

# BEST OF

NR. 05/2020



## Den Wandel der Arbeit miteinander gestalten.

- Meetings und Workshops online durchführen •
- Homeoffice – auf Distanz zu allem •
- New Work: Stärkenorientiert führen

# Tschüss 2020, hallo 2021!

*Arbeit bedeutet, eingebunden zu sein in eine Gemeinschaft.*

Seit vielen Jahren erforschen Wissenschaftler\*innen die Bedeutung von Arbeit für das Wohlergehen von Menschen. Eine – nicht neue – Erkenntnis, die uns in diesem Jahr noch einmal vor Augen geführt wurde: Arbeit ist mehr als Geld verdienen. Arbeit bedeutet vielmehr auch, eingebunden zu sein in eine Gemeinschaft, bedeutet soziale Kontakte und Miteinander. Allen, die in diesem Jahr viel Zeit im Homeoffice und in Video-calls verbracht haben, ist dies vermutlich sehr deutlich geworden. Selbst Menschen, die sich lange eine Homeoffice-Möglichkeit gewünscht haben, sagen nun: Ich freue mich darauf, die Kolleg\*innen mal wieder zu sehen. Auch wir hatten in den Veranstaltungen, die in Präsenz stattgefunden haben, den Eindruck: Die Stimmung ist positiver, gelöster, irgendwie scheinen alle froh zu sein, mal wieder real unter Menschen zu

kommen. Oder wie Hans es in seinem Jahresrückblick auf Seite 9/10 sagt: Wir Menschen sind nicht dafür gemacht, uns aus dem Wege zu gehen. Teams und Unternehmen stehen zunehmend vor der Herausforderung, auch auf Distanz so etwas wie Teamgeist zu erhalten. Von der erlebten „Distanz zu allem“ im Homeoffice und was Führungskräfte tun können, um das Zusammengehörigkeitsgefühl auch auf Distanz zu fördern, darum geht es in diesem Best of. Außerdem: Einige praktische Tipps und Erkenntnisse zur Gestaltung virtueller Meetings und Workshops. Arbeit bedeutet auch, Sinn zu erleben. Ein Ziel, eine Aufgabe zu haben, die bestenfalls erfüllt und die ein Grund ist, morgens aufzustehen. Wie Führungskräfte dieses Sinnerleben fördern können, davon handelt unser Beitrag auf Seite 2. Viel Spaß beim Lesen und Stöbern!



*Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen, die in diesem Jahr mit uns kurzfristig umgeplant, sich auf neue Formate eingelassen, in Workshops diszipliniert auf Hygieneregeln geachtet und uns insgesamt die Treue gehalten haben. Wir freuen uns auf das neue Jahr mit Ihnen – wie auch immer es aussehen mag. Bis dahin wünschen wir Ihnen ein frohes Weihnachtsfest und einen guten Rutsch!*

*New Work dient mittlerweile als Sammelbegriff: Von flexiblen Arbeitszeiten, bunten Working Spaces bis zu stärkerer Digitalisierung und agilen Strukturen wird eine bunte Palette an Ansatzpunkten genannt. Was ihnen allen gemein ist und worum es bei New Work eigentlich geht: Es geht um Individualisierung, als deren Schlüssel die Flexibilisierung z.B. in Arbeitszeit und -ort gesehen wird. Es geht also darum, den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter\*innen gerecht zu werden, ihnen die Möglichkeit zu geben, sich in einem für sie optimalen Setting zu bewegen und ihre Aufgaben zu erledigen, ihre Ziele zu erreichen. Die (vereinfachte) Grundannahme: Mitarbeiter\*innen, die sich wohlfühlen leisten mehr und sind dem Unternehmen gegenüber loyaler.*

Neben den Rahmenbedingungen kommt der Arbeitstätigkeit für Zufriedenheit eine hohe Bedeutung zu. Habe ich die Möglichkeit, bei meiner Arbeit meine Stärken einzusetzen und zu zeigen? Habe ich die Freiheit, mir einen Weg zu suchen, der zu mir passt?

Für Führungskräfte bedeutet das, sich stärker auf die unterschiedlichen Mitarbeiter\*innen einzustellen. Selbstverständlich gibt es Dinge, die für alle hilfreich sind und die gewissermaßen die Basis bilden: Ein wertschätzender Umgang zum Beispiel. Aber darüber hinaus ist ein individuelleres Führungsverhalten notwendig. Während der eine Mitarbeiter mehr Anleitung und Anweisung will und braucht, fühlt die andere sich vom gleichen Verhalten eingeeengt. Während der eine in der Zusammenarbeit mit Kollegen aufblüht, ist ein anderer alleine erfolgreicher. Das zu erkennen und umzusetzen, ist nicht immer einfach. Hier also 4 Tipps, um sich als Führungskraft dieser Herausforderung zu nähern:

1.

### **Talente gezielt beobachten**

Woran hat er/sie Spaß? Worin ist er / sie besonders gut? Worin ist er / sie vielleicht spontan erfolgreich, obwohl wenig Erfahrung vorliegt? All diese Punkte können auf ein Talent hinweisen.

2.

### **Sich verabschieden von One-size fits all**

Individualisierung bedeutet, das eigene Führungsverhalten an die konkrete Person anzupassen. Außer Freundlichkeit. Das schadet selten.

3.

### **Sich selbst reflektieren und Freiräume geben**

Sich seiner eigenen Herangehensweise an Situationen, seiner Denkmuster und Stärken bewusst werden. Und akzeptieren, dass – genau so wie das für mich selbstverständlich ist – ein anderes Verhalten für den anderen genauso selbstverständlich ist.

4.

### **Mitarbeiter\*innen entsprechend ihrer Stärken einsetzen**

Denn dann macht die Arbeit nicht nur mehr Spaß und fällt leicht, sondern bringt auch bessere Ergebnisse.

*Auch wir standen in diesem Jahr vor der Frage, ob und wie wir unsere Veranstaltungen in gleich hoher Qualität online abbilden können. Getreu dem Motto: Die Methode folgt dem Zweck (hier vielleicht eher: Das Setting folgt dem Zweck) haben wir je nach Thema, Ziel und Inhalt entschieden, ob ein Setting auf Distanz die gleiche Wirkung und Ergebnisse hervorbringen kann wie ein Präsenz-Meeting. Unser Fazit: Viele Workshop-Formate lassen sich mit den richtigen Tools hervorragend und ohne Qualitätsverlust durchführen. Inhaltliche Impulse, Coachings und Sparrings funktionieren virtuell absolut. Auch das Erarbeiten von Konzepten und Inhalten gelingt unter den richtigen Voraussetzungen wirklich gut. Hier einige Erkenntnisse und Tipps für virtuelle Meetings:*

## 1. Auswahl der passenden Tools

Bei der Auswahl der Tools achten wir darauf, dass sie sich am Ziel des Workshops orientieren – und nicht umgekehrt. Bei aller Begeisterung, was zur Zeit technisch alles möglich ist, beschränken wir uns auf das Nötige, damit nicht die Technik mehr im Fokus steht, als das Thema. Bei der Auswahl orientieren wir uns

an den bereits eingesetzten Tools unserer Kund\*innen. Nur wenn die genannten Tools nicht passen oder es schlicht noch keine Vorerfahrungen gibt, setzen wir eigene Tools ein. Wichtig dabei: Ein einfaches, intuitives Handling, damit die Teilnehmer\*innen sich auf die Inhalte einlassen können und nicht mit der Technik kämpfen müssen. Eine Video-Plattform, ein Online-Whiteboard und ein Voting-Tool reichen meistens völlig aus.

## 2. Technische Vorbereitung

Für uns hat sich ein Technik-Check ein oder zwei Tage vor dem Workshop für alle Teilnehmer\*innen als sinnvoll erwiesen. Denn der Teufel steckt häufig im Detail. Da reicht es leider nicht, mit einem zentralen Ansprechpartner, z.B. einem Teammitglied oder IT-Admin zu testen. Der Technik-Check dauert in der Regel ca. 30 - 45 Minuten und enthält eine kleine Übung, in deren Rahmen die Teilnehmer\*innen alle Tools ausprobieren können, die im Workshop benötigt werden. So bauen wir zum einen Hürden im Umgang mit neuen Tools ab und wir stellen sicher, dass die Technik läuft.



*Im Rahmen unserer Vorbereitung geben wir die Spielregeln für den Workshop bekannt, sodass jede(r) sich darauf einstellen kann. Besonders virtuelle Formate, die sich für einige Teilnehmer\*innen immer noch fremd anfühlen, brauchen Orientierungspunkte in Form von transparenten Spielregeln, damit sich alle darauf einlassen können. Einige Regeln lassen sich aus der persönlichen Arbeit vor Ort oder den Eigenheiten des Unternehmens ableiten, aber eben nicht alle.*

**Als besonders hilfreich haben sich hier folgende Spielregeln erwiesen:**



*Kameras sind an. Damit nicht einzelne Teilnehmer\*innen im Off verschwinden.*



*Mikro nur an, wenn man spricht. Eine zu große Geräuschkulisse wirkt auf Dauer ablenkend und ist für alle sehr anstrengend.*



*Jede\*r ist verantwortlich für das Ergebnis und trägt dieses mit. Besonders virtuell ist es für Teilnehmer\*innen leicht, sich dem Prozess zu entziehen und hinterher das Ergebnis in Frage zu stellen. Frustrierend für alle anderen Teilnehmer\*innen.*



*Wir sorgen für Rahmenbedingungen, unter denen wir arbeiten können. Sich mit einem iPad in ein Funkloch in der Eifel zu setzen, gehört nicht dazu.*



*Pausen machen und nutzen. Und zwar nicht für Tätigkeiten am Computer. Virtuelle Meetings sind oft anstrengender als physische, daher braucht es echte Pausen.*

Die letzten Monate haben gezeigt, dass virtuelle Zusammenarbeit funktionieren kann. Performance und Leistungsbereitschaft waren vorhanden. Die Aufgaben wurden erledigt. Auch die Stimmung war zu Beginn der Krise in vielen Teams sehr gut. Jeder hat sich eingebracht und teilweise sogar noch etwas mehr geleistet als normal. Teammitglieder waren zum Beispiel bereit, mehr zu arbeiten, und Kolleg\*innen mit kleinen Kindern zu entlasten. Die Disziplin bei den Video-Calls war gut, alle waren vorbereitet und fokussiert auf den Call. Häufig wurden digitale Meetings als effizienter empfunden als physische. *Es wird weniger drum herum gequatscht. Wir fokussieren uns auf den Job.*

In den letzten Wochen mehren sich aber auch die Stimmen, die eine gegenteilige Entwicklung beschreiben. So langsam schwinden die positive Einstellung und auch die Disziplin. Kameras bleiben teilweise aus, obwohl explizit anders vereinbart. Calls sind teils etwas weniger gut vorbereitet und auf den Punkt. Auch die Bereitschaft, im Sinne des Unternehmens zusätzliche Belastungen auf sich zu nehmen scheint abzunehmen. Es ist weniger Energie zu spüren, im Umgang mit der Krise Neues zu schaffen und innovativ zu agieren. Viele Betroffene scheinen sich so ein wenig auf das Notwendige zurückzuziehen. Es scheint über den Sommer etwas verloren gegangen zu sein. Aber was?

## Die Bindung ans Team

In vielen Gesprächen wird deutlich, dass die Art und Weise, wie Teams sich in den letzten Monaten virtuell organisiert haben, sehr stark durch Aufgaben getrieben war. Die einzelnen Teammitglieder hatten ihre Postkörbe und Aufgabenpakete, die es zu bewältigen galt. Und das gelang ihnen größtenteils gut. Was zu kurz kam, waren die zwischenmenschlichen Momente, der

informelle Austausch an der Kaffeemaschine. Es wurde deutlich, wie sehr es nervt, wenn man für jede Frage einen Termin mit den Kolleg\*innen braucht und somit von einem Teams-Call in den nächsten hetzt – nicht selten ohne Pausen dazwischen. Die beiläufigen persönlichen Momente mit den Kolleg\*innen werden schwieriger, was das soziale Miteinander in den Teams auf eine harte Probe stellt. Das Gefühl, als Team mehr zu sein als die Summe seiner Teile, geht in der Distanz des Home Office bisweilen verloren. Nicht zuletzt verlieren die Mitarbeiter\*innen auf Dauer den eigentlichen Sinn und Zweck des Teams aus den Augen.

## Die Bindung ans Unternehmen

Für die Identifikation mit dem Unternehmen ist es wichtig, das Big Picture im Blick zu haben. Die Mitarbeiter\*innen wollen wissen, was im Unternehmen los ist, welche wichtigen Entwicklungen passieren. Was plant die Geschäftsführung? Welche großen Projekte und Entwicklungen stehen an? Was kommt eigentlich nach Corona? All dies sind Themen, welche die eigentliche Aufgabe nur mittelbar betreffen, die aber für das Zugehörigkeitsgefühl besonders wichtig sind. Fallen nun Betriebsversammlungen und andere Informationsformate aus, fühlen sich die im Home Office Arbeitenden vom Informationsfluss des Unternehmens abgeschnitten. Aber auch Fragen wie Wer wird befördert? Wer kommt neu? Wer geht? Wer hat gerade Streit mit wem? sind wichtige Bestandteile des Big Picture. Diese werden meist über schwarze Bretter, in Kantinen oder Kaffeeecken oder bei einer zufälligen Begegnung am Kopierer besprochen. All das fällt nun weg. Finden Unternehmen keinen Weg, diese Informationen, dieses Big Picture in den virtuellen Raum zu transportieren, dann geht etwas verloren, was sich am Ende auch in der Performance der Teams und

jedes Einzelnen widerspiegeln wird. Der starke Fokus auf die Effizienz der virtuellen Zusammenarbeit und der reine Fokus auf den Job – zu Beginn noch als Stärke wahrgenommen – wird dann mehr und mehr zu Schwäche virtueller Zusammenarbeitsformen. Wird die Distanz zum Team und zum Unternehmen zu groß, gehen Bindung und Zugehörigkeitsgefühl verloren.

## Tipps & Tools

**Retrospektive.** Nehmen Sie sich im Team auch virtuell Zeit, die Zusammenarbeit und die Stimmung zu reflektieren. Tauschen Sie sich immer mal wieder über die Themen aus, die nicht unmittelbar zu Bewältigung der Aufgaben gehören, aber eben zum Big Picture.

**Richten Sie einen offenen Teams-Kanal ein,** auf dem jede(r) vorbeischaun kann, wenn Pausenzeit ist. Der Kanal ist

die ganze Zeit offen und man kann einfach eintreten und schauen, wer dort ist oder sich dort verabreden. Das kann auf Team-, Bereichs- oder, je nach Größe, Unternehmensebene passieren.

**Retrospektive - für die Zeit nach Corona.** Sollten Sie auch nach Corona mit Ihrem Team virtuell arbeiten wollen/müssen, dann planen Sie wenigstens einmal im Monat ein physisches Treffen ein. Dieses Treffen sollte dann explizit der Reflexion der Zusammenarbeit und der Stärkung der Bindung im Team dienen. Konkrete Sach-Aufgaben sollten hier keine große Rolle spielen.

**Für Geschäftsführer\*innen: Werden Sie sichtbar.** Finden Sie Formate, in denen das Big Picture immer wieder in den Fokus der Mitarbeiter\*innen gerückt wird.



Hierzu arbeiten wir gerade  
mit Benjamin Rolff an einer  
Studie. Mehr dazu auf den  
nächsten Seiten!



## Change-Sparring: Kompetenzaufbau virtuell, individuell, prozessbegleitend

Muss change still stehen, wenn alle im Lockdown oder im Homeoffice sind? Wie können Unternehmen stärker von innen heraus den Change voran treiben? Wie werden Schlüsselpersonen ihrer Verantwortung gerecht? Unsere Antwort: Das Change-Sparring mit internen Projekt-Verantwortlichen.

Sparring ist eine Art fachliches Coaching, in dem wir beraten, hinterfragen, challengen. Dabei geht es darum, gemeinsam mit unseren Sparringspartner\*innen ein optimales Vorgehen für die Veränderung zu entwickeln. Wir besprechen Ideen und

Ansätze und beleuchten diese aus den unterschiedlichsten Perspektiven. Unser Ziel: Sicherheit zu geben, sodass sie die Veränderung möglichst gut gestalten und auch auf Unvorhergesehenes und Widerstände angemessen reagieren können. Alles nach dem Motto: Beim Sparring geht es darum, den Partner nicht zu besiegen, sondern ihn besser zu machen.



*Mehr Infos unter:*

[www.synetz-cc.com/changemanagement](http://www.synetz-cc.com/changemanagement)



## [a]nker kopf.

### We proudly present: Ankerkopf. IT Experts OWL

Sarah und Daniel haben es sich zur Aufgabe gemacht, in der Region OWL SAP-Fachleute an regionale Unternehmen zu vermitteln. Der Unterschied zum herkömmlichen Recruiting: Ein ganzheitlicher Blick auf Unternehmen und Kandidat\*innen. Ihr Fokus: Ein wirklicher Match zwischen Vision, Purpose und Unternehmenskultur einerseits und der Persönlichkeit und den Erwartungen der Job-Kandidaten andererseits. Denn genau wie wir gehen sie davon aus, dass Menschen dann am leistungsfähigsten sind, wenn sie sich mit dem Unternehmen und seiner Vision identifizieren.



### Wir freuen uns über die neue Kooperation mit Benjamin Rolff

Kennen gelernt haben wir uns beim Leitbild-Prozess der otto group, mittlerweile berät er Unternehmen zu den Themen New Work, Purpose und New Performance. Da liegt ein gemeinsames Ideensammeln, Austauschen und Zusammenarbeiten ja quasi auf der Hand. Das erste gemeinsame Projekt: Eine Studie, wie Remote-Arbeit das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Unternehmen beeinflusst. Wen's interessiert: Einfach bei Andreas melden.



### 10 Jahre Haie-Supporter

In diesem Jahr jährt sich unser Sponsoring der Kölner Haie zum 10. Mal. Was für eine schöne Überraschung, diesen individualisierten Puck zu diesem Anlass in unserem Postfach zu finden. Wir halten selbstverständlich auch in diesen Zeiten die Treue und wünschen den Haien alles Gute für die neue Saison. #immerwigger.



### Human Nagafi von der 1789 Innovations AG

Wir freuen uns auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Human. Sein Kernthema ist die Erforschung und Gestaltung von Unternehmens- und Governance-Strukturen, die es in einem hochdynamischen und komplexen Umfeld ermöglichen, systematisch und kontinuierlich Innovation zu erzeugen. Gemeinsam wollen wir Unternehmen bei der Erkenntnis neuer Gestaltungsprinzipien unterstützen und bei der nachhaltigen Implementierung und Skalierung begleiten.

synetz-cc  
ganz  
persönlich



## Andreas Bauer

---

Was für ein Jahr! Das hätten wohl die Wenigsten kommen sehen. Ich auch nicht. Es war herausfordernd, bisweilen frustrierend und spannend zugleich. Als Unternehmer war ich gefordert, mein eigenes Unternehmen, das in diesem Jahr immerhin 10 Jahre alt geworden ist, durch die Krise zu manövrieren. Als Berater habe ich andere Unternehmer\*innen dabei unterstützt, die Auswirkungen der Krise auf die Zusammenarbeit der Menschen zu meistern, für die sie verantwortlich sind. Home Office, kurze Planungsrhythmen, Umsatzausfälle, unterbrochene Großprojekte, das Tagesgeschäft aufrecht erhalten – es wirkte, als seien New Work und Agilität im Schnelldurchgang eingeführt worden. Doch kurzfristig auf eine Krise zu reagieren und ein Unternehmen nachhaltig zu verändern, das sind gänzlich unterschiedliche Dinge.

So ging es für mich in 2020 erstmal darum, die Menschen arbeitsfähig zu halten und die stärksten Auswirkungen der Situation auf Bereiche und Teams abzufedern. Die dauerhafte Veränderung der Unternehmen, die Verstetigung des Neuen, die erfolgreiche Verankerung von New Work und Agilität, das sind Themen, die uns im kommenden Jahr verstärkt begleiten werden. Und auch wenn 2021 vermutlich noch einige Herausforderungen für uns bereit hält, so freue ich mich doch darauf, die anstehenden Entwicklungen gemeinsam mit meinen Kund\*innen anzugehen. Bis dahin, bleiben Sie gesund.



## Katrin Bauer

---

Es gab in meiner Arbeit in der Vergangenheit spannendere und ruhigere Jahre. Und es gab 2020, das beides zugleich war. Spannend – ja, das war es wohl. Wie viele Unternehmen waren auch wir gefordert, unsere Arbeit immer wieder an die aktuellen Bedingungen anzupassen, zu digitalisieren wo möglich und persönlich im Kontakt zu sein wo nötig. Und ruhig war es auch. Wenn alle im Homeoffice sind, sind wir es zwangsläufig auch. Und das war wiederum auch spannend: In dieser Zeit zu beobachten und zu merken, wie viel Kreativität und Inspiration in der Ruhe entstehen können – und wie diese von Zeit zu Zeit auch lähmt und blockiert.

Eine Erkenntnis für mich in diesem Jahr: Wie viel Energie ich aus dem Kontakt mit anderen Menschen ziehe. Dass es bei der Arbeit als Moderatorin und Coach wirklich das ist, was mich antreibt: Menschen bei ihrer Entwicklung zu begleiten. Dazu passt, dass in diesem Jahr „Miss Confident“ entstanden ist: Ein Angebot für junge Frauen, basierend auf ihren Talenten selbstbewusst den richtigen beruflichen Weg zu finden und den nächsten Schritt zu machen. Das macht mich ein wenig stolz und ich bin gespannt, wohin sich das im nächsten Jahr entwickelt.

Abschließend kann ich sagen: Tschüss 2020 – große Teile von dir werde ich nicht vermissen. Aber umso größer ist die Vorfreude auf 2021. Und vielleicht war es allein dafür schon gut.



## Hans Oberpriller

---

Rückblickend war und ist Corona das zentrale Ereignis in diesem Jahr, das sich anfühlte wie ein Tsunami: plötzlich, schnell und heftig. Trotzdem gibt es nach meiner Ansicht auch positive Begleiterscheinungen. So konnten Unternehmensführer\*innen erkennen, dass Mitarbeiter\*innen Enormes leisten, auch wenn sie nicht im Büro sitzen.

Auch ich war plötzlich gefordert, meine Coachings in digitaler Form durchzuführen: technisch aufzurüsten, ein neues Setting zu entwickeln und neue Vorgehensweisen zu erlernen. Ich gebe zu, es war ein Paradigmenwechsel und ich bin froh um diese neue Erfahrung. Dennoch konnte ich auch feststellen, wie wichtig für mich der persönliche Kontakt zu Menschen ist. Corona hat uns erleben lassen, was wir vielleicht schon wussten: Wir Menschen sind nicht geeignet dafür, dass wir uns aus dem Wege gehen. Für mich galt es außerdem, meinen Rückzug ins Privatleben zu gestalten und nur noch zeitlich eingeschränkt als Coach für Führungskräfte zu arbeiten. Nach vielen intensiven Jahren als Geschäftsführer und Berater von synetz-cc war dieser Schritt gar nicht so einfach. Im Sinne der Change-Kurve kann ich verkünden: Die Veränderung wird zunehmend angenehmer, wenn man beginnt, sie aktiv zu gestalten. So habe ich mir einen Traum erfüllt, ein Schlagzeug gekauft und gelernt es zu bespielen. Es macht viel Spaß. Ich wünsche Ihnen alles Gute und bleiben Sie gesund!

# Zeitgemäßes Change Management



**synetz-change consulting GmbH**

Andreas Bauer | Katrin Bauer | Hans Oberpriller  
Andreas-Nockher-Straße 27 | 53844 Troisdorf  
Telefon: 0228/45 25 04 | [info@synetz-cc.de](mailto:info@synetz-cc.de)

[www.synetz-cc.de](http://www.synetz-cc.de)

