein ganz normaler und erwartbarer Teil eines Veränderungsprozesses und grundsätzlich wenig Anlass zu Sorge. Aus praktischer Sicht können diese Verunsicherungen zu großen Belastungen führen. Insbesondere in kleinen Teams und losen Netzwerken, wie sie in den „Demokratie leben!“-Projekten oftmals aktiv sind, wirken diese Veränderungen zum Teil massiv. Gerade Führungskräfte stehen dann vor der Herausforderung, diesen Belastungen konstruktiv zu begegnen. Es gibt zwei zentrale Stellschrauben, die hier einen Unterschied machen können: Klarheit und Vertrauen.

In der Gruppe sollte möglichst präzise geklärt und transparent sein, in welchen Zeiträumen die Kolleg*innen in dem neuen, räumlich distanzierten Setting arbeiten können/wollen/müssen. Es kann durchaus sein, dass damit nur die Zeiten gemeint sind, in denen die Kund*innen, Partner*innen und Kolleg*innen in angemessener Zeit eine Reaktion erwarten können. Das Homeoffice ermöglicht eine deutlich flexiblere Handhabung der eigenen Arbeitszeiten; das kann eine Chance sein, und auch eine Bürde. Über die Herausforderungen in der Abgrenzung Privat- und Arbeitsleben schreiben wir noch ausführlicher in Kapitel 3. Für die Organisation der Aufgabenwahrnehmung und für die Steuerung von Erwartungen sowohl bei Kolleg*innen als auch bei (Angebots-)Nutzer*innen und Projektpartner*innen ist eine möglichst klare Bestimmung der Arbeitszeiten sehr hilfreich. Man kann eine Reihe von Missverständnissen vermeiden und Ärger vorbeugen, wenn alle Beteiligten an dieser Stelle einen aktuellen Informationsstand teilen.

Häufig ändert sich mit der Ausweitung von Homeoffice und Teilzeit auch ein Teil der Aufgaben in einem Team, oder es kommen neue Aufgaben dazu. Im Allgemeinen gilt, dass es in räumlich distanziert arbeitenden Teams und Gruppen einen gesteigerten Bedarf danach gibt,

möglichst viel Klarheit darüber zu haben, wer welche Aufgaben übernimmt, wo die (letztendliche) Verantwortung liegt, wer beteiligt ist und welche Erwartungen an die Erledigung bzw. an die Unterstützung existieren.

Im geteilten Büro bekommt man als Führungskraft auch viel (zufällig) davon mit, wann und wie die Kolleg*innen arbeiten. Daraus kann ein Eindruck von Kontrolle entstehen, denn der Eindruck lädt dazu ein, zu denken, man wüsste (als Führungskraft), was die Kolleg*innen tun, wenn sie am Schreibtisch sitzen. Und es werden nicht selten Rückschlüsse gezogen für die Bewertung von Ergebnissen und der Qualität der Arbeit. Dieser Eindruck ist oft wenig belastbar; Ergebnisse zeigen sich häufig nicht in Präsenz und Anwesenheit ist keine Qualität an sich. In räumlich distanziert arbeitenden Teams stehen solche zufällig erworbenen Informationen ohnehin meist nicht zur Verfügung. Das macht Kontrolle deutlich schwieriger. In unseren Augen besteht eine erfolgreiche Antwort auf die fehlende (scheinbare) Kontrolle in dem Schenken und Erleben von Vertrauen. Die Annahme, dass wir alle im Team auch im Homeoffice einen guten Job machen wollen und die uns zur Verfügung stehende (Arbeits-) Zeit dafür sinnvoll, zielführend und ergebnisorientiert einsetzen, trägt sehr weit. Die Erfahrung zeigt, dass es sich lohnt, die Gründe zu überprüfen, die Führungskräfte dazu veranlassen, an der o.g. Annahme zu zweifeln.

Sowohl in den Kapiteln „Reden hilft. Herausforderungen an den Führungsstil“ (2.5) als auch „Selbstorganisation“ (3.2 und 3.3) gehen wir nochmals vertieft auf das Thema Kontrolle und Vertrauen ein. Die Klarheit der bestehenden Regeln und die regelmäßige Überprüfung der Umsetzbarkeit und Wirksamkeit dieser Regeln sind weitere Erfolgsfaktoren.

Beispiele für Regelungen

„Baha ist montags bis donnerstags von 9 bis 16 Uhr erreichbar; seine restliche Arbeitszeit verteilt er nach Bedarf auf die Woche. Natascha arbeitet Montag bis Freitag von 8 bis 12 Uhr. Paula ist montags bis freitags von 8 bis 11 und von 14 bis 17 Uhr erreichbar; die restliche Arbeitszeit verteilt sie nach Bedarf auf die Woche.“

„Die Einladungen für die Teammeetings per Zoom verschickt jeweils die Person, die für die Moderation verantwortlich ist. Das wird immer für das kommende Meeting festgelegt.“

„Den Kontakt zu Claudia von der IT-Abteilung hält Baha. Alle Fragen, die wir nicht im Team lösen können, leiten wir so weiter. Baha trifft Entscheidungen, z. B. zu Software, die er im Rahmen seiner Aufgabe verantworten kann. Das schauen wir uns anlassbezogen und auch regelmäßig alle 2 Monate an.“

2.4 Zusammen gestalten wird anders.

„Unsere Projektplanung und Ideensammlungen hat Natascha immer so gut am Flipchart oder an der Pinnwand dokumentiert. Es war sehr hilfreich, das immer gleich alles zu sehen, woran wir gearbeitet haben. Noch haben wir keinen guten Ersatz dafür gefunden. Geteilte Word-Dokumente helfen uns jedenfalls nicht.“

Zusammen Ideen entwickeln und visualisieren, Entscheidungen treffen und dokumentieren – das kann in einem Präsenz-Workshop in angenehmer Atmosphäre im Büro allen Beteiligten ein Erfolgserlebnis vermitteln. Es gibt wenig Gründe, dass das nicht auch auf Distanz funktionieren kann. Vielmehr zeigt die Erfahrung der Monate zwischen März und November 2020, dass wir uns auf die Nutzung neuer Instrumente viel leichter einlassen, als wir das noch letztes Jahr angenommen haben. Wir tun das sicherlich auch aus der Notwenigkeit heraus. Aber wir tun es. Und gerade die gemeinsame Gestaltung kann durch die Unterstützung digitaler Instrumente gewinnen.

Der entscheidende Faktor für die erfolgreiche Etablierung solcher Instrumente ist die stimmige Passung mit dem, was das Team tatsächlich braucht und was die Teammitglieder können oder zeitnah erlernen können. Es hilft ein wenig Mut zur Lücke und neue Tools auszuprobieren, auch wenn die Anwendung nicht sofort perfekt funktioniert.

In den Kapiteln 5 und 6 („Tools“) sind einige hilfreiche Instrumente aufgelistet. Und je einfacher und klarer die eingesetzten Instrumente sind, desto eher werden sie greifen.

2.5 Reden hilft. Herausforderungen für den Führungsstil

Aus den beschriebenen Phänomenen und Mustern in räumlich distanzierten Teams und Gruppen wird deutlich, dass es einen gesteigerten Bedarf gibt an direkterer und intensiverer Kommunikation in der Gruppe. Dafür muss auch die Führungskraft sorgen. „Mehr“ ist an dieser Stelle tatsächlich besser.

Dieser Anspruch ist eine mehr oder weniger große Herausforderung für Führungskräfte und das hängt direkt mit dem gepflegten Führungsstil zusammen. Wir werden an dieser Stelle nicht auf die Unterschiedlichkeit verschiedener Stile eingehen können; es ist uns jedoch wichtig zu betonen, dass es keine per se „guten“ oder „schlechten“ Stile gibt. Führungskräfte machen das, was sie tun, in der Regel so gut sie können im Rahmen ihrer Möglichkeiten und als Ergebnis ihrer Erfahrungen und Prägungen aus der Vergangenheit. Und in Bezug auf die Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden und dem Umfeld ist das manchmal sehr hilfreich und zielführend und manchmal etwas komplizierter.

Es ist lohnenswert, sich als Führungskraft mit dem eigenen Stil und dem eigenen Kommunikationsverhalten auseinanderzusetzen – ganz allgemein und insbesondere, wenn sich die Zusammenarbeit mit dem Team verändert, weil man sich vornehmlich im Homeoffice befindet. Der Weg in den engeren, häufigeren und vielleicht auch persönlicheren Austausch mit den Mitarbeitenden bedeutet für kollaborativ und beziehungsorientiert ausgerichtete Menschen keine große Veränderung ihres bisher gelebten Stils. Für eher direktiv und sachorientiert ausgerichtete Führungskräfte kann der Bedarf nach intensiverer Kommunikation eine größere Anstrengung bedeuten und auch mehr Irritation bei den Beteiligten hervorrufen.

Die Verschiebung der Kommunikation auf digitale Medien hat u. a. zur Folge, dass wir weniger oder andere Informationen über unsere Gesprächspartner*innen aufnehmen. Videokonferenz-Bilder vermitteln mir zum Teil weniger, zum Teil andere Informationen über mein Gegenüber als ein Treffen von Angesicht zu Angesicht. Wir können uns noch weniger als sonst darauf verlassen, dass die Annahmen und Zuschreibungen, die wir über unsere Gesprächspartner*innen treffen und die unsere Kommunikation beeinflussen, tatsächlich zutreffen. Hier liegt viel Potenzial für Missverständnisse.

Paula weiß eben nicht genau, wie gut Baha wirklich in dem Spannungsfeld der neuen Verantwortung für die Digitalisierung der Projektarbeit, dem Jonglieren der eigenen Arbeitszeit mit dem anderen Projekt im GuLiNe e. V. und der Rolle als Vater einer kleinen Tochter zurechtkommt. Er sagt in den Teammeetings immer, dass alles okay ist. Aber irgendwie ist sich Paula unsicher, ob das so stimmt, oder ob Baha nicht doch leicht überfordert ist und dies nur nicht gut adressieren kann. Es gab zumindest zuletzt mehr Anlässe bei ihr für Unzufriedenheit mit seiner Arbeit. Vielleicht liegt es doch eher an den Umständen als an unterschiedlichen Zielvorstellungen, obwohl sie darüber zuletzt viel diskutiert und auch gestritten haben.

Der Ausweg aus dieser Kommunikationsfalle ist ein häufigerer, gern auch kürzerer, aber insgesamt deutlich intensiverer Austausch. Dafür eignen sich Formate wie regelmäßige, kurze Check-in- und Check-out-Runden im Team oder auch im Einzelgespräch. Vor allem aber sollten individuelle Gespräche mit Mitarbeitenden sehr viel häufiger stattfinden und einen direkten Bezug zum Befinden im Kontext der veränderten Arbeitsbedingungen haben.

Damit diese Gespräche gelingen, braucht es Vertrauen. Das stellt sich regelmäßig nicht ein, wenn man nur einmal im Jahr für 17 Minuten und nach Schema F des Jahresgespräch-Gesprächsleitfadens miteinander redet. Wenn Sie erfahren wollen, wie es Ihren Mitarbeitenden geht, gibt es keinen besseren Weg als sie zu fragen – und dafür einen zeitlichen wie möglichst auch physischen Raum für das Gespräch zu öffnen, und sich auch ein wenig emotional für die Antwort zu öffnen, sich zumindest darauf ein Stück weit einzulassen. Letzteres kann für jene Führungskräfte ungewohnt und daher irritierend sein, die bisher einen eher

distanzierteren Umgang mit den Kolleg*innen gepflegt haben. Wir möchten auch unbedingt dazu einladen, nur Gesprächsformate zu nutzen und neue Wege auszuprobieren, mit denen Sie sich wohlfühlen. Authentizität und Stimmigkeit im Handeln ist an dieser Stelle bedeutender als die Theorie, dass Nähe im Kontakt hilfreich ist für räumlich distanziert arbeitende Gruppen.

In aller Regel vermissen wir den direkten Kontakt mit unseren Kolleg*innen und Kooperationspartner*innen, was nicht bedeutet, dass wir zu allen einen gleich guten und ähnlich intensiven Kontakt pflegen oder pflegen wollen. Wenn die Führungskraft dazu beiträgt, dass diese Lücke etwas geschlossen wird durch einen engeren und intensiveren Austausch im Team, wirkt das präventiv und reduziert Konflikte.

Denn Konflikte sind quasi vorprogrammiert und unvermeidbar, wenn Teams ihre Zusammenarbeit so stark verändern. Neue Aufgaben, veränderte Arbeitszeiten, mehr Selbstorganisation und vor allem deutlich weniger (zufälliger) Einblick in das, was die Kolleg*innen so tun, stellen eine Herausforderung für das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander und insbesondere zur Führungskraft dar (vgl. Kapitel 2.3, 3.2 und 3.3). Das kann schnell eine Belastung werden, muss es glücklicherweise aber nicht. Ein wesentlicher Schlüssel liegt in dem Vertrauen, dass Sie Ihren Kolleg*innen gegenüber zeigen und pflegen. Das kann man nicht simulieren und es zeigt sich gerne auch in Kleinigkeiten. Die Gestaltung der Arbeitszeit und die Einhaltung von Deadlines sind da vielleicht die eindrücklichsten Beispiele. Wenn Sie so tun, als würden Sie Verantwortung delegieren, weil Sie doch am Ende der Woche die Arbeitszeiten kontrollieren und bereits vor Ablauf der Frist auf die anstehende Erledigung einer Aufgabe hinweisen, kann es sein, dass Ihre Mitarbeitenden bald auch nur so tun, als würden sie die Verantwortung annehmen – und doch darauf vertrauen, dass beispielsweise Sie am Ende des Tages darauf achten, dass der Bericht rechtzeitig bei der Regiestelle landet.

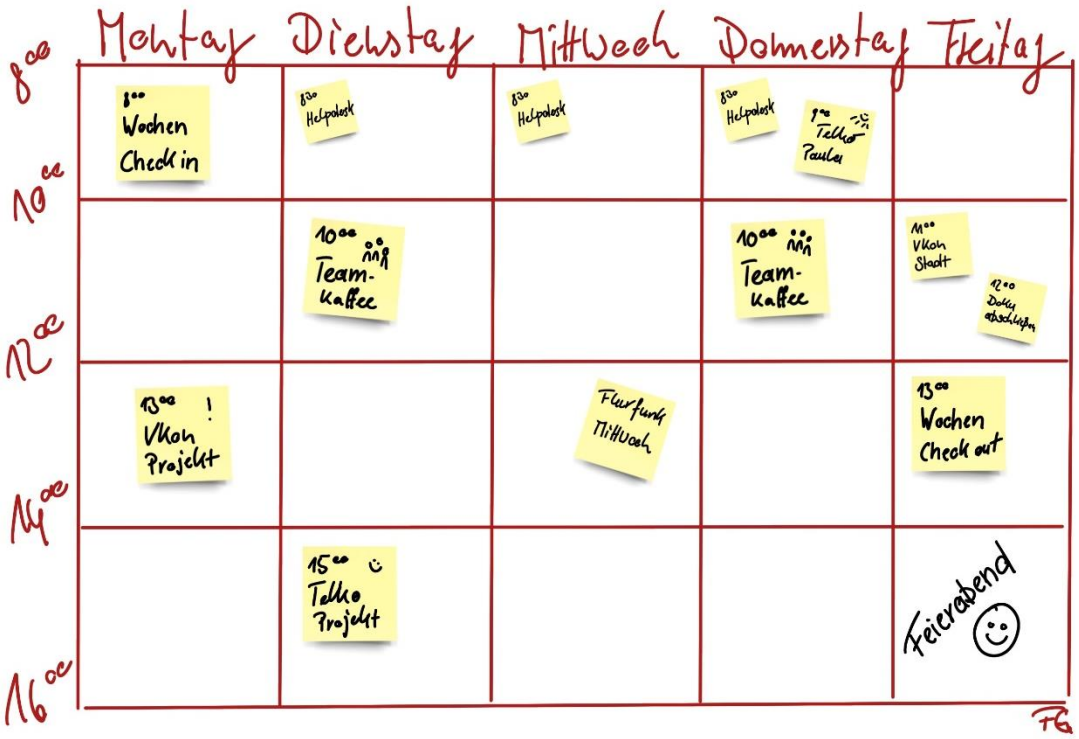
Dieses Vertrauen in die Kolleg*innen bedeutet in einem gewissen Grade auch einen Kontrollverlust. Wenn ich etwas nicht selbst mache, gebe ich zumindest zum Teil die Kontrolle darüber ab, wann und wie die Aufgabe erledigt wird. Sie werden die Erfahrung gemacht haben, dass Führungskräfte ohne Delegation von Verantwortung nicht gut arbeiten können oder schnell in die Gefahr von Überlastung und Überforderung geraten. Letzteres ist – aus unterschiedlichen Gründen – leider häufig gerade bei kleineren Organisationen zu beobachten, die an emotional besetzten Themen wie Diskriminierung und Ausgrenzung arbeiten. Mit diesem Verlust an Steuerung und Kontrolle müssen alle Beteiligten zurechtkommen. Und für alle Beteiligten sind die Wege zu einem stimmigen Umgang unterschiedlich lang und steinig. Die Möglichkeit, dass es hier zu Reibungen kommt, ist hoch. Sie bekommen an dieser Stelle auch regelmäßig eine wertvolle, weil informative, Rückmeldung über den Umgang mit Fehlern, wie er in Ihrer Organisation bzw. in Ihrem Team gelebt wird.

An der Einschränkung der Kontrollmöglichkeiten kommen Sie als Führungskraft grundsätzlich nicht ganz vorbei. Die Arbeit in räumlich distanzierten Teams forciert die Auseinandersetzung mit sich verändernden bzw. fehlenden Kontrollmechanismen sowie dem Umgang mit Fehlern und Missverständnissen. Und auch an dieser Stelle wird sich Ihr Führungsstil bemerkbar machen. Es ist zu einem gewissen Grad auch eine Typfrage, wie man damit zurechtkommt, nicht genau zu wissen, wann und wie die Kolleg*innen arbeiten, oder mit dem vielleicht erneuten Versäumen einer Berichtsfrist. An Ihrem Führungs- und grundsätzlichen Kommunikationstyp werden Sie so schnell nichts ändern. Das ist auch gut so! Es hilft, wenn man seine eigenen Bedürfnisse und Fähigkeiten kennt in Bezug auf das Spannungsverhältnis Kontrolle vs. Vertrauen, denn diese Bedürfnisse und Fähigkeiten werden eine deutlich erlebbare Rolle im Verhältnis zu den räumlich distanziert arbeitenden Kolleg*innen spielen.

Der Bedarf nach Bestätigung des geschenkten Vertrauens kann auch über die bereits oft erwähnten kurzen, regelmäßigen und häufigen Austauschformate im Team gedeckt werden.

Der folgende Wochenplan für das Team des GuLiNe e. V. zeigt beispielhaft, wie solche Formate eingebunden werden können – und wie sie auch den Arbeitsalltag verändern.

<u>Beispiel für einen Wochenplan im räumlich distanzierten Team</u>



[Abbildung: Falk Golinsky]

3. Möglichkeiten und Grenzen der Selbstorganisation

Auch wenn die Digitalisierung sehr stark präsent ist und ihr viele Möglichkeiten zugeschrieben werden, eines kann sie nicht leisten: Die Abstimmung im Team über die Prozesse der Zusammenarbeit. In räumlich distanzierten Teams erfolgt das verstärkt über die Selbstorganisation der Mitglieder.[3]

Teams stehen oft vor folgenden Fragen: Wollen wir die Aufgaben einer Person zuordnen oder nehmen sich die Personen die Aufgaben eigenverantwortlich? Teilen sich Personen neue Aufgaben zu, wenn sie ihre eigenen erledigt haben und helfen sie anderen? Wie werden Zwischenstände dokumentiert? Wie gehen wir mit der Erkenntnis um, dass es einen sogenannten Flaschenhals im Arbeitsablauf gibt und wir mit unserer Arbeit nicht weiterkommen? All das sind wichtige Informationen, die im Laufe eines Projektes sichtbar werden und die eine Chance für eine Weiterentwicklung darstellen. Jedoch kann kein digitales Tool diese Fragen beantworten. Das Team muss sich (selbst) organisieren.

Organisieren hat viel mit Verantwortung zu tun: Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, Verantwortung für eine Aufgabe oder ein Projekt zu übernehmen, Verantwortung für andere Menschen zu übernehmen.

3.1 Abgrenzung „Privat“ und „Arbeit“ im Homeoffice

Die COVID-19-Pandemie lässt viele Menschen neue Erfahrungen im Homeoffice sammeln. Gab es vorher Rituale im Büro, ist jetzt jede Person ein Stück weit auf sich selbst gestellt. Die Arbeit in den heimischen vier Wänden lässt die bisher klaren Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen. Das führt oft zu einer zusätzlichen Belastung.

Ein wichtiger Aspekt ist, für sich selbst einen stimmigen Tagesrhythmus zu entwickeln. Es muss klar sein, wann Arbeitszeit ist, wann Pausenzeit und wann Feierabend ist und die private Zeit beginnt. Diese unterstützt die Einteilung der persönlichen Kraftreserven. Es ist erfahrungsgemäß so, dass Menschen im Homeoffice tendenziell mehr und länger arbeiten als im Büro.

Mit der Klarheit in der Trennung kann das Team auch besser planen. Es ist wichtig, dass sich das Team gemeinsam darauf verständigt, in welchem zeitlichen Rahmen die Arbeitszeit liegt. Somit ist für alle klar, wann auch eine Erreichbarkeit oder eine Dienstleistungsbereitschaft gewährleistet werden kann. Die gemeinsame Abstimmung im Team wiederum ist ein wichtiger Teil der Selbstorganisation. Es geht um das große Ganze und nicht um den eige-

[3] Weitere Anregungen in „Selbstorganisierte Unternehmen“, S. Kaltenecker, dpunkt.verlag, 2017 und „Das kollegial geführte Unternehmen“, B. Oesterreich & C. Schröder, Vahlen Verlag, 2017.

nen Vorteil. Hinterfragen Sie als Führungskraft regelmäßig in Ihrem Team, ob der gemeinsame Rahmen noch stimmt, oder ob Anpassungen nötig sind.

Persönliche Achtsamkeit

In der Zusammenarbeit nehmen wir oft verschiedene Rollen ein. Wir sind Unterstützer*in für ein Projekt, wir sind Ansprechpartner*in für die Technik, wir sind der Kummerkasten, wir sind Konfliktmanager*in, wir sind die Führungskraft. Neben diesen beruflichen Rollen sind wir auch Partner*in, Eltern, Tante/Onkel, Kind, Freund*in. Jeden Tag nehmen wir verschiedene Rollen je nach Kontext mehrfach und in unterschiedlichen Ausprägungen ein. Durch die Arbeit im Homeoffice ist die einfache, klare, räumliche Abgrenzung der Rollen nicht mehr gegeben. Das kann durchaus zu einer Überforderung führen, weil die verschiedenen, sonst räumlich getrennt voneinander ausgeübten Rollen plötzlich an einem Ort zusammenkommen. Das Kind auf dem Schoß bei der Videokonferenz ist dafür das eindrücklichste Beispiel.

Es ist wichtig, achtsam zu sein. Selbstorganisation bedeutet auch, auf sich selbst aufzupassen und zu spüren, wann die Luft raus ist. Ohne Energie ist es kaum möglich, gute Arbeit zu leisten. Die Abgrenzung der Arbeits- und Privatzeit ist also sowohl für unsere persönliche Gesundheit als auch für unseren beruflichen Projekterfolg von entscheidender Bedeutung. Für Führungskräfte bedeutet das, vielleicht deutlich mehr als früher ein Auge darauf zu haben, ob die Kolleg*innen (und man selbst auch!) gut in der Lage sind, achtsam mit sich und den eigenen Ressourcen umzugehen. Dafür braucht es einen engen und persönlichen Austausch (vgl. Kapitel 2).

3.2 Macht zur Gestaltung und (Eigen-) Verantwortung

Man hat es zumindest zum Teil selbst in der Hand, wie die eigene Arbeit und die Aufgabenerledigung gestaltet werden. In der Regel werden in Arbeitsverträgen oder weiteren Vereinbarungen nur die Rahmenbedingungen geregelt. Wie genau Sie Ihr Wissen, Ihre Erfahrungen und Fähigkeiten einbringen, liegt zu einem großen Teil in Ihrem persönlichen Gestaltungsspielraum. Sie haben also die Möglichkeit und auch die Verantwortung, diesen Spielraum zu nutzen, um im Sinne Ihrer Organisation, Ihres Projekts zu wertvollen Ergebnissen zu gelangen. Mehr Selbstorganisation bedeutet auch eine deutlich gestiegene Verantwortung.

Es gibt Mitarbeitende, die bei der Wahrnehmung dieser Verantwortung an ihre Grenzen stoßen und unter der Belastung leiden. Für Führungskräfte von räumlich distanzierten Teams ist

es besonders wichtig, hier aufmerksam zu sein und regelmäßig zu prüfen, ob die Kolleg*innen mit der veränderten Situation gut zurechtkommen.

3.3 Gute Rahmenbedingungen = Vertrauen schenken

Im Rahmen der Einführung von Homeoffice werden regelmäßig Vorurteile und Zuschreibungen sichtbar. Zur Verdeutlichung lässt sich die X-Y-Theorie von Douglas Murray McGregor sehr gut heranziehen.

Auf der einen Seite (X) steht die Zuschreibung, dass der Mensch eigentlich der Arbeit eher aus dem Weg geht und durch eine starke Führung erst zur Ausübung seiner Aufgaben bewegt werden muss, um dann engmaschig kontrolliert zu werden. Diese starke Führung und Kontrolle ist bei der Arbeit im Homeoffice durch Führungskräfte nicht mehr möglich. Aus Sicht der Führungskraft entsteht ein Kontrollverlust, der – ja nach Führungsstil – schwer ins Gewicht fällt. Es wird schon mal schnell angenommen, dass der Mensch im Homeoffice eher unproduktiv ist, wenn er nicht so eng geführt und kontrolliert wird.

Dem gegenüber steht auf der anderen Seite (Y) die Annahme, dass Arbeit für den Menschen einen hohen Stellenwert hat. Die Arbeit ist eine wichtige Quelle der Zufriedenheit. Der Mensch ist von Natur aus leistungsbereit und aus sich selbst heraus motiviert. Dabei stellt die Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung einen großen Arbeitsanreiz dar. Das bedeutet, dass der Mensch in der Lage ist, sich weitestgehend selbst zu organisieren und zu motivieren. Mit guten Rahmenbedingungen, investiert der Mensch viel Energie in seine Aufgaben und ist bereit, viel zu leisten.

In der Regel (und das gilt weltweit), schätzen sich die Menschen so ein, dass sie selbst nach der Y-Theorie handeln und leben wollen. Darin enthalten ist ein grundsätzlich positives Menschenbild und das ist gerade den Organisationen nah, die sich für Demokratieförderung und die Bekämpfung von Rassismus und Ausgrenzung einsetzen. In der Praxis (der Führungskräfte) ist es jedoch oft nicht immer so einfach, diesen Ansprüchen gerecht zu werden.

Gerade in räumlich distanzierten Teams wird deutlich, wie bedeutsam das Vertrauen in das Funktionieren von Selbstorganisation ist. Erfolgreiche Selbstorganisation wiederum setzt voraus, dass die entsprechenden Rahmenbedingungen vorhanden sind. Aus Sicht einer Führungskraft bedeutet das, möglichst viel Vertrauen zu schenken und somit erlebbar zu machen für die Kolleg*innen. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Führungskraft, den Sinn und den Wert der Selbstorganisation herauszustellen für das räumlich distanzierte Team. Das ist erfahrungsgemäß zielführender als das Festhalten an schwer durchzusetzenden Formen von Anweisungen und Kontrolle.

3.4 Den Arbeitsplatz zuhause gestalten

Egal wo Sie arbeiten, eine gute Arbeitsplatzgestaltung fördert die Produktivität. Das gilt für das Büro in Ihrer Organisation genauso wie für die Gestaltung Ihres Arbeitsumfeldes in den eigenen vier Wänden.

Was benötigt man, um gut arbeiten zu können? Ein fester Platz verstärkt und erleichtert die Trennung von Arbeitszeit und Freizeit. Richten Sie sich Ihren Arbeitsplatz zu Hause so ein, dass Sie störungsfrei und angenehm arbeiten können. Dazu gehören ein guter Tisch und eine gute Sitzgelegenheit. Ideal wären ein höhenverstellbarer Schreibtisch mit einer ausreichend großen Arbeitsfläche und ein ergonomischer Bürostuhl. Das setzt jedoch voraus, dass die finanziellen Mittel und der Platz vorhanden sind. Schauen Sie, ob es möglich ist im Wechsel von Sitzen und Stehen zu arbeiten.

Eine gute Beleuchtung, ein gutes Raumklima und eine angenehme Geräuschkulisse fördern ein gutes Arbeitsumfeld zuhause. Hinzu kommt eine funktionierende technische Infrastruktur.

Der Einfluss, den man als Führungskraft auf den Heimarbeitsplatz der Kolleg*innen hat, mag überschaubar sein. Es gehört jedoch unstrittig zu den Aufgaben der Führungskraft, die Gestaltung des Arbeitsumfeldes zu thematisieren. Das gilt insbesondere bei berechtigten Zweifeln an einem gesunden Arbeitsumfeld. Hier gilt es, das Thema möglichst sensibel anzusprechen und Unterstützungsangebote zu machen oder nach möglichen Alternativen zu suchen.

4. Bedeutung von (regelmäßiger) Reflexion

Gelebte Reflexion, gesunde und ehrliche Selbsteinschätzung, Feedback und konstruktive Kritik sind eine wertvolle Ausprägung für einen hohen Reifegrad einer Organisation. Gute Zusammenarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht selbstverständlich ist, sondern dass die Menschen in der Organisation und im Team kontinuierlich daran arbeiten. Eine wichtige Voraussetzung ist die Rückschau und das Ableiten von Maßnahmen für die Zukunft. Die Zusammenarbeit auf Distanz und im Homeoffice bedeutet, sich mit ständigen Veränderungen auseinanderzusetzen. Dies ist ein wichtiger Lern- und Entwicklungsprozess für die Menschen, das Team und die Organisation. Es ist daher wichtig diesen Prozess durch regelmäßige Reflexion zu begleiten und zu gestalten.

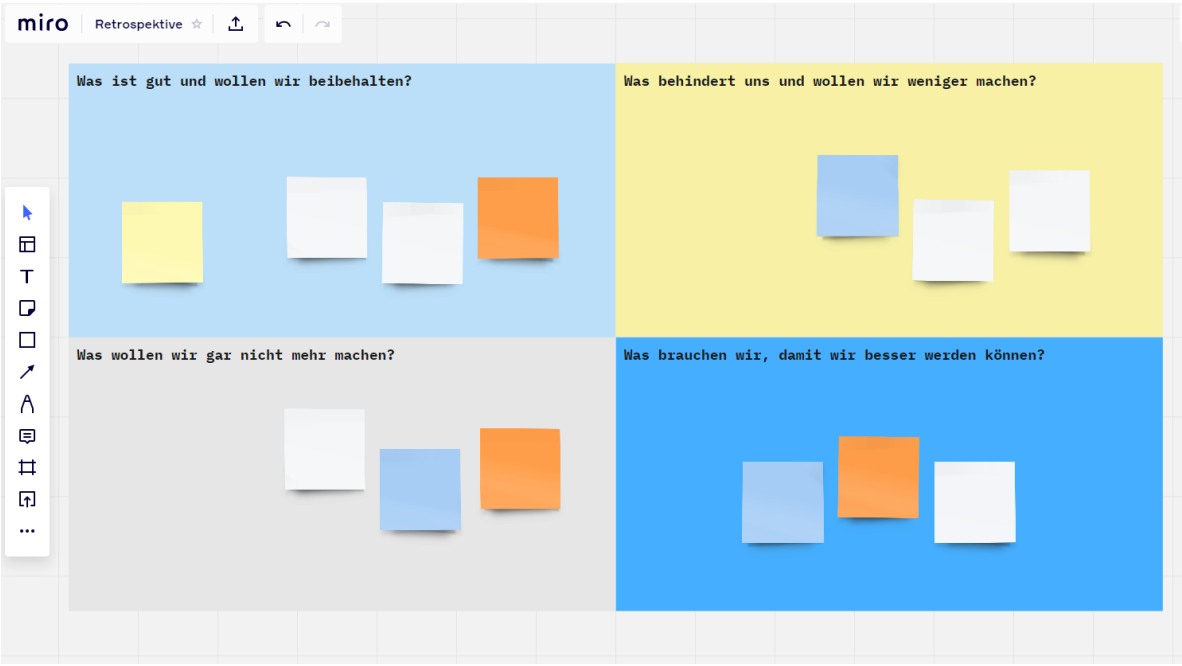
Für eine gute und nachhaltige Zusammenarbeit ist es wichtig, in regelmäßigen Abständen eine Standortbestimmung durchzuführen. In den Kapiteln 2 und 3 wurden Möglichkeiten und Formate aufgezeigt, wie die Zusammenarbeit in Teams und auf Distanz gestaltet werden kann. Daneben sind Formate hilfreich, um in die Reflexion zu gehen. Hier bietet sich die

Durchführung einer regelmäßigen Retrospektive an, die mindestens 1 x pro Quartal erfolgen sollte.

Eine Retrospektive[4] ist ein offizieller Termin für das Team. Dafür sollten mindestens 90 Minuten eingeplant werden. Es wäre gut, wenn an diesem Termin möglichst das komplette Team teilnehmen kann. Unterstützt durch eine Moderation beantwortet das Team folgende Fragen:

- Was ist gut, was wollen wir beibehalten?
- Was stört uns, was wollen wir weniger machen?
- Was behindert uns, was wollen wir gar nicht mehr machen?
- Was brauchen wir, damit wir besser werden können?

Mit den Antworten auf diese Fragen wird ein Stimmungsbild sichtbar, Themen werden gesammelt, Einsichten gewonnen und wenn möglich auch weitere Maßnahmen definiert. Die Retrospektive kann in einem Online- oder Präsenzformat durchgeführt werden. Hier sehen Sie ein Beispiel, in dem dafür ein digitales Whiteboard genutzt wurde:



[Abbildung: Falk Golinsky]

Eine wichtige Voraussetzung für eine gehaltvolle Retrospektive ist ein offenes und vertrauensvolles Umfeld. Zu Beginn ist es normal, dass sich die Teammitglieder vielleicht noch zurückhalten. Auch hier sind Geduld und die Sammlung von positiven Erfahrungen mit den Rückschauen wichtig. Mit jeder Retrospektive werden die Rückmeldungen konkreter. Durch

[4] Weitere Anregungen in „Retrospektiven – kurz&gut“, Rolf Dräther, O’Reilly Verlag, 2014.

die gemeinsam festgehaltenen Maßnahmen erlebt das Team konkrete Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der eigenen Arbeit. Die Zusammenfassung der Retrospektive, die z. B. rotierend von allen Mitgliedern vorgenommen werden kann, wird dem Team anschließend zur Verfügung gestellt. So bekommen insbesondere die vereinbarten Maßnahmen einen verbindlichen Charakter.

Konstruktive Kritik ist wertvoll, weil sie uns hilft, unsere Arbeitsabläufe zu verbessern; sie ist Teil einer gelebten Qualitätssicherung. Dabei geht es immer darum, aus den Erfahrungen und Rückmeldungen zu lernen, um so die fachliche Güte für die Aufgabenerledigung in laufenden und kommenden Projekten zu erhöhen.

Paula, Baha und Natascha haben die Rückmeldung bekommen, dass sie oft parallele, sich teilweise widersprechende Anfragen an den Fördermittelgeber versendet haben. Das hat zu etwas Verwunderung geführt. Alle Drei nehmen diese Kritik ernst und setzen sich zusammen. Gemeinsam überlegen sie, wie sie die Kommunikation mit dem Fördermittelgeber so verbessern können, dass künftig Doppelarbeiten und -anfragen vermieden werden. Sie einigen sich auf kurze Feedbackschleifen untereinander vor Anfragen an die Regiestelle und wollen das Vorgehen in 3 Monaten überprüfen.

5. Anwendung von Tools für räumlich distanzierte Führung

Die Digitalisierung und insbesondere digitale Werkzeuge können den Arbeitsalltag jeder Organisation erleichtern. Gerade in kleineren Organisationen können sich die Vorteile schnell einstellen. Zum einen, weil die Abstimmungs- und Entscheidungswege für den Einsatz eines Tools deutlich kürzer sind, zum anderen, weil zum Beispiel 10 Menschen schneller in ein Tool eingearbeitet werden können als 100.

Doch „einfach irgendein Tool einzusetzen“ ist nicht die beste Lösung und alles digital zu machen auch nicht. Sie können sich an den folgenden 4 Grundsätzen[5] für die Digitalisierung orientieren:

- Digitale Tools unterstützen unsere Zusammenarbeit.
- Digitale Tools geben uns mehr zeitlichen und räumlichen Spielraum.
- Digitale Tools professionalisieren unseren Verein, unsere Organisation.
- Digitale Tools ersetzen nicht unsere echte Kommunikation.

[5] Moderne Vereinsorganisation – Vereinsmanagement leicht gemacht, 2. Auflage, 2020, Falk Golinsky.

Die Grundsätze machen deutlich, dass diese Werkzeuge Mittel zum Zweck sind. Sie sollten nicht zum Zweck an sich werden. Das, was Menschen in Organisationen für andere Menschen schaffen, steht – gerade in Demokratieförderprojekten! – im Zentrum des Geschehens. Und auch in der weitestgehend räumlich distanzierten und digitalisierten Zusammenarbeit spielen die Menschen weiterhin die entscheidende Rolle.

Die vier Grundsätze können Sie auch als wichtige Entscheidungshilfe für den Einsatz einzelner Tools nutzen: „Analog oder digital?“ Gute Zusammenarbeit zeichnet sich durch eine gelungene Mischung von analogen und digitalen Medien aus.

Das ist uns wichtig:

Wir stellen immer wieder fest, dass die Digitalisierung als etwas angesehen wird, was kommen muss und viel Unsicherheit verursacht. Das muss nicht sein.

„Digitalisierung ist kein großes Monster. Es ist vielmehr eine Primaballerina. Es liegt an uns, welchen Tanz, in welchem Takt und zu welcher Musik wir mit ihr tanzen wollen. Am Anfang wird es noch nicht der perfekte Tanz sein. Jedoch mit jeder (Tanz-)Erfahrung wird es besser und wir haben irgendwann ein breites Repertoire an Möglichkeiten – und das macht mehr Spaß.“

5.1 Bedarfsorientierung

Sie müssen nicht alles digital machen. Es geht darum, den tatsächlichen Bedarf zu erkennen und zu bedienen. Oft ist es nicht auf den ersten Blick ersichtlich, ob ein digitales Tool die Zusammenarbeit wirklich unterstützen kann.

Sich am tatsächlichen Bedarf zu orientieren bedeutet, dass v. a. die Führungskräfte genau hinschauen, was für die Organisation, für das Projekt wirklich benötigt wird. Wo ist der Bedarf, den Sie mit digitalen Tools bedienen können und wollen? Der beste Weg, um das herauszufinden, ist, Fragen zu stellen. Man muss diese Frage nicht alleine beantworten und die Erfahrung zeigt, dass mehrere Köche an dieser Stelle den sprichwörtlichen Brei besser machen. Beziehen Sie Ihre Kolleg*innen ein und erarbeiten Sie ein gemeinsames Bild vom Bedarf. Darauf aufbauend kann eine Bewertung der zur Verfügung stehenden Tools erfolgen im Sinne der Frage: „Hilft uns das? Wollen und können wir das einsetzen?“ In diesem Zusammenhang werden Sie auch herausfinden, wo weitere Unterstützung erforderlich ist.

Es ist nicht selten, dass zu Beginn des Einsatzes eines neuen Tools der wirkliche Mehrwert und Nutzen noch nicht spürbar ist. Hier ist auch etwas Geduld gefragt. Die Menschen befinden sich mitten in einem Veränderungsprozess, wenn neue digitale Medien zur Anwendung

kommen, und es hilft nicht, wenn beispielsweise alle zwei Wochen ein neues Instrument für die Projektplanung zum Einsatz kommt.

5.2 Kompetenzorientierung

Ein zentraler Aspekt in Zeiten der Einführung neuer Instrumente ist die digitale Teilhabe. Hier geht es zum einen darum, die vorhandenen Kompetenzen der Beteiligten und Betroffenen zu erkennen und ggf. erforderliche Kompetenzen zu entwickeln. Es geht nicht primär um Technologie oder finanzielle Mittel. Die digitale Teilhabe hat den Fokus auf dem Menschen: „Wie können wir den Menschen die Nutzung digitalisierter Arbeitsformate ermöglichen und einen (bewussten oder unbewussten) Ausschluss von Personengruppen vermeiden?“ Die Digitalisierung soll vernetzen und nicht trennen. Sowohl für die die eigene Organisation als auch für den Kontakt mit Projektpartner*innen ist diese Perspektive wesentlich, um nicht in die Gefahr zu kommen, Instrumente einzusetzen, die einzelne Personen oder Partnerorganisationen vor eine allzu große Hürde stellen. Um das gewährleisten zu können, müssen die Fähigkeiten der künftigen Nutzer*innen zumindest grob eingeschätzt werden können.

Der Einsatz neuer Instrumente kann auch als Personalentwicklungsinstrument gesehen werden. Es geht hier um Ausprobieren, Experimentieren, Erfahrungen sammeln und Lernen – um die Organisation und das Projekt weiter voranzubringen. In den agilen Prinzipien wird von der Förderung der fachlichen Exzellenz gesprochen. Die Entscheidung für ein neues Tool in Form eines „Projektes im Projekt“ bietet sich hervorragend dafür an, neue Arbeitsweisen auszuprobieren und daran die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu trainieren, mit Veränderung gut umgehen zu können. Lernen durch Machen erleichtert immer die ersten wichtigen Schritte und erweitert unseren persönlichen Wissens- und Erfahrungsschatz. Diese wertvollen Erfahrungen können anschließend in der täglichen Arbeitspraxis genutzt werden.

Bereits ein erstes Treffen per Videokonferenz ist eine wertvolle Erfahrung; die gemeinsame Arbeit auf einem virtuellen Whiteboard ist eine weitere. Die Menschen in Ihrer Organisation oder in Ihrem Projekt werden ganz unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen mitbringen, und es wird sich erst im weiteren Verlauf der Anwendung zeigen, was das für die (digitalisierte) Zusammenarbeit bedeuten kann. Es ist Ihre gemeinsame Aufgabe, diese vielfältigen Kompetenzen zu nutzen und die Weiterentwicklung zu fördern.

5.3 Angemessenheit

„Wie viel Digitalisierung darf es denn sein?“ Diese Frage kann nicht vollständig beantwortet werden. Die oben genannten vier Grundsätze helfen dabei, sich dazu zu positionieren.

Baha hat im letzten Teammeeting vorgeschlagen, im Team nur noch über Slack zu kommunizieren und keine E-Mails mehr zu schreiben. Und auch die Projektsteuerung wollte er komplett umstellen und sowohl mit Slack als auch mit MS Teams verknüpfen. Er hat begeistert von guten Erfahrungen beim Träger ABC berichtet. Paula hat sehr große Bedenken. Das geht ihr alles zu schnell. „Braucht das Projekt überhaupt eine neue Steuerung? Es gibt Probleme, ja; aber kann man die nicht auch anders lösen? Und außerdem ist MS Teams auch sehr umstritten im Verein."

Die Abstimmung mit dem Jugendzentrum, dem Quartiersmanagement und der Frau von der Stadtverwaltung ist erst Ende letzten Jahres richtig gut ins Rollen gekommen als Natascha viel mit Visualisierungen an Pinnwänden und Flipcharts gearbeitet hat. Das kam durch die Videokonferenzen fast komplett zum Erliegen. Jetzt gibt es wieder etwas Hoffnung, denn dieses neue Tool, das auch noch eine Freeware ist, können alle gut bedienen. In der letzten Sitzung war wieder die Kreativität und Freude über die guten Ergebnisse spürbar, die es letztes Jahr viel gab. Paula ist froh, dass sie sich von Natascha hat überzeugen lassen, die anfängliche Skepsis bei der Stadtverwaltung und dem QM mit etwas Hartnäckigkeit und guten Argumenten für eine Versuchsphase zu überwinden.

An diesen beiden Beispielen lässt sich sehr gut erkennen, dass es keine einheitliche Empfehlung für den Einsatz von Tools oder den Grad der Digitalisierung von Prozessen geben kann, die für alle Organisationen und alle Situationen gleichermaßen gilt. Es hängt von dem jeweiligen Sachverhalt und dem Kontext ab. Die Angemessenheit spiegelt sich darin wider, dass durch den Einsatz von digitalen Tools die eigentliche Arbeit deutlich unterstützt wird. Digitalisierung darf im jeweiligen Kontext nicht zu einer Hürde werden.

Im Kern ist die Bewertung der Angemessenheit eines Tools ein Aushandlungsprozess. Wir empfehlen, auch an dieser Stelle die Betroffenen zu Beteiligten zu machen und möglichst viele der Personen in den Entscheidungsprozess für ein Instrument einzubinden, die nachher mit dem Tool arbeiten sollen. Gemeinsam können Sie belastbar klären, auf welche Frage das angedachte Tool eine Antwort sein könnte – und ob diese Antwort angemessen ist. Das kann niemand „von außen" gut entscheiden.

Oftmals ist das ein Aushandeln am Rande der Überforderung, denn die angebotenen Tools können sehr oft sehr viel mehr, als man selber braucht oder auch bedienen kann. Das beste Beispiel dafür könnte Excel sein: nach grober Schätzung nutzen alle Organisationen im Be-

reich der politischen Bildung dieses Tool auf die eine oder andere Weise und tatsächlich kommen meist nur weniger als 5 % der Funktionen zum Einsatz, zu denen das Programm fähig wäre.

5.4 Freiwilligkeit

Die Nutzung von digitalen Tools sollte nicht erzwungen werden, oder zumindest sollte Druck sehr dosiert eingesetzt werden. Freiwilligkeit ist eines der zentralen Elemente und Voraussetzungen dafür, dass Veränderungen gelingen. Motivation spielt eine wichtige Rolle. Wir Menschen sind sehr unterschiedlich; das zeigt sich auch in der Motivation. Es gibt Menschen, die sind fasziniert von allem was blinkt und andere Menschen schreckt es eher ab. Das gilt es anzuerkennen und einzubinden.

Um die Nutzung von digitalen Tools zu fördern und gleichzeitig die Freiwilligkeit zu unterstützen sind mehrere Aspekte wichtig. Es sollte die Möglichkeit geben, die jeweiligen Anwendung ausprobieren zu können und etwas damit zu „spielen“. Wenn wir uns Kinder anschauen, dann erinnern wir uns, wie wir selbst einmal die Welt spielerisch erkundet haben und dabei gleichzeitig wertvolle Erfahrungen sammelten. So ist es auch in der digitalen Welt. Nur wer sie erkunden kann und darf, wird sich in ihr zurechtfinden.

Neben dem Erkunden hat es sich als sehr wertvoll erwiesen, wenn es einen bzw. mehrere Ansprechpartner*innen gibt, die unkompliziert weiterhelfen können. Das beruhigt insbesondere sehr unsichere und skeptische Menschen. Hier ist es wichtig, dass die Unterstützenden die Anliegen ernst nehmen und sich dafür Zeit einräumen. Der Fokus sollte immer auf „Ausprobieren“ und „Erfahrungen sammeln“ liegen, nicht auf „einfach nur vorzeigen“. Freiwilligkeit braucht förderliche Rahmenbedingungen, damit sie sich entfalten kann. Zeit für Unterstützung muss gewährt werden und ist damit ein Teil von strategischer Aufgabenplanung. Das liegt (auch) in der Verantwortung der Führungskräfte.

Es kann Projekte oder Vorhaben geben, in denen die Nutzung von digitalen Tools vorgegeben wird. Hier wird die Freiwilligkeit deutlich eingeschränkt sein. Durch ein förderliches Arbeitsumfeld ist diese Situation gut integrierbar in den Alltag; zumindest kann den Herausforderungen im Kontext der Einführung des Instrumentes nach Möglichkeit gut begegnet werden.

Sollten Sie in Ihrer Organisation hauptamtlich tätig sein, dann gibt es in der Regel Festlegungen, welche digitalen Tools zur Verfügung gestellt werden und zu nutzen sind. Oft ist es ziemlich präzise geregelt wie viel Freiheit gewährt wird, um neue Tools auszuprobieren.

Wenn Sie Ihre Zusammenarbeit mit haupt- und ehrenamtlich tätigen Menschen gestalten, dann dürfen Sie nicht davon ausgehen, dass die Möglichkeiten und erforderlichen Kompetenzen bei allen gleichermaßen vorhanden sind. Verständigen Sie sich nach Möglichkeit gemeinsam darauf, welche digitalen Tools Sie gemeinsam nutzen wollen.

5.5 Setting, Vorbereitung und Moderation in virtuellen Formaten

Die Arbeit in der virtuellen Welt ist anders und erfordert noch klarere Regeln, auch weil die Nutzung neuer Prozesse und Instrumente noch ungewohnt ist und diese Welt eben doch Neuland für viele Menschen und Organisationen darstellt. Bestimmte Aspekte und Werte sind in der digitalen Welt noch einflussreicher und deshalb wichtiger. Die Bewältigung dieser Aufgabe liegt schwerpunktmäßig bei den Führungskräften.

Wir greifen an dieser Stelle den Umgang mit den besonderen Anforderungen an die vorbereitende Gestaltung virtueller Formate und die Anwendung von Instrumenten der digitalen Zusammenarbeit nur stichwortartig auf. Weiterführende Informationen und Hinweise finden Sie u. a. in dem Dossier „Inklusive digitale Veranstaltungen organisieren“[6] und in der Arbeitshilfe „New Work“[7] der Qualitätswerkstatt 2.0.

Bei folgenden Aspekten lohnt sich eine besondere Aufmerksamkeit, insbesondere der verantwortlichen Personen, um gute, zielführende, produktive und angenehme Rahmenbedingungen für räumlich distanzierte Arbeit zu gestalten:

- Zeitmanagement – pünktliches Einwählen, gerne 10 Minuten vor Beginn; Technik testen (v. a. Mikrofon und Kamera) und weitere Einstellungen vornehmen; bereits in der Einladung auf den Techniktest vor dem Meeting hinweisen
- Einführung neuer Regeln mit den neuen Formaten – pünktlich Starten und Enden; klare und verbindliche Start- und Endzeiten
- „Technik-Test“ für größere Veranstaltungen wie Konferenzen ein paar Tage vor dem Termin – Überprüfung der Einwahl in das Konferenztool sowie der Audio- und Video-Funktionen; Sicherstellung der problemlosen Anwendung von weniger geläufigen Plattformen wie BigBlueButton oder jitsi, die je nach Gerät durchaus technische Herausforderungen in der Bedienung mit sich bringen können

[6] Dossier „Inklusive digitale Veranstaltungen organisieren“, 2020, M. Grundmann und Qualitätswerkstatt 2.0 (Hrsg.), URL: https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/Q2.0_Dossier_Inklusive_digitale_Veranstaltungen_1.0.pdf.

[7] Arbeitshilfe „New Work“, 2020, M. Grundmann und Qualitätswerkstatt 2.0 (Hrsg.), URL: https://www.gesbit.de/fileadmin/user_upload/demokratie/QMP/Q2.0_Arbeitshilfe_New-Work_2020_V2.0.pdf.

- Andere, kürzere zeitliche Taktung – 10 Minuten Pause nach einer Stunde virtueller Arbeit; 30-60 Minuten Pause nach maximal zwei bis drei Stunden; Begrenzung der maximalen Onlinezeit auf sechs Stunden; Aufteilung der Onlinezeit auf mehrere Tage bei Bedarf
- Moderation der Gruppen – Co-Moderation bereits ab 6 Teilnehmenden für die Betreuung der technischen Aspekte eines Online-Workshops oder auch die Beobachtung eines Gruppenchats
- Dokumentation – Klärung zu genutztem Tool; ggf. Live-Dokumentation und Teilen in der Gruppe während der Arbeit
- Virtuelle Anker – lange (PowerPoint-)Präsentationen über einen längeren Zeitraum vermeiden; Abwechslung sowie die Kombination von analogen und digitalen Medien; z. B. Nutzung einer (zweiten) Kamera, die auf ein Flipchart gerichtet ist
- Aufteilung in Kleingruppen nutzen – Anregung zur aktiven Beteiligung; Veränderung des Settings
- Bildschirm teilen oder teilen lassen – Arbeit mit bekannten digitalen Instrumenten; Einbeziehung der Kolleg*innen
- Digitale Zusammenarbeit – Einsatz eines digitalen Whiteboards zur Initiierung einer gemeinsamen, zeitgleichen Arbeit der Teilnehmenden an einer Aufgabe

Es lassen sich viele didaktische Methoden gut in Online-Formate übertragen. Seien Sie mutig und probieren Sie es aus.

5.6 Rechtliche und technische Aspekte

Die Einhaltung des Datenschutzes ist ein wichtiger rechtlicher Aspekt, den Organisationen und besonders ihre Führungskräfte im Auge behalten müssen. Das ist v. a. für Organisationen wesentlich, die mit personenbezogenen und/oder sensiblen Daten arbeiten. Gerade politisch aktive Gruppen sind davon betroffen, die z. B. im Kontext rassismuskritischer Arbeit agieren oder mit Menschen ohne Papiere arbeiten.

Mit der Einführung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) wurde das Thema Datenschutz neu und umfassend geregelt. Auch in Ihrer Organisation wird es dazu entsprechende Regelungen geben. Der Einsatz neuer, digitaler Instrumente muss damit zusammenpassen.

Es gibt beispielsweise Organisationen, in denen Anwendungen nicht verwendet werden dürfen, wenn diese nicht auf Servern in Europa gehostet werden. Das kann einige Videokonferenzsysteme oder Kommunikationstools von Beginn an für die Zusammenarbeit ausschließen. Sie müssen sich daher verständigen, was von Ihnen und Ihren Kooperationspartner*innen genutzt werden kann und darf.

Technische Aspekte

Bei der Nutzung von digitalen Tools macht es einen großen Unterschied, welche technische Infrastruktur Ihnen zur Verfügung steht. Insbesondere für die Nutzung von Videokonferenzplattformen empfiehlt es sich, die jeweiligen Applikationen herunterzuladen und auf dem Rechner zu installieren, um eine störungsfreie Anwendung zu ermöglichen. Das ist nicht bei allen Anwendungen möglich. Die Nutzung über Internet-Browser ist grundsätzlich weniger zu empfehlen, weil sie störungsanfälliger ist; hier sollte zumindest die neueste Browserversion verwendet werden.

Neben der Software spielt die Hardware eine wichtige Rolle. Es gibt heute sehr viele Variationen von technischen Endgeräten, die zum Einsatz kommen: PC, Laptop, Mac, iMac, Tablet, iPad, Smartphone mit Android oder iOS etc. Diese vielfältige technische Landschaft benutzt auch vielfältige Ausprägungen von Betriebssystemen. Das bedeutet konkret, dass das gleiche Videokonferenztool auf jedem Endgerät anders aussehen kann und ggf. andere Funktionen zur Verfügung stehen. Hinzu kommt, dass es in einigen Organisationen Einschränkungen in der Nutzung der Technik gibt.

Unabhängig von der Technik, die am Ende verwendet wird, ist es entscheidend, dass Ihr Team und alle anderen Beteiligten weitestgehend störungsfrei damit umgehen können. Das gehört ebenfalls zur digitalen Teilhabe dazu.

Besprechungen, die geprägt sind von der Lösung technischer Probleme, fördern eher Frust als Zusammenarbeit. Wenn Sie nicht über einen eigenen IT-Bereich oder einen gesonderten Dienstleister verfügen, dann kann eine Lösung darin bestehen, ein gesondertes Gesprächsformat einzurichten, in dem technische Aspekte thematisiert und behandelt werden, zum Beispiel in der Form eines sogenannten Helpdesk. Der Helpdesk kann entweder als Aufgabe an eine Person gekoppelt sein (*Baha ist zuständig für technische Fragen im Team*) oder ein regelmäßiges Format sein, in dem das Team gemeinsam an technischen Lösungen arbeitet.

Dienstags bis donnerstags in der Zeit von 8:30 bis 9:00 Uhr sitzt Baha im virtuellen Teamraum und steht zur Besprechung technischer Anliegen zur Verfügung. Die Gruppe leistet oft gegenseitige Hilfestellung in der Anwendung der genutzten Tools und es werden praxisnahe Lösungen gefunden. Die anderen Termine laufen seitdem viel stressfreier, weil es diesen Raum gibt, in dem technische Fragen bearbeitet werden.

Freeware vs. kostenpflichtige Angebote

Es gibt viele Softwareprodukte, die kostenfrei zur Verfügung gestellt werden. In der Regel steht ein erweiterter Funktionsumfang kostenpflichtig zur Verfügung. Grundsätzlich möchten wir Ihnen empfehlen, zumindest in Test- und Entscheidungsfindungsphasen kostenfreie Produkte zu nutzen, um damit zu lernen. Oft reicht der Funktionsumfang kostenloser Produkte für die wichtigsten Aufgaben sogar aus. Die Angemessenheit eines Tools bemisst sich an dem Bedarf der Organisation, nicht an der Leistungsfähigkeit des Tools (vgl. Kapitel 3.3). Entscheiden Sie sich erst dann für ein kostenpflichtiges Produkt, wenn der Bedarf tatsächlich dadurch gedeckt wird.

Vermeiden Sie auch ein „Tool-Hopping“. Damit meinen wir, dass nicht von einem Tool zum Nächsten gesprungen wird, nur, weil es in der Anwendung mal klemmt. Oft kann es an ungünstigen Einstellungen liegen oder die Benutzung ist noch nicht eingeübt. Nicht selten liegt die Herausforderung in der angemessenen Anwendung des Tools durch die Nutzer*innen. Regelmäßige Besprechungen zur praktischen Anwendung der Instrumente im Alltag helfen dabei, Probleme präzise zu bestimmen und nach Lösungen und Unterstützung zu suchen.

Letzten Monat hat Paula eine Anregung aus einer Fortbildung auf das Team übertragen. Gemeinsam mit Baha haben sie einen „Toolspaziergang“ für den ganzen Verein angeboten. Für zwei Stunden wurde ein offenes Meeting angeboten und die Teilnehmenden haben sich gegenseitig von ihren Erfahrungen mit dem neuen Planungstool und dem Whiteboard erzählt. Es kamen überraschend viele Tipps und Tricks dabei rum, und es hat auch gar nicht geschadet, dass es keine offizielle Dokumentation dieses Treffens gab. Das hat es irgendwie lockerer gemacht. In sechs Wochen soll die nächste Runde stattfinden, und dann nehmen vielleicht auch noch mehr Leute daran teil.

Die Rahmenbedingungen und Kapazitäten der Kooperationspartner*innen können ein weiteres Argument für freie und offen zugängliche Softwareprodukte sein. Die Förderfähigkeit von Software, zum Beispiel über Bundesprogramme wie „Demokratie leben!“, sollte in diesem Zusammenhang ebenfalls Gegenstand der Überlegungen in der Entscheidungsphase für ein Instrument sein.

Es ist oft sinnvoll und manchmal unvermeidbar, für die Digitalisierung der Arbeitsformate Geld zu investieren. Das sollte jedoch nur dann erfolgen, wenn ein echter Bedarf bekannt ist und die angedachten Anwendungen diesen decken.

6. Tipps für Tools

Um sich in der digitalen Welt zurecht zu finden, braucht es eine gute Orientierung. Diese Orientierung hat viel mit Ordnung zu tun.

Paula sucht die Datei, in der eine Übersicht zu den Ausgaben im geförderten Projekt zusammengefasst wurde. Sie sucht im Ordner „Finanzen“ und findet sie nicht. Sie fragt ihre Kollegin Natascha. „Ich habe die Datei unter ‚Förderprojekte‘ im Ordner Abrechnungen abgelegt.“

Das ist ein Beispiel, das sehr häufig vorkommt. Wir haben alle ein individuelles Verständnis von Ordnung; dem können wir nicht ausweichen. Um Zusammenarbeit nicht komplizierter zu machen, als unbedingt nötig, ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis einer für alle erträglichen Ordnung zu erarbeiten. Das ist einer der wichtigsten Tipps für die Zusammenarbeit auf Distanz. Das erleichtert allen Beteiligten das Suchen, Finden und Aufräumen, und erspart viele Nachfragen, Frust und unnötig belegten Speicherplatz. Die Arbeit auf Distanz verstärkt dieses Phänomen, das auch vor der Einführung von Homeoffice vielen Teams vertraut war. Als Grundregel kann gelten, dass sich ein roter Faden durch die genutzten digitalen Tools ziehen sollte. Dabei geht es nicht um technische Schnittstellen, sondern viel mehr um das gemeinsame Verständnis zu den vielfältigen Aufgaben.

Hier kann eine Aufgabenmatrix[8] sehr hilfreich sein, in der Aufgaben in Blöcken zusammengefasst und sichtbar gemacht werden. Das können zum Beispiel die Aufgabenblöcke „Finanzen“ oder „Veranstaltungen“ sein. So entstehen Kategorien, die im weiteren Verlauf handlungsleitend genutzt werden können. Zum Beispiel könnten in dem digitalen Ablagesystem die Speicherordner „Finanzen“ und „Veranstaltungen“ angelegt werden. Besonders nachhaltig ist es, wenn diese Ablagesysteme von allen weitestgehend gleich genutzt werden. Dafür hilft ein geteiltes Verständnis von Sinn, Zweck und Struktur des Systems – und das lässt sich am ehesten herstellen, wenn man gemeinsam an der Aufgabenmatrix gearbeitet hat oder diese gemeinsam ab und zu reflektiert, auch um sie nach Bedarf weiterzuentwickeln und anzupassen.

An dieser Stelle zeigt sich sehr deutlich, dass eine gute Zusammenarbeit immer von einer Mischung aus analogen und digitalen Prozessen beeinflusst wird. Das Verständnis für Ordnung kann ein digitales Tool nicht abnehmen. Das Team muss sich ganz „klassisch“ über diese Ordnung austauschen, kommunizieren und ein gemeinsames Verständnis entwickeln.

[8] Moderne Vereinsorganisation – Vereinsmanagement leicht gemacht, 2. Auflage, 2020, Falk Golinsky.

Dieses Verständnis fließt anschließend in die digitale Welt ein und fördert die Zusammenarbeit.

[Abbildung: Falk Golinsky]

6.1 Speichern von Daten in einer Cloud

Eine Aufgabe, die alle Organisationen heutzutage gemeinsam haben, ist die Ablage von Dokumenten. Es muss nicht immer gleich ein ausgefeiltes Dokumentenmanagementsystem (DMS) sein, aber irgendeine Form eines solchen Systems existiert – und wenn alles auf der Festplatte bei der Vereinsvorsitzenden liegt. Insbesondere für kleinere Organisationen sind aufwendige DMS-Systeme unangemessen groß und teuer; für sie bietet es sich an, eine Cloudlösung zu nutzen.

Es gibt viele erprobte Anbieter in Deutschland, die sehr hohe Sicherheitsstandards erfüllen und ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis anbieten. Für alle Lösungen gilt, dass über ein zum Teil einfach konfigurierbares Rechtemanagement festgelegt werden kann, wer in welchem Umfang auf welche Daten zugreifen darf.

Ein großer Vorteil ist, dass – unter der Voraussetzung einer stabilen Internetverbindung – von überall auf relevante Daten zugegriffen werden kann. Insbesondere für Mitarbeitende, die im Homeoffice tätig sein wollen (oder müssen), ist das eine zentrale Voraussetzung für effizientes und effektives Arbeiten. Auf die Beachtung datenschutzrechtlicher Belange haben

wir weiter oben bereits hingewiesen. Für den dezentralen, geräteunabhängigen Zugriff auf (sensible) Daten muss die Einhaltung dieser Regelungen eine sehr hohe Priorität haben. Nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch rechtlich umsetzbar oder auch fachlich sinnvoll.

Die Unabhängigkeit von Hardware hat natürlich auch den Vorteil, dass die Verantwortung für die Sicherung der Daten an Profis ausgelagert wird. Wenn die Technik in Ihrer Organisation streikt und sensible Daten verloren gehen, haben Sie ein großes Problem. Mit einer guten Cloudlösung haben Sie dieses Problem nicht mehr. Und gleichzeitig bedeutet diese Externalisierung eine weitere Abhängigkeit. Es bleibt ein Aushandlungsprozess für die richtige und angemessene Antwort auf die jeweilige Frage, die im Raum steht.

Ein gemeinsames Ablagesystem verhindert darüber hinaus die Versendung von Dateien innerhalb von Organisationen, die den größten Umfang an Datennutzung im E-Mail-Verkehr darstellt.

6.2 Digital kommunizieren

Schriftliche Kommunikation

Der Klassiker bei der schriftlichen Kommunikation sind E-Mails und Messenger Apps. Hier taucht gleich das erste Problem auf: Als Empfänger*in habe ich nur bedingt Einfluss darauf, ob, wann und wie ich informiert werde.

Paula, Baha und Natascha arbeiten an unterschiedlichen Teil-Projekten. Sie haben sich zu großer Transparenz und Offenheit verpflichtet und nehmen das sehr ernst. Jetzt senden sie die komplette E-Mail-Kommunikation mit ihren Partnerorganisationen immer in Kopie an alle. Paula bekommt deswegen bis zu 170 Mails an einem Tag. In der Masse der Nachrichten ist letztens leider untergegangen, dass es einen Aufruf zu einer Interessensbekundung für ein Landesprogramm gab.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass der Sender der Information entscheidet, wer welche Informationen erhält. Natürlich kann und sollte man eine gute, stimmige Lösung für den Anspruch an Transparenz und Offenheit finden, und dabei die Praktikabilität nicht außer Acht lassen. Auch hier helfen Vertrauen und etwas Mut zur Lücke: Das Team ist grundsätzlich in der Lage zu entscheiden, wann wer informiert oder eingebunden werden soll – aus fachlich-inhaltlichen Gründen, wegen organisatorischer Notwendigkeiten oder strategischer Überle-

gungen. Allen immer alles zu schicken ist oftmals scheinbare Einbindung und nicht wirklich zielführend im Sinne des Grundsatzes der Beteiligung.

Darüber hinaus gibt es Möglichkeiten zu entscheiden, ob man Informationen bekommen und zu einem Thema interagieren möchte. Das ist über Kommunikationsplattformen deutlich besser möglich als über E-Mails. Beispiele für solche Plattformen sind Slack, MS Teams, Stackfield oder Mattermost.

Die Kommunikation erfolgt meist in Kanälen (*Channels*). Diese orientieren sich im besten Fall wieder an Themen und/oder Aufgabenblöcken, zum Beispiel „Finanzen“ oder „Veranstaltungen“. Jede Person kann eigenständig entscheiden, ob und wie sie sich die Informationen holt, die zu den Themen geteilt werden.

Einer der größten Vorteile dieser Plattformen ist, dass für die schriftliche Kommunikation innerhalb der Organisation auf E-Mails verzichtet werden kann. Es entsteht eine ggf. übersichtlichere und für alle Beteiligten gleich strukturierte, schriftliche Kommunikation. Die Kommunikation per E-Mail kann sich somit mit auf Partner*innen außerhalb der Organisation beschränken. Und selbst diese können punktuell und gezielt, z. B. projektbezogen, in die Plattform eingebunden werden.

Visuelle Kommunikation

Das zentrale Format der visuellen Kommunikation ist die Videokonferenz. Die Zusammenarbeit in einem solchen Onlineformat nimmt zuletzt stark zu. Die gängigsten Plattformen sind Zoom, GoToMeeting, Blackboard Collaborate, BigBlueButton, MS Teams, Cisco Webex, Jitsi Meet – ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

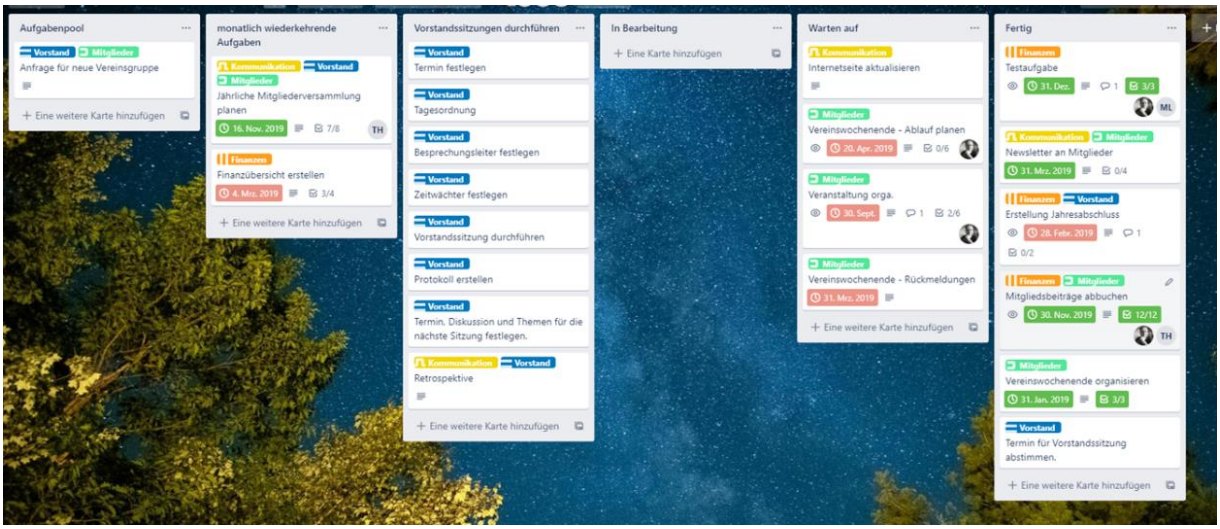
Der große Vorteil gegenüber den noch vor Kurzem weitverbreiteten Telefonkonferenzen ist die Kommunikation mit Ton und Bild, die zumindest teilweise Mimik und Körpersprache erkennen lässt. Die Bedeutung dieser Informationen für die Belastbarkeit der emotionalen Verbindung (und damit für die Zusammenarbeit im Allgemeinen) kaum zu überschätzen.

Darüber hinaus ermöglichen diese Plattformen deutlich erweiterte Beteiligung durch den gemeinsamen Blick auf Dokumente. Über eigene Whiteboards ist auch die gemeinsame Arbeit an Dokumenten zum Teil möglich, jedoch deutlich eingeschränkt im Vergleich zu spezialisierten Lösungen (siehe unten). Einige Plattformen bieten darüber hinaus einfache Tools zu Abstimmungen an, die als Element von Entscheidungsfindungsprozessen genutzt werden können.

Es bewegt sich sehr viel in diesem Segment; die Anbieter der oben genannten Lösungen entwickeln die Produkte ständig weiter. Es lohnt sich, stets nach neuen Optionen auf der genutzten Plattform zu suchen und diese auszuprobieren. In größeren Abständen ist es auch sinnvoll, die Angemessenheit des genutzten Tools zu überprüfen.

6.3 Digitales Aufgabenmanagement

Teams stehen regelmäßig vor folgenden Fragen: „Was sind meine Aufgaben? Was steht als Nächstes an? Braucht jemand meine Unterstützung? Wer hat Zeit mir zu helfen? Wie ist der Stand der Erledigung?“ Bei der Zusammenarbeit auf Distanz hilft es, wenn die Antworten auf diese Fragen zumindest teilweise für alle verfügbar sind. Hier kann ein digitales Aufgabenboard sehr hilfreich sein. Trello und Meistertask sind beliebte Tools, MS Teams, Stackfield und viele weiteren Tools machen den Markt der Möglichkeiten groß. Mit einem digitalen Aufgabenboard können Sie die Aufgaben im Team und unter den Teammitgliedern transparent gestalten. Jede Person kann sehen, wie der aktuelle Stand der Aufgaben ist.



[Abbildung: Falk Golinsky]

In allen Tools (Beispiel oben von Trello) können hinter einzelne Aufgaben viele weitergehende Informationen gelegt werden, z. B. weiterführende Dokumente, Links etc. Die Aufgaben selbst können darüber hinaus kategorisiert und gekennzeichnet werden. Diese Kategorisierung könnte beispielsweise analog zur Aufgabenmatrix erfolgen (siehe oben) und die Themenfelder „Finanzen“ oder „Veranstaltungen“ umfassen.

6.4 Digitale und kreative Zusammenarbeit

*Natascha sitzt mit ihren Kolleg*innen in einem Raum und arbeitet gemeinsam an einem Projekt. Dafür nutzt sie ein Flipchart, eine Metaplanwand, bunte Zettel und Stifte. Viele Ideen werden gesammelt und es entstehen Prototypen für neue Aktivitäten und ein Maßnahmenplan, um das Projekt weiter voranzubringen. Natascha dokumentiert die Ergebnisse in einer Word-Datei, um sie später den Projektpartner*innen zeigen zu können; das ist ziemlich aufwendig. Und für das Aufräumen des Raumes hat sich auch wieder niemand gefunden.*

So war das „damals“, als die Gruppe sich noch problemlos physisch treffen konnte. Heute nutzen viele Organisationen dafür ein digitales Whiteboard. Das Tool kann all das leisten, was in dem oben beschriebenen Raum zum Einsatz kam. Und es gibt weitere Vorteile:

- Deutlich mehr Fläche für die vielen Zettel und Ideen
- Bilder, Dokumente und Verlinkungen einfach einfügen und nutzen
- Gemeinsame Arbeit am Tool in Echtzeit
- Partnerorganisationen direkt einbinden
- Weiterarbeit ist jederzeit möglich
- Bestehende Vorlagen können für weitere Arbeiten und Projekte genutzt werden
- Der Raum des virtuellen Whiteboards muss nicht aufgeräumt werden

Gängige virtuelle Whiteboards sind Conceptboard, Miro oder Mural. Je nach Version ist eine kostenfreie Nutzung möglich. Es gibt auch aus dem schulischen Umfeld interessante Anwendungen wie zum Beispiel Flinga aus Finnland. Ein Blick in das Schulumfeld lohnt sich, weil hier bereits seit längerem mit Erfolg experimentiert wird.

7. Fazit

Die größere räumliche Distanz der Mitglieder in einem Team bedeutet je nach Konstellation eine mehr oder weniger große Veränderung. Darin ist Potential für Frustration, Missverständnisse und Scheitern enthalten. Das gilt in dieser Allgemeinheit allerdings für alle bedeutsamen Veränderungen in einer Organisation und sollte gerade Führungskräfte nicht über Gebühr verunsichern. Denn genau wie es Potential für negative Entwicklungen gibt, sind auch die Chancen dieser Veränderung sichtbar vorhanden, je nach Konstellation mehr oder weniger groß, und die Möglichkeiten für eine positive Gestaltung der Veränderung sind vielseitig.

Vor allem ändert sich nicht alles in der Zusammenarbeit mit den Kolleg*innen. Die wesentlichen Faktoren für eine gute Arbeit im Team werden allein durch die räumliche Distanz nicht automatisch infrage gestellt oder gefährdet. Führungskräfte können sich beispielsweise auf ihre Fähigkeiten und auf viele ihrer bewährten Zugänge und Methoden verlassen. Diese werden auch in räumlich distanziert arbeitenden Gruppen benötigt.

Diese Zeit der Veränderung in der Anwendung v. a. methodisch ausgerichteter Instrumente bietet nicht zuletzt die Chance, neue Wege und Formate auszuprobieren – und das gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu tun. Trauen Sie sich und Ihren Kolleg*innen zu, dass Sie gemeinsam gute und stimmige Lösungen für Ihr Team finden!

Es lohnt sich sehr, bei der Auswahl und der Einführung neuer Tools ein paar Dinge zu beachten; dafür stehen neben diesem Dossier viele Informationen zur Verfügung – neben den online verfügbaren Ausführungen empfehlen wir sehr das Gespräch mit Kolleg*innen und Kooperationspartner*innen.

Es gibt auch nicht das EINE Tool, was alles kann. Das ist hoffentlich eine Erleichterung. Je nach Bedarf und Zweck können unterschiedliche Instrumente nützlich sein. Es ist sinnvoll, genau und manchmal auch mit Geduld zu schauen, wo Zeit und Geld gut investiert ist. Gute Zusammenarbeit auf Distanz und die Nutzung der Digitalisierung ist immer eine Mischung aus analogen und digitalen Medien.

Den Autoren ist es zum Abschluss ein Anliegen, zu betonen, dass bei all den Herausforderungen und manchmal drängenden Themen, die gerade bei den Führungskräften auflaufen, zentrale Aspekte der „guten Arbeit“ weiterhin wichtig sind, die sowohl in räumlich distanzierten wie räumlich nahen Teams gelten: Behalten Sie gerade als Führungskraft die Freude an der Arbeit an den Inhalten und mit den Kolleg*innen sowie mit den Angebots-Nutzer*innen im Blick. Die Technik soll nur Mittel zum Zweck sein.

Anlage – Übersicht der Tools

Einsatz	Tool (Auszug der Möglichkeiten)
Speichern von Daten	Strato IONOS by 1und1 nextcloud
Schriftliche Kommunikation	Slack MS Teams Stackfield Mattermost
Virtuelle Kommunikation	Zoom GoToMeeting Blackboard Collaborate BigBlueButton MS Teams Cisco Webex Jitsi Meet
Digitales Aufgabenmanagement	Trello Meistertask MS Teams Stackfield
Digitale und kreative Zusammenarbeit	Conceptboard Miro Mural Flinga

Zu den Autoren

Christoph Pörksen

Systemischer Coach und Supervisor, Team- und Organisationsentwickler; Schwerpunkte in der Begleitung von Organisationen der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung

Kontakt: cpoerksen@posteo.de // www.poerksen-coaching.de

Falk Golinsky

Berater, Trainer, Autor, Agile Coach, Organisationsentwickler, Wegbegleiter; Schwerpunkte in der Begleitung von Organisationen der öffentl. Verwaltung und Non-Profit Organisationen

Kontakt: info@golinsky.de // www.golinsky.de, www.moderne-vereinsorganisation.de

IMPRESSUM

Herausgeberin: Qualitätswerkstatt 2.0

GesBiT – Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH
Karl-Marx-Straße 122
12043 Berlin
Servicetelefon: +49 (0) 30 – 203 89 94 40
qualitaetswerkstatt@gesbit.de
www.gesbit.de

Version 1.1

Stand: Februar 2021

Die Veröffentlichung stellt keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autoren die Verantwortung.

Gefördert vom

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie leben!