

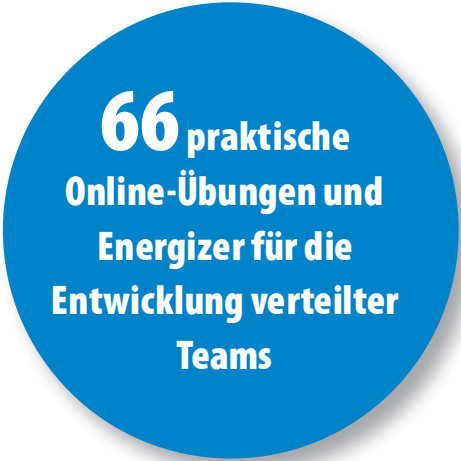
# *Aus den Augen, nicht aus dem Sinn!*

**Auf dem Weg zum arbeitsfähigen  
virtuellen Team**

von

Ursula Kraus

Frank Waible



**66** praktische  
Online-Übungen und  
Energizer für die  
Entwicklung verteilter  
Teams

Verlag Franz Vahlen München

## Herzlich willkommen!

Dieses Buch richtet sich an diejenigen, die davon ausgehen, dass zu einem New Normal auch die Entwicklung virtueller Teams gehört!

- Du führst als Führungskraft dein Team virtuell?
- Du bist Trainer und Coach und einer deiner Schwerpunkte ist die virtuelle Teamentwicklung?
- Oder hast du mittlerweile einfach nur Spaß an virtueller Teamarbeit gefunden?

Wenn du eine dieser Fragen mit „Ja“ beantworten kannst, bist du hier genau richtig. Gerne laden wir dich ein, mit uns gemeinsam in die virtuelle Teamentwicklung mit all ihren Möglichkeiten einzutauchen.

## Welchen Mehrwert bietet dir dieses Buch?

Wir liefern dir mit diesem Buch konkrete Übungen für die Entwicklung virtueller Teams, und zwar entlang der Phasen der Teamentwicklung und sofort einsetzbar. Die einzelnen Übungen enthalten Informationen zu dem Ziel, das damit erreicht werden soll, und konkrete Umsetzungsempfehlungen.

Zusätzlich stellen wir dir auch Online-Energizer zur Verfügung. Sie bieten dir und deinem Team einen schnellen Energieschub, um motiviert weiterzuarbeiten oder einmal gemeinsam zu lachen. Auch zu jedem Energizer findest du eine konkrete Umsetzungsempfehlung.



Nachdem wir schon seit einigen Jahren mit verteilten Teams arbeiten, sind wir selbst in das eine oder andere Fettnäpfchen getreten. Wir teilen mit dir in diesem Buch diese Erfahrungen, sodass du dieselben Fehler vermeiden kannst. Dazu laden wir dich ein, mit uns *Backstage* zu gehen.

Du findest in diesem Buch unterschiedliche Backstage-Artikel, die dir erlauben, hinter die Kulissen zu sehen. In kleinen Lesenuggets teilen wir auch fachliches Hintergrundwissen.

Entlang der Phasen der Teamentwicklung findest du wichtige Tipps, die mit diesem Symbol versehen sind. Sie geben dir Impulse, wie du dein verteiltes Team in den einzelnen Entwicklungsphasen weiterbringst.



Ebenso haben wir eine Link-Box für dich erstellt. Sie erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, gibt dir jedoch eine schöne Anregung, um weiter zu stöbern.

Wir sprechen über die Entwicklung verteilter Teams. Dabei spielt die Technik eine besondere Rolle. Die Übungen und Energizer sind nicht auf spezielle Online-Meeting-/Besprechungs-Plattformen oder Tools ausgerichtet. Wir haben uns bemüht, auch Hinweise für technische Alternativen zu teilen. Die Voraussetzungen für virtuelle Teamentwicklungen können sehr unterschiedlich sein. Daher sind eine breite Toolbasis und Toolkompetenz durchaus von Vorteil.

Die Illustrationen in diesem Buch stammen von Dominik Eberle, Ursula Kraus und Frank Waible. Visualisierung funktioniert auch virtuell. Dabei lassen sich schnell Gedanken auf einem Whiteboard entwickeln und mit dem Team teilen. Vielleicht gefällt dir die eine oder andere Visualisierung und dient dir als Anregung. Bei großen virtuellen Teamentwicklungen führen wir regelmäßig ein Gfatic Recording durch, bei dem der gesamte Workshop virtuell aufgezeichnet wird und ein Erinnerungsanker für das Team ist.

Wie du gemerkt hast, verwenden wir die Anrede mit Du. In der virtuellen Umgebung dominiert diese Anrede und wir möchten den Lesefluss in diesem Buch so einfach wie möglich gestalten. Daher haben wir uns auch dazu entschieden, das generische Maskulinum zu verwenden. Die männliche Form der Anrede bezieht sich somit immer auf alle Geschlechter.

## Warum haben wir dieses Buch geschrieben?

Wir arbeiten seit vielen Jahren mit verteilten Teams. Die einzelnen Teammitglieder sitzen teilweise auf unterschiedlichen Kontinenten und müssen als erfolgreiches Team zusammenarbeiten, ohne sich regelmäßig treffen zu können. Teilweise sind auch die gemeinsamen Office-Zeiten sehr unterschiedlich, so dass die limitierte zeitgleiche Kommunikation bewusst gestaltet werden muss. Das „betreute Lesen“, bei dem ausschließlich PowerPoint-Folien geteilt werden, fällt damit schon einmal weg. Durch Covid-19 waren alle Unternehmen und Mitarbeiter gezwungen, virtuelle Kompetenzen aufzubauen. Die gemeinsame Lernkurve war enorm. Schnell wurden die Möglichkeiten deutlich, die sich durch die Digitalisierung ergaben. Doch trennte sich zu diesem Zeitpunkt schnell die Spreu vom Weizen. Während viele noch darauf warteten, zur alten Normalität zurückkehren zu dürfen, dachten andere bereits darüber nach, wie sie das neu erworbene Wissen in ihrem Team anwenden und damit erfolgreicher zusammenarbeiten können.

Viele Unternehmen, Führungskräfte, Trainer und Coaches haben erkannt, dass die virtuelle Zusammenarbeit Teil unseres New Normal werden wird. Daher benötigen wir nicht nur entsprechende Medienkompetenzen, sondern auch

didaktische Kompetenzen und eine entsprechende innere Einstellung zur virtuellen Arbeit. Auf der Suche nach neuen Möglichkeiten finden interessierte Leser jedoch sehr häufig nur Energizer als Möglichkeit der Teamentwicklung. Mittlerweile ist über Energizer auch immer mehr Literatur zu finden. Jedoch benötigt die Entwicklung von Online-Teams noch deutlich mehr. Beispielsweise sind häufig Rollen- und Schnittstellen nicht geklärt oder die Frage offen, wie virtuell eine Feedbackkultur etabliert wird. Verteilte Teams entwickeln sich entlang bestimmter Phasen. Häufig hören wir die Aussage: „Virtuelle Teamentwicklung geht doch gar nicht!“ Geht wohl. Wir brauchen jedoch ein technisches und methodisches Handlungsrepertoire, um unser Team optimal zu unterstützen. Und damit war die Idee dieses Buchs geboren.

## Was wir mit diesem Buch nicht möchten

Dieses Buch ist wie ein Kochbuch. Es bietet dir viele unterschiedliche Rezepte mit unterschiedlichen Zutaten. Für jeden Geschmack ist etwas dabei. Wir teilen mit dir viele Übungen und unsere Erfahrungen aus der Praxis. Ganz nach dem Motto: So viel Praxis wie möglich und so viel Theorie wie nötig. Theoretische Abhandlungen wirst du hier genauso wenig finden wie ausufernde Hard- und Softwarediskussionen.

### Nützliche Wegweiser durch das Buch

Die erklärten Übungen sind stets nach demselben Format aufgebaut. Neben einer kurzen Einleitung zur Übung findest du immer als Erstes, was mit der Übung erreicht werden soll, das **Ziel**. Um ein Gefühl zu bekommen, wie lange eine Übung dauert, folgt immer eine **Zeitangabe**, die einen groben Rahmen geben soll, da es hier auf die **Anzahl der teilnehmenden Personen** ankommt. Diese Angabe folgt als Nächstes. In Präsenzveranstaltungen sprechen wir immer davon, welches Material, wie Flipchart, Fragebögen etc., eingesetzt werden soll. So findest du immer eine Rubrik **virtuelle Ressourcen** und gelegentlich **physische Ressourcen**. Damit die Übung oder der Energizer gut durchgeführt werden kann, kommt als nächster Unterpunkt **Vorbereitung** und im Anschluss **Durchführung**. Im Unterpunkt Durchführung wird ein möglicher Ablauf beschrieben, den wir bereits mehrmals gemacht haben. Dieser Ablauf beinhaltet mögliche Anmoderationen, die natürlich immer an die entsprechende Situation angepasst werden sollten. Im Unterpunkt Durchführung findest du auch öfters Varianten, wie eine Übung alternativ gestaltet werden kann. Hier haben wir auch Handouts beschrieben, wenn diese in einer Übung sinnvoll sind.

Falls du Material, wie Vorlagen, Fragebögen oder Handouts, in elektronischer Form benötigst, so findest du dieses auf unserer Buch-Website unter Bonusmaterial: <https://nicht-aus-dem-sinn.de>

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1. Besonderheiten von Remote Teams</b> .....	1
1.1 Ohne Technik geht es nicht .....	1
Backstage 1: Wie viel gibst du preis? Wie du den Hintergrund deiner Kamera bewusst gestaltest .....	3
1.2 Aufmerksamkeit von Menschen steuern .....	4
Backstage 2: Der Einfluss des Bindungshormons bei virtuellen Teams .....	6
1.3 Das Team virtuell arbeitsfähig machen .....	7
Backstage 3: Wie du die Teilnehmer mit einem kleinen Vorbereitungsauftrag mit der Technik vertraut machst .....	8
1.4 Phasen eines virtuellen Teammeetings .....	10
1.5 Kompetenzen und Haltung eines virtuellen Teamentwicklers .....	12
<b>2. Übungen</b> .....	15
2.1 Teamentwicklungsphasen .....	15
2.2 <b>Forming-Phase: Wir kommen zusammen</b> .....	16
Backstage 4: Ohne Vertrauen und konstruktive Feedbackkultur geht es nicht! 5 Ideen, wie du in deinem Alltag daran arbeiten kannst .....	17
<b>#1 Komplexität reduzieren – unser „Code of Collaboration“</b> .....	20
Backstage 5: Virtual Code of Collaboration – die Grundlage virtueller Zusammenarbeit .....	25
<b>#2 Eventkalender</b> .....	27
<b>#3 Meine Kultur, deine Kultur – Kultur als Erfolgsfaktor?</b> .....	27
<b>#4 140 Zeichen Vorstellung</b> .....	28
<b>#5 Rollen und Schnittstellen – Klarheit für die eigene Rolle</b> .....	29
Backstage 6: Beam me up, Scotty! Oder wie du sicher eine virtuelle Gruppenarbeit gut einführst .....	30
<b>#6 Teamgeist: Wie sieht unser Teamgeist eigentlich aus?</b> .....	32
<b>#7 Das bin ich – mein Lebensweg!</b> .....	33
<b>#8 Entwickle die Stärken-Matrix</b> .....	34
Backstage 7: Die Kamera anzumachen ist nicht genug! Virtuell Commitment fördern .....	35

<b>#9 Meine Wahrnehmung: Wie gut kenne ich dich?</b> .....	36
Backstage 8: Es muss nicht immer Mural sein! .....	39
<b>#10 Kameradschaft: Wie bringe ich mein Team weiter?</b> .....	39
Backstage 9: Teamentwicklungsphase nach Bruce Tuckman .....	40
Backstage 10: Hier geht keiner geistig Gassi! Wie du die Aufmerksamkeit hochhältst .....	43
<b>#11 Zirkeltraining – gestalte deine virtuelle Teamarbeit</b> .....	44
Backstage 11: Virtuelles World Café – den Dialog fördern und durch unter- schiedliche Perspektiven gute Lösungen entwickeln .....	45
<b>#12 Das bist du?</b> .....	46
Backstage 12: Alles Clowning oder was? Wege der virtuellen Motivation ....	48
<b>2.3 Storming-Phase: Wo ist mein Platz in diesem Team?</b> .....	50
Backstage 13: Wie die meisten Menschen Feedback geben, ist nicht ge- hirngerecht! 4 Schritte, um gehirngerechtes virtuelles Feedback zu teilen ..	51
<b>#13 Außerirdische sind gelandet</b> .....	54
<b>#14 Gesichter lesen: Bin ich empathisch, oder was?</b> .....	54
<b>#15 Was wollen wir in Zukunft? Entwicklung einer Teamvision für die Zukunft</b> ...	56
<b>#16 Steuern tun doch andere! Was liegt in unserer Kontrolle?</b> .....	58
<b>#17 Es ist ein „Was“?</b> .....	60
<b>#18 Übung: Emotionen durch Farbe in den virtuellen Raum bringen</b> .....	61
<b>#19 Kudos to you</b> .....	62
<b>#20 Lass dich überraschen!</b> .....	64
<b>#21 Wir intensivieren unser Kennenlernen! Video-Interview</b> .....	66
<b>#22 Mein Stil – dein Stil – unser Stil!</b> .....	67
Backstage 14: Und es gibt sie doch! Die Kunden, die einem freistellen, mit welchem Tool man arbeitet .....	71
<b>#23 Debatte versus Dialog</b> .....	72
Backstage 15: Wenn die Bombe platzt! Souverän mit negativen Emotionen im virtuellen Raum umgehen .....	75
<b>#24 Ja!</b> .....	76
<b>#25 So ein Mist!</b> .....	77
<b>#26 Hot Buttons</b> .....	78
<b>#27 Künstliche Harmonie bringt keinen weiter!</b> .....	79
<b>2.4 Norming-Phase: Was zeichnet uns aus?</b> .....	82
<b>#28 Zehn für 10 – effektive Wege der Zusammenarbeit</b> .....	83
<b>#29 Action Learning: Und wenn ich nicht weiterweiß?</b> .....	84

<b>#30 Entschlüssele den Code! Wie wir gemeinsam ein komplexes Problem im Team lösen</b> .....	88
<b>#31 Finde die richtigen Puzzleteile</b> .....	90
<b>#32 A bis Z: Wie wir Arbeitsprozesse beschleunigen können</b> .....	93
<b>#33 Superstars oder wer gewinnt?</b> .....	94
<b>#34 Team Story Timeline</b> .....	98
Backstage 16: Wie du die Dynamik virtueller Interaktionen erhöhen kannst.	101
<b>#35 Interkulturelle Zusammenarbeit gestalten</b> .....	102
<b>#36 Meine Stimme: Wie sage ich es?</b> .....	104
<b>2.5 Performing-Phase: Wie können wir besser werden?</b> .....	106
<b>#37 Flug 287 nach Boston – stressige Situationen meistern</b> .....	107
<b>#38 Versteckte Talente fördern</b> .....	109
<b>#39 Problemlösung – 15 Fragen</b> .....	111
Backstage 17: Worauf du bei hybriden Veranstaltungen achten solltest .....	113
<b>#40 Sechs Denkhüte – kreative virtuelle Lösungsfindung</b> .....	114
<b>2.6 Adjourning-Phase – Abschied</b> .....	119
<b>#41 ROTI – Return on Time Invested</b> .....	120
<b>#42 Journaling: Wohin geht meine Reise?</b> .....	121
<b>#43 Zukunft oder was ich an dir schätze</b> .....	123
<b>2.7 Toolübersicht</b> .....	125
Backstage 18: Hilfe zur Toolauswahl .....	126
<b>3. Energizer</b> .....	129
<b>3.1 Übersicht</b> .....	129
<b>3.2 Warm-up Energizer</b> .....	130
Backstage 19: Wege der virtuellen Motivation .....	130
<b>#44 GIF Champion</b> .....	132
<b>#45 GIF Memory</b> .....	133
<b>#46 Einen Elefanten bauen</b> .....	134
<b>#47 Virtuelles Speeddating</b> .....	135
<b>#48 Fotocollage Challenge</b> .....	136
<b>#49 Random Wheel Picker</b> .....	137
<b>#50 Tolles Wochenende</b> .....	138
<b>#51 Wer ist ein Künstler?</b> .....	139

<b>#52 Wie gut kenne ich meinen Kollegen?</b> .....	139
<b>#53 Icebreaker Emoji Board</b> .....	140
<b>3.3 Fun Energizer</b> .....	141
<b>#54 Leibwächter und Attentäter</b> .....	141
<b>#55 Drei Wünsche hast du frei!</b> .....	143
<b>#56 Storytelling – die Kreativität anregen</b> .....	144
<b>#57 Berühmte Paare</b> .....	146
<b>#58 PowerPoint-Karaoke: Wie flexibel bist du wirklich?</b> .....	147
<b>3.4 Körperliche Aktivierung</b> .....	148
<b>#59 Bewegung bringt Bewegung ins Gehirn: Schau dich um!</b> .....	148
<b>#60 Dancing Queen</b> .....	149
<b>#61 1-2-3 – Bewegung bringt Bewegung ins Gehirn</b> .....	151
<b>#62 Abschütteln und wieder locker werden</b> .....	152
<b>3.5 In Verbindung mit einem Thema</b> .....	153
<b>#63 Die Aliens sind gelandet: Wie gut kenne ich mein Business?</b> .....	153
<b>#64 XWords</b> .....	154
Backstage 20: Die virtuelle Vernetzung mit Wonder.me oder spatial.chat vorantreiben! .....	155
<b>#65 McGyver oder wie wir unser Team retten</b> .....	156
<b>#66 Vom Anblick geblendet</b> .....	157
<b>4 Virtuelle Ressourcen, Quellen und Vorlagen</b> .....	159
Wer sind die Autoren? .....	163
Stichwortverzeichnis .....	165



# 1. Besonderheiten von Remote Teams

---

## 1.1 Ohne Technik geht es nicht

Die richtige Ausstattung ist arbeitsnotwendig! Treffen sich Menschen persönlich, finden viele Dinge unbewusst statt. Stimmungen werden durch den persönlichen Kontakt schnell wahrgenommen. Die Stimme des anderen ist gut hörbar und alle befinden sich im selben Raum. In der virtuellen Zusammenarbeit fehlen diese wichtigen Informationen. Die folgenden Informationen unterstützen dich dabei, auch online dieselbe Wirkung zu erzeugen:

Arbeitest du längere Zeit mit dem Team virtuell zusammen, spielt die Tonqualität eine bedeutende Rolle. Eine gute Tonqualität erleichtert das Zuhören. Oftmals wirken die im Laptop eingebauten Mikrofone eher „blechern“. Um annähernd dieselbe Gesprächsqualität zu erhalten, nutzt du idealerweise ein höherwertiges, externes Mikrofon und eine externe Webcam. Wir empfehlen mindestens eine Webcam mit 1.080 p (4K) und mit maximal 74 Grad, mit einer zusätzlichen Webcam Software für die Kameraeinstellung sowie ein Richt- oder Lavallier-Mikrofon mit einer Klang- und Frequenzbandbreite (35 Hz – 16 kHz). Diese Frequenzbreite liefert dir einen vollen und warmen Klang.

Gute Lichtverhältnisse machen dich gut sichtbar. Häufig können die Gesichter der Teilnehmer trotz geöffneter Kamera nicht gesehen werden, da die Lichtverhältnisse ungünstig sind. Vermeide es daher, direkt unter einem Fenster zu sitzen oder das Fenster direkt gegenüber deinem Sitzplatz zu haben. Bei der Nutzung von Webcams sollte die Beleuchtung am Arbeitsplatz mindestens 4.000 Kelvin haben und die Lichtquelle sollte etwa 15 Grad versetzt sein. Die Lichtpositionierung erzeugt leichte Schattierungen und ergibt ein lebendigeres Videobild. Wenn die Lichtquelle direkt von vorne kommt, sieht man meist keine Schatten und das Bild sieht zu gleichmäßig aus.

In der Zwischenzeit sind virtuelle Hintergründe Mode geworden. Wir haben einen differenzierten Blick darauf. Ob und welchen Hintergrund du nutzt, hängt davon ab, welches Ziel verfolgt werden soll und um welche Art von Meeting es sich handelt. Zu unruhige Hintergründe ermüden die Augen der Teilnehmer schneller, da unser Auge permanent versucht, das Bild scharf zu stellen. Das ist einer der Gründe, warum Online-Videobesprechungen schneller ermüdend sind.

Damit alle Informationen (Kamerabilder, Präsentationen, Arbeitsoberflächen) gut auf dem Bildschirm zu sehen sind, solltest du neben deinem Laptop-Bildschirm noch einen externen Monitor ab 23 Zoll nutzen. Die Internetverbindung unterliegt Schwankungen. Um eine gute Internetverbindung zu gewährleisten, nutzt du idealerweise ein LAN-Kabel.

Es gibt mittlerweile so viele unterschiedliche Online-Besprechungs-Plattformen. Auf die unterschiedlichen Softwarelösungen gehen wir nicht weiter ein. Die Wahl der Plattform ist abhängig von den rechtlichen Vorschriften des Unternehmens. Die meisten Firmen haben hierzu klare Vorgaben ihrer IT-Abteilung. Damit du interaktiv arbeiten kannst und eine höhere Partizipation der Teilnehmer gewährleistest, sollte deine Plattform folgende Funktionalitäten bieten:

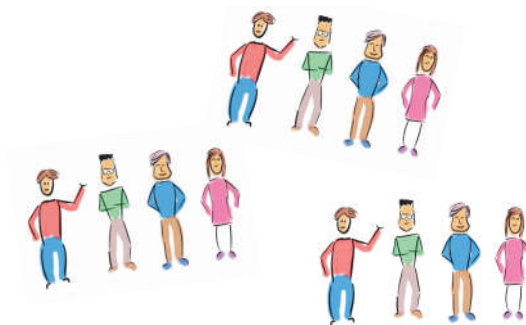
- Sicherheitsfunktion beim Anmelden
- sichtbare Teilnehmerliste
- mindestens sechs bis zehn gleichzeitige Kameraansichten
- Chat-Funktion mit Emojis
- Teilen von Dateien
- Teilen des Bildschirms
- Akklamationszeichen
- gegebenenfalls Feedbacksymbole
- gegebenenfalls Whiteboard (wir gehen später auch auf Alternativen ein)

Welche Features du nutzt, ist ebenfalls abhängig von der Anzahl der Teilnehmer. Unsere Empfehlung findest du in der Abbildung unten. Für einen guten Dialog zwischen den Teilnehmern ist eine Gruppengröße zwischen fünf und zehn Teilnehmern angebracht. Ab zehn und mehr Teilnehmern sollten Arbeitsgruppen (Virtual Break-out-Sessions) gebildet werden.



#### Bis 10 Teilnehmer

- verbales Feedback
- mündliche Diskussionen
- freies Einbinden des Chats
- gemeinsame Whiteboards
- Application Sharing



#### Bis 25 Teilnehmer

- primär Arbeit mit Abstimmung und Umfragen
- Feedback über die Feedback-Funktionen
- intensivere Arbeit mit Teilgruppen
- Fragen sollten über Q&A eingereicht werden

### Backstage 1: Wie viel gibst du preis? Wie du den Hintergrund deiner Kamera bewusst gestaltest



Kamera an! Das gehört mittlerweile zum guten Ton. Und dann bitte noch den entsprechenden virtuellen Hintergrund des Unternehmens wählen. Das entspricht gerade dem aktuellen virtuellen Knigge. Doch was bewirken wir damit eigentlich?

Ich möchte dich zu einem differenzierten Blick auf das Thema Kameraeinstellungen einladen. Zu Beginn des ersten Lockdowns waren viele Teammitglieder nicht gewohnt, die Kamera einzuschalten. Deshalb blieb sie aus. Das hatte diverse Gründe: Sie waren noch nicht auf das mobile Arbeiten zu Hause eingestellt. Einzelne saßen im Kinderzimmer, im Schlafzimmer oder in der Rumpelkammer und wollten diese Eindrücke nicht präsentieren. Andere hatten noch keine freigeschaltete Kamera. Doch dann wurde der Ruf nach der Kamera laut. So konnten wir doch besser „kontrollieren“, was die einzelnen Teilnehmer machten. Wir bestanden deshalb darauf, die Kamera permanent anzuhaben. Dass ein Teammitglied in China eventuell gerade mitten in der Nacht am Meeting teilnahm, ignorierten wir. Stattdessen boten wir an, den virtuellen Hintergrund einzustellen.

Heute haben wir einen differenzierten Blick darauf entwickelt. Gerade bei unserem Thema, der virtuellen Teamentwicklung, ist es oftmals viel besser, einen ordentlichen Hintergrund zu wählen. Wir zeigen damit Einblicke in unser privates Umfeld, was wiederum eine vertrauensbildende Maßnahme darstellt.

Zwei Beispiele möchten wir hier mit euch teilen:

- Bei einem virtuellen Kaminabend startete ein neuer CEO eines Unternehmens aus der Branche Automotive mit zwei Fragen an sein Team: einer persönlichen Frage und einer Frage, die den beruflichen Kontext betraf. Die persönliche Frage bezog er immer auf etwas, das er im Hintergrund wahrgenommen hatte, beispielsweise ein Bild oder den Raum als solchen. Jeder kam zu Wort. Die Teilnehmer waren anschließend begeistert von dem persönlichen Interesse ihres neuen CEO.
- Ein Geschäftsführer begrüßte bei einem anderen virtuellen Kaminabend sein Team und drehte anschließend einmal seine Kamera. Er wollte kurz zeigen, in welchem Raum er gerade sitze, erläuterte er. Alle anderen passten sich in der Check-in-Runde an. Der Kaminabend wurde locker, ungezwungen und alle blieben freiwillig länger als geplant.

**Der differenzierte Blick auf die Kamera:**

- Gehen wir offener mit unserem Hintergrund um und sind wir bereit, unseren Teamkollegen Einblicke zu gewähren, wirkt sich das vertrauensbildend und beziehungsstärkend aus.
- Handelt es sich um ein reines Arbeitsmeeting oder ein internationales Team, bei dem einzelne Teilnehmer sehr frühmorgens oder spätabends teilnehmen, kann durchaus auf die Kamera verzichtet werden.
- Bei Terminen mit Kunden macht ein virtueller Hintergrund sehr viel Sinn. Doch dann darf es auch gerne einmal das Projektbild des Kunden sein statt das eigene Logo oder eine Folie mit einer wichtigen Kernaussage für den Kunden.

## 1.2 Aufmerksamkeit von Menschen steuern

In unserer schnelllebigen Welt, welche sowohl privat als auch beruflich von Informationsüberflutung geprägt ist, ist es sehr herausfordernd, fokussiert zu arbeiten. Ständig tauchen neue E-Mails auf. Eine Online-Besprechung jagt die andere. Die Arbeit wird kleinteiliger. Die Themen wechseln schnell. Das erfordert eine mentale Rüstzeit, um sich auf die neuen Inhalte einzustellen.

Die folgenden Prinzipien sichern dir die Aufmerksamkeit und den Fokus deiner Teilnehmer während der Online-Veranstaltungen.

Die Motivation beeinflusst den Grad der Aufmerksamkeit. Du findest dazu auch einen Backstage-Artikel. Die Aufmerksamkeit kann weniger als sechs Sekunden oder in einem Flow mehrere Stunden dauern.

Gib deinen Teilnehmern zu Beginn der virtuellen Veranstaltung die Möglichkeit, in der Online-Besprechung „mental“ anzukommen, und vermeide es, sofort in die Agenda zu springen. Auch in Präsenzveranstaltungen haben wir ein Check-in. Die Teilnehmer haben Wegezeiten vor der Besprechung, in denen sie sich mental auf das folgende Thema einstellen können. Bei virtuellen Veranstaltungen trennt nur ein Klick die einzelnen Meetings und Themen voneinander. Zum „mentalen“ Ankommen gibt es unterschiedliche Möglichkeiten:

- Eröffnungsfragen zum Besprechungsthema
- Warm-ups
- kurzer sozialer Austausch u. v. m.

Du erhältst in diesem Buch einige Anleitungen dazu.

Virtuelle Meetingregeln bilden die Grundlage einer guten virtuellen Kommunikation und geben deinem virtuellen Meeting Ordnung:



Wir vereinbaren mit unseren Teilnehmern gerne folgende Vereinbarungen des Gelingens:

- „Wir möchten Menschen im virtuellen Raum sichtbar machen. Bitte schaltet daher eure Kamera ein.“
- Damit wir uns nicht gegenseitig ins Wort fallen, bitten wir euch, das Akklamationszeichen zu nutzen.
- Wir freuen uns über Emotionen. Nutzt daher bitte die Emoticons, um eure Emotionen mit der Gruppe zu teilen.
- Fragen könnt ihr gerne in den Chat notieren.“

Natürlich lassen sich auch noch andere Vereinbarungen des Gelingens treffen.

Neben den konkreten Vereinbarungen zur Zusammenarbeit hilft dir die ANA-Methode, um fokussiert an einem Thema zu arbeiten. Das Akronym ANA steht für



- **A**ufpassen (zuhören)
- **N**achdenken (Inhalte verarbeiten)
- **A**ntworten (Rückmeldung geben)

Langes Zuhören ist nicht hilfreich. Die Teilnehmer hören nur kurze Impulsvorträge, die maximal fünf bis zehn Minuten dauern. Im Anschluss folgen eine Verarbeitung des Gehörten und das Nachdenken. Idealerweise beendest du in dieser Zeit das Teilen der Präsentation oder der Anwendung und wechselst in die Kameraansicht. Das wichtigste Kommunikationsmittel, um die Verarbeitung des Gehörten voranzutreiben, sind Fragen. Vor allem Fragen des Commitments helfen dir zu erfahren, welche Einstellung die Teammitglieder zu dem Gehörten haben. Beispielsweise kannst du fragen: „Was bedeutet das Gehörte für dich?“, „Wie ist deine Meinung dazu?“ oder „Was sind die Vor- und Nachteile des Gehörten?“ Die Zeit der Verarbeitung kann nur wenige Minuten bis zu mehreren Stunden dauern. Im Anschluss erfolgt der Austausch in der Gruppe. Mit diesem Dreiklang gelingt es, Gehörtes besser zu behalten und in der Veranstaltung verbindlicher zu sein.

Eine Zusammenfassung am Ende und das Commitment für die nächsten Schritte sichern dir die Aufmerksamkeit bis zum Schluss.

Körperliche Aktivitäten und Energizer bringen neuen Schwung und Energie. Eine Auswahl dazu findest du in Kapitel 3.

### Backstage 2: Der Einfluss des Bindungshormons bei virtuellen Teams



Das Bindungshormon Oxytocin ist Studien zufolge das Schlüsselsignal für Vertrauenswürdigkeit. Die meisten verbinden es zwar in erster Linie mit der Paarbeziehung und Berührungen. Jedoch gibt es mehrere Studien, die zeigen, dass das Bindungshormon auch in vielen anderen Situationen ausgeschüttet wird. Gerade Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil für den Zusammenhalt in verteilten Teams.

Die Neurobiologie zeigt den Einfluss von Oxytocin auf das pro-soziale Verhalten. Es ist die biologische Basis für die goldene Regel: Werden wir gut behandelt, schüttet unser Körper Oxytocin aus. In Studien von Paul J. Zak wurde mittels Blutproben festgestellt, dass nach einer positiven sozialen Erfahrung das Gehirn bis zu 30 Minuten nach dem Ereignis aktiv Oxytocin ausschüttet.

Wertschätzung und positive Rückmeldungen in Form von Lob erhöhen auch bei verteilten Teams die Ausschüttung von Oxytocin und somit das Vertrauen. Auch gemeinsame Herausforderungen und gemeinsame Zielerreichungen schweißen zusammen. Ebenso unterstützen Offenheit, Neugier und Hilfsbereitschaft die Ausschüttung von Oxytocin.

Die genannten Aktivitäten und Maßnahmen treffen natürlich ebenso für Präsenzteams zu. Der Hauptunterschied dieser beiden Teamformen ist aber der Blickkontakt. Was in Präsenzteams meist beiläufig passiert, gilt nicht für verteilte Teams. Ebenso wurde bereits in Studien nachgewiesen, dass der Blickkontakt zwischen Menschen eine stimulierende Wirkung auf das Bindungshormon hat und somit das Vertrauen im Team erhöht. Das spricht für eingeschaltete Kameras in virtuellen Teammeetings.

Das „Bindungs“-Hormon steht für:

- **B**efähigung = gemeinsames Weiterentwickeln
- **V**isuell = immer Sichtkontakt, wenn möglich
- **N**ordstern = ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Richtung
- **D**e-Stress reduzieren – Fokus auf das, was gemeinsam bewältigt werden kann!
- **U**nterstützen = gegenseitige Hilfe und Unterstützung
- **N**eugierig = Offenheit
- **G**emeinsam = Fokus auf gemeinsame Aktivitäten

### 1.3 Das Team virtuell arbeitsfähig machen

Um ein verteiltes Team arbeitsfähig zu machen, sollten die technischen Voraussetzungen für alle Teammitglieder gleich oder ähnlich sein. Schön wäre es, wenn jeder dieselbe Hardware nutzt und Zugriff auf dieselben Softwarewerkzeuge hat. Die Teammitglieder benötigen eine technische Kompetenz. Mit der genutzten Technik sollten sie vertraut sein. Es wird immer wieder Mitglieder geben, die eine höhere technische Affinität haben als andere. Zu Beginn der Zusammenarbeit ist es daher nötig, kleine Trainingseinheiten durchzuführen oder Lernvideos anzubieten. Auch Lernpartner können eine gute Voraussetzung sein. Beispielsweise unterstützt ein technikaffiner Kollege einen weniger versierten Kollegen. Um Technikkompetenz ganz beiläufig zu entwickeln, kannst du im Team die Regel aufstellen, dass die Moderation des virtuellen Meetings wechselnd bei einem anderen Teammitglied liegt.

Eine gute Beziehungsebene fördert die Arbeitsfähigkeit. Kläre daher, welche Erwartungen die einzelnen Teammitglieder an die virtuelle Zusammenarbeit haben, was sie benötigen, um sich wohlfühlen, oder was sie motiviert. Beispielsweise sind diese beiläufigen Begegnungen am Kaffeeautomaten für einige Menschen ein wichtiges Socializing. Dort kann nach Befindlichkeiten gefragt werden, eine aktuelle Herausforderung kann diskutiert werden oder einfach die persönlichen Erlebnisse des letzten Wochenendes können geteilt werden. Frag das Team, wie es den fehlenden Austausch am Kaffeeautomaten ausgleichen möchte. Unsere Kunden haben für sich ganz unterschiedliche Ideen entwickelt.

Hier sind einige Beispiele: regelmäßige virtuelle Kaffeepausen, Nutzen von Instant Messages wie beispielsweise über Jabber, um persönliche Informationen zu teilen, oder regelmäßige virtuelle Teamevents. Hier gibt es mittlerweile ein großes Angebot: virtuelle Escape Rooms, gemeinsame Kochevents etc. Die sozialen Kontakte und Gespräche erhöhen die Bindung im Team und ermöglichen einen schnelleren Vertrauensaufbau.

Der „Code of Collaboration“ regelt wichtige Punkte der virtuellen Zusammenarbeit. Hier findest du einen eigenen Backstage-Artikel.

Wichtig ist, dass das Team seinen eigenen Weg findet.

### Backstage 3: Wie du die Teilnehmer mit einem kleinen Vorbereitungsauftrag mit der Technik vertraut machst



Als Fan von Mural dachte ich mir, dass es doch ganz einfach wäre, mit einem Mural Board zu arbeiten. In einem virtuellen Train-the-Trainer-Training stellte ich dann fest, dass es wohl doch nicht so einfach ist. Ich stellte das Board während des Trainings vor und überforderte sofort meine Teilnehmer.

Wie kannst du den Einsatz im Workshop ideal vorbereiten?

Du kannst nach den konkreten Erfahrungen fragen und die Teilnehmer bitten, ein virtuelles Post-it dafür zu wählen. Um die Stimmung im Vorfeld zu erfragen, lässt du die Teilnehmer ein GIF wählen, das ihrer Stimmung am besten entspricht. Abschließend kannst du deine Teilnehmer bitten, ein Icon auszusuchen, das für sie in der virtuellen Zusammenarbeit am wichtigsten ist.

Beispiele findest du hier:

A screenshot of a Mural board interface. The board contains several sticky notes and icons. The main text on the board reads: "Welche Erwartungen haben Sie an unser 'Live-Online-Training'? Probieren Sie doch einfach einmal aus, Ihre Erwartungen auf ein virtuelles Post it zu notieren. Sie finden es auf der linken Seite im dunkelgrauen Balken. Klicken Sie einfach auf das Post it, notieren Sie Ihre Erwartungen und ziehen Sie dann das Post it in dieses Kästchen." There are several yellow sticky notes with questions like "Worauf ist besonders zu achten bei Workshops zum ICF Training?", "Wie sieht ein typischer virtueller Ablaufplan aus?", "Wie schaffe ich es die persönliche Distanz zu überwinden und die Teilnehmer aktiv einzubinden?", "Welche Argumente helfen Teilnehmer/innen zum Benutzen ihrer Kamera zu motivieren?", "Interaktion im virtuellen Raum schaffen; Teilnehmer animieren Wortmeldungen beizutragen; Feedback zur Aufmerksamkeit der Teilnehmer einholen", "Besonderheiten der virtuellen Moderation; Wie gehe ich mit Stille im Raum um?; wie kann ich Teilnehmer aktiv ins Training einbinden um eine 'Vorlesung' zu vermeiden", "Wie schaffe ich es virtuell eine Gruppendynamik zu ermöglichen?", "Wie halte ich den Fokus / die Aufmerksamkeit der Gruppe auf der jeweiligen Aktivität (Erfahrung aus einer Session mit einem virtuellen Tool, in dem man sich die Mauszeiger der TN anzeigen konnte; die Mauszeiger sind überall, wandern permanent und damit auch die Augen und die Aufmerksamkeit der Teilnehmer)", "Ich erwarte vom Training vor allem Tipps, wie ein virtuelles Training interaktiv gestaltet werden kann. Die Einbeziehung der Teilnehmer in ein Thema ist damit meine wichtigste Frage. Darüber hinaus möchte ich wissen, wie ich die Aufmerksamkeit über eine lange Zeit hochhalten kann. Welche Pausengestaltung wird empfohlen?", "Wie kann ich virtuelle Trainings interaktiv gestalten? Wie schaffe ich es, dass die Teilnehmer Fehler dem Betrachern nicht wert bieten?", "Wie habe ich das Aufmerksamkeitsniveau hoch". There are also several icons like a pencil, a paper plane, and a camera.



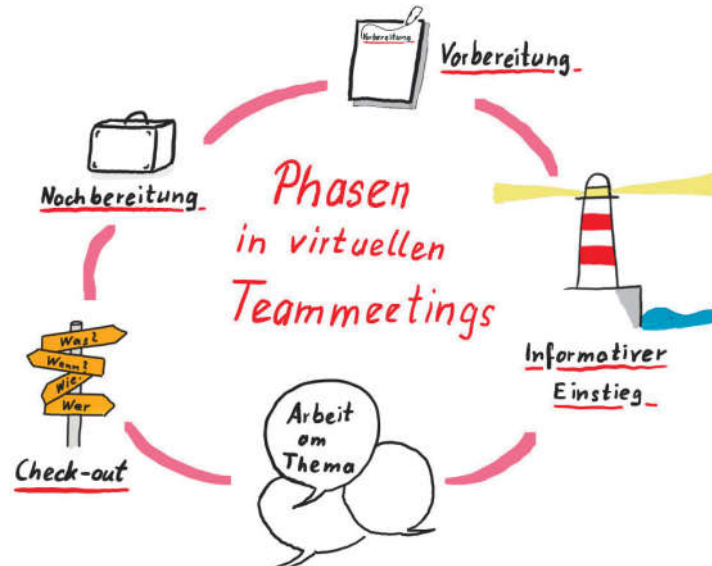


Alternativ kannst du deine Teilnehmer auch bitten, sich kreativ auf dem Board vorzustellen, dabei mindestens ein Bild von sich hochzuladen und einen Gegenstand als Icon zu wählen, den sie in ihrem privaten Umfeld sehr häufig benötigen.

Wichtig ist, eine Bedienungsanleitung auf dem Mural Board zu hinterlegen.

## 1.4 Phasen eines virtuellen Teammeetings

Jedes virtuelle Teammeeting folgt demselben Rhythmus. In der folgenden Abbildung findest du die Phasen im Überblick:



### Vorbereitung

Folgende Fragen unterstützen deine Vorbereitung:

- Was möchtest du in diesem Teammeeting erreichen? (Definiere dein Ziel.)
- Wie möchtest du während des Meetings vorgehen? (Lege deine Dramaturgie fest.)
- Welche technischen Anforderungen hast du (z.B. Webcams)?
- Welche technischen Informationen musst du mit dem Team teilen (z.B. Einwahldaten oder Links zu bestimmten Tools)?
- Wer sind deine Teilnehmer (Erfahrung, technische Fähigkeiten, Einstellung zum Thema etc.)?
- Wie viele Teilnehmer hast du? (Die Antwort bestimmt die Wahl der Online-Werkzeuge.)

Die Dramaturgie legt den Fahrplan für dein virtuelles Teammeeting fest:

- Halte die Aufmerksamkeit hoch.
- Nutze den Medienmix: Einsatz von Videos, Bildern (digital und analog), Musik, Bewegung.
- Bring Abwechslung durch den Methodenmix: Welche Methode führt zum Ziel?
- Micro-Timing-Ablauf konzipieren