

Energie erhalten im «neuen Normal» – Werte virtuell leben

14. April 2020 - Verfasser: Dr. Christina Block, Senior Consultant der energy factory St. Gallen AG

SOFORT ANFANGEN – UND WEITERMACHEN – COVID-19 - der Grund, warum sich die Arbeitswelt schlagartig verändern musste: Unzählige Mitarbeitende wurden innerhalb kürzester Zeit fit gemacht, um in einem virtuellen Setting arbeiten zu können – zumeist von Zuhause aus. «Fit gemacht» bedeutete hier jedoch in erster Linie, die entsprechende IT-Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Auf das virtuelle Zusammenarbeiten mit dem gesamten Team, waren die wenigsten vorbereitet (Berenbold, 2020).

Sofort anfangen – aber auch weitermachen! Das ist das wichtige Kredo. Eine erste Mobilisierung der Energie ist schon wichtig, jedoch kein Garant dafür, dass das Energieniveau anhält. Grundlegende Werte können dem Team eine Orientierung geben, um die Energie langfristig aufrechtzuerhalten, damit Routinen in der «neuen normalen» Arbeitswelt nicht dazu führen, dass das Engagement und die produktive Energie einbrechen.

(I) ORGANISATIONALE ENERGIE FREISETZEN – Krisenmodus – dieser Begriff beschreibt die schnellen Reaktionen der Unternehmen auf die bedrohliche Lage durch COVID-19. Mitarbeitende ins Home Office zu schicken und die IT-relevanten Strukturen zur Verfügung zu stellen, sind für ein erfolgreiches, leistungsfähiges Arbeiten im Team nur grundlegende Bausteine. Viel gewichtiger ist in dieser Situation der Faktor Mensch (Berenbold, 2020). Tatsächlich kann der Krisenmodus Mitarbeitende in Unternehmen mobilisieren – auch, wenn diese nur virtuell vernetzt sind und persönliche Begegnungen auf ein Minimum reduziert sind oder gar nicht stattfinden. Wie bereits in unserem Artikel zu REMOTE

LEADERSHIP – 5 GUIDELINES FÜR MEHR ENERGIE (Berenbold, 2020) beschrieben wurde, gibt es unterschiedliche Hebel, um das emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Potenzial von Teams und Mitarbeitenden in der neuen virtuellen Arbeitssituation zu mobilisieren. Besonders wichtig sind hierbei zwei Strategien: Die Bekämpfung eines bedrohlichen Drachens sowie das Gewinnen einer schönen Prinzessin (Bruch & Vogel, 2011). COVID-19 ist selbstverständlich eine absolute Bedrohung und damit der Hauptgrund für viele Unternehmen, in den Krisenmodus zu schalten. Diese Mobilisierungsstrategie hilft Führungskräften, das Potenzial ihres Teams auf ein gemeinsames Ziel auszurichten und eine höhere produktive Energie zu erreichen – trotz ausschliesslich virtueller Zusammenarbeit. Auch wenn der «Drache» in der jetzigen Situation sehr deutlich ist, empfehlen wir, für das Team zugleich eine «schöne Prinzessin» zu zeichnen und zu kommunizieren – «Was wollen wir gemeinsam erreichen? Wie können wir das gemeinsam schaffen und weshalb ist es trotz der aktuellen Situation möglich? Welchen Beitrag hat jeder Einzelne dabei? Warum zeigt sich dem Team gerade jetzt eine besondere Gelegenheit, die wir nutzen sollten, um Ziele in Angriff zu nehmen?»

(II) ENERGIE UND DRIVE AUFRECHTERHALTEN – Viele Mitarbeitende wurden in kürzester Zeit in einen neuen Arbeitsmodus versetzt – zu Hause, allein, mit Partner oder Familie – Teamarbeit einmal ganz virtuell, ohne Flurbegegnungen und einem kurzen Plausch in der Cafeteria. In den ersten Tagen mussten viele lernen, ihr «neues Normal» zu akzeptieren und sich neue Routinen aufzubauen. Möglicherweise mussten viele Hilfe

beanspruchen für den Umgang mit der IT oder um eine bessere Organisation in der Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern zu entwickeln. Kurz beim Kollegen vorbeischaun, auf die Schulter klopfen und fragen, ob kurz Zeit für einen schnellen Austausch in einer wichtigen Sache wäre, ist nicht mehr möglich.

Wir Menschen sind Gewohnheitstiere – obwohl wir in den ersten Tagen und Wochen in einer neuen Situation zunächst eine Orientierung benötigen und hochgradig motiviert die gestellten Herausforderung angehen. Schnell wird aus dieser neuen Situation der virtuellen Zusammenarbeit das «neue Normal». Routinen spielen sich ein, Touchpoints mit dem Team sind festgelegt und die virtuelle Arbeit wird zunehmend normal. Wo wir anfangs noch kurze Störgefühle hatten, die Webcam anzuschalten, wird dies nun zum Regelfall. Serientermine mit dem Team sind anfangs noch stark geprägt von Neuigkeiten rund um die Krise und neue Initiativen zum Gewinnen der Prinzessin. Mit der Zeit legt sich diese emotional aufgeladene Stimmung.

An diesem Punkt ist es von hoher Wichtigkeit, die freigesetzte Energie zu erhalten. Routinen zulassen – diese jedoch ebenso punktuell aufbrechen. Dies ist wichtig, da sonst das Energieniveau, und damit das Engagement, durch die andauernde Isolation bei virtueller Zusammenarbeit sinken kann.

Was kann sowohl das Team als auch die Führungskraft tun, um den Drive und die Organisationale Energie hoch zu halten? Es ist wichtig, zu verstehen, dass die Mobilisierung und das Erhalten von Energie zwei unterschiedliche Herausforderungen sind, die Teams und Führungskräfte derzeit meistern müssen.

Werte, um Energie zu erhalten und Teamspirit zu leben

Eine gemeinsame Wertebasis kann helfen, um Energie auch in einer derart andauernden Arbeitssituation aufrechtzuerhalten, in welcher soziale Kontakte – bei der Arbeit oder Privat – über längere Zeit fehlen. Die aktuelle Situation zeigt dies sehr gut auf. Grundsätzlich gilt jedoch, dass Werte immer – ob bei virtueller Zusammenarbeit oder im Büro – wichtige Vehikel sind, um Energie zu fokussieren, zu kanalisieren und auf einem produktiven Level zu halten. In der neuen Arbeitswelt, in welcher wir nun schneller und in extremer Form angekommen sind, wird die Wertebasis, die Teams verbindet, umso wichtiger.

Wir als Team der energy factory St. Gallen AG werden in unserer Arbeit jeden Tag von unseren Kunden inspiriert - insbesondere von ihren Unternehmenswerten, wie diese in der neuen virtuellen Arbeitswelt die Zusammenarbeit beeinflussen und auf welchen Prinzipien sie aufsetzen. Einen Einblick in unsere Erfahrungen möchten wir hier deshalb geben und damit eine Inspiration für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte sein, die aktuell remote arbeiten und virtuell miteinander vernetzt sind, und weiterhin ihren Teamspirit und ihre gemeinsame Organisationale Energie erhalten wollen.

1 Humor & Positives Mindset

Gemeinsam Lachen, Spass haben und eine virtuelle Auszeit nehmen. Dies ist nicht nur in der Mobilisierung wichtig, sondern auch, um Energie zu erhalten. Bei uns bedeutet dies beispielsweise, dass wir – egal ob gemeinsam, persönlich am Mittagstisch oder virtuell über eine kurze Microsoft Teams-Session, das Horoskop vorzulesen. Humor ist ein sehr wichtiger Faktor, denn er

fördert eine positive Stimmung. Humor vitalisiert und energetisiert das Team. Virtueller kann Humor und Spass durch regelmässige und nicht rein geschäftliche Touchpoints erzeugt werden, beispielsweise in gezielten Kurzpausen. Aber auch sonst ist es wichtig, die Teamkontakte möglichst positiv zu gestalten – und dies betrifft jedes Teammitglied. Natürlich bedeutet dies nicht, unauthentisch gute Stimmung zu verbreiten, aber zumindest nicht alles zu ernst zu nehmen und auch in schwierigen Situationen gemeinsam Lachen zu können. Die aktuelle Lage, aber auch im generellen Arbeitskontext, ist ein *positives Mindset* – also eine positive Grundeinstellung – hilfreich. Dies ist nicht immer einfach, doch ein gemeinsamer Austausch untereinander und das gemeinsame Lachen hilft bereits, um eine positive Denkweise zu entwickeln. Ein weiterer Effekt eines positiven Mindsets und Humor ist generell, Stress und Belastungen abzufedern.

Ein gemeinsames positives Team-Mindset entsteht nicht automatisch, es muss vielmehr entwickelt werden. Hierzu kann das Team ein Visionboard nutzen und sich fragen: Welche Ziele wollen wir als Team erreichen? Was davon fällt uns aktuell einfach und was schwerer? Dieses Visionboard kann virtuell erstellt und geteilt werden. Ein wichtiger nächster Schritt ist, herauszufinden, weshalb manche Ziele schwerer zu erreichen sind und wie es dem Team gemeinsam gelingen kann. Das klingt nicht nach Zauberei. Trotzdem kann es dabei helfen, ein positives Teammindset durch einen Perspektivenwechsel zu entwickeln. Zum einen, weil das Visionboard auch schwierige Ziele visualisiert und zum anderen, weil jedes Teammitglied bei diesem Vorgehen angehalten ist, Commitment und Ownership zu zeigen, sich aktiv einzubringen sowie kreative und neue Lösungsvorschläge zu finden. Das Visionboard kann immer weiterentwickelt werden

und zum Beispiel am Ende einer Krise oder generell am Ende eines Jahres aufzeigen wie sich das Team weiterentwickelt hat. Was vor einigen Monaten noch Herausforderungen waren, werden gegebenenfalls zu selbstverständlichen Aufgabenpaketen, die kein Kopfzerbrechen mehr bereiten. Das Visionboard ermöglicht eine lösungsorientierte, kreative und positive Einstellung – insbesondere in einer Situation ohne einfachen zwischenmenschlichen und persönlichen Austausch.

2 Neugierde & Kreativität

Das Visionboard hängt auch mit den Themen Neugierde und Raum für Kreativität zusammen. Nachdem Teams in der neuen Arbeitssituation mobilisiert worden sind, besteht die Gefahr, dass das Energieniveau sinkt, da Routinen etabliert sind und durch das virtuelle Arbeiten «zwischenmenschliche Flurbegegnungen» wegfallen. Wir gewöhnen uns an dieses neue, normale Arbeiten von zu Hause aus, ohne die persönliche Begegnung mit den Kollegen. Gewohnheit und Routinen können eine Gefahr für das Bestehen einer anhaltend hohen positiven und produktiven Energie sein. Es sei denn, Mitarbeitende erhalten neue Aufgaben und Herausforderungen und werden anders gefordert. Unternehmen mit einer Innovationskultur haben dies bereits in ihrem Arbeitsalltag verankert. Eine Innovationskultur zeichnet sich durch Mitarbeitende aus, die proaktiv und regelmässig neue Ideen und neue Fragestellungen hervorbringen. Eng damit verbunden ist ein *Entrepreneurial Spirit* – also eine Unternehmenskultur, in welcher z.B. Initiativen erwünscht sind und unterstützt werden, in welcher Mitarbeitende ein unternehmerisches Selbstverständnis haben und sich persönlich verantwortlich für die Zukunft des Teams oder des Unternehmens fühlen. Dies zeigt sich insbesondere

durch die Übernahme von Verantwortung und das selbstständige Treffen von Entscheidungen. Um dies zu erreichen, ist nicht nur ein positives Mindset, sondern auch die Unterstützung von Führungskräften hilfreich, denn strenge Vorschriften und Kontrolle wirken der Neugierde und dem Raum für Kreativität entgegen.

Beispielsweise können Teammitglieder auf dem Visionboard Ideen, Wünsche und Gedanken festhalten, die sie für zukünftig wichtig erachten. Nicht für jede Idee braucht es sofort die beste Umsetzungsstrategie, aber sie kann entweder gemeinsam weiterentwickelt oder verworfen werden. Andere Teammitglieder können sich bei den Ideen einbringen. Dies kann gemeinsame Neugierde wecken sowie Raum für Kreativität schaffen. Ein Weg kann ebenfalls sein, Teammitgliedern einen Zeitraum zu geben, in welchem sie sich diesen Themen widmen können, um diese dann in regelmässigen Abständen zu *sourcen* und auf dem Visionboard festzuhalten. Insgesamt gilt das Erwecken von Neugierde und die gleichzeitige Möglichkeit, kreative Prozesse bei Mitarbeitenden anzustossen, als ein sehr wichtiger Faktor für das Erhalten hoher Organisationaler Energie. Das Visionboard kann in der aktuellen Situation auch genutzt werden, um vorauszudenken und zu überlegen, was nach der aktuellen COVID-19 Situation auf das Team und das Unternehmen wartet. Virtualität sollte kein Grund sein, diesen Prozess zu stoppen.

3 Ehrlichkeit, Vertrauen & direktes Feedback

Lachen, Humor, Menschlichkeit, Neugierde und Kreativität – und das alles ohne persönlichen Kontakt, den viele von uns gewohnt sind. Hier zeigt sich nun um das Vielfache wie wichtig Ehrlichkeit und Vertrauen sind. Auch dann, wenn wir

ohne unsere Kollegen und ohne unser Team in greifbarer Nähe arbeiten, sind wir nicht auf uns allein gestellt. Die virtuelle Zusammenarbeit und eine Teamarbeit, die auf hoher positiver Energie basiert, kann in einem virtuellen Arbeitssetting insbesondere dann gut gelingen, wenn wir ehrlich zueinander sind. Ehrlichkeit wiegt in der aktuellen Situation schwerer als je zuvor. Sie nimmt Frustration und Sorgen, wirkt aber auch über Distanz nachhaltig auf die gemeinsame Arbeit. Ehrlichkeit wird allerdings nur dann gelebt, wenn ein gegenseitiges Vertrauen herrscht. Hier sollte jeder ein Vorbild sein – ganz besonders die Führungskraft, die bereits über eine ehrliche Kommunikation und kontinuierliches Informieren über die Situation sehr viel Vertrauen aufbauen kann. Noch viel wichtiger ist, dass auch alle Teammitglieder offen über Themen sprechen, die sie umtreiben. Dies ist nicht nur bezogen auf private Sorgen wichtig, welche mit der Zeit und dem Gewöhnen an das «neue Normal» weniger werden, sondern ganz besonders, wenn es berufliche Themen betrifft. Ein solches kann Kurzarbeit sein oder der Umgang mit den neuen Technologien und Zugängen, die viele von uns innerhalb kürzester Zeit erhalten haben – vielfach ohne genügend Training. Vertrauen ist in der virtuellen Zusammenarbeit ein Faktor, der über Leistung, Wohlbefinden und Erfolg entscheidet. Ohne Vertrauen wird die Energie leiden und möglicherweise auch die Zusammenarbeit, wenn das «neue Normal» wieder zum «alten Normal» wird. Noch wissen wir nicht, wie lange die aktuelle Lage anhalten wird und was danach kommen wird. Wir können aber davon ausgehen, dass eine starke Vertrauensbasis in der virtuellen Zusammenarbeit das Team auch für die Zukunft nachhaltig stärken wird. Hierbei sind Unternehmen im Vorteil, die bereits eine starke Kultur von Integrität leben. Dies bedeutet, dass

Mitarbeitende und Führungskräfte neben dem, dass sie ehrlich sind auch weiterhin danach Handeln, was sie sagen («walk the talk»), und darauf verzichten, Eigeninteressen vor die Teaminteressen zu stellen und nicht in Silos denken.

Um Ehrlichkeit und Vertrauen zu stärken hilft eine offene Kommunikation und ein offenes Feedback. Hierbei handelt es sich um einen wahren Schatz für die virtuelle Zusammenarbeit. Besonders bei einem gemeinsamen Austausch mit mehreren Mitgliedern über den Laptop ist es nicht möglich, die Reaktionen aller Teammitgliedern zu erfassen – auch wenn alle Kameras angeschaltet sind. Der Feedbackprozess durch verhaltensbezogene Reaktionen und Mimik fällt weg. Dies kann einen Austausch mehrerer Personen erschweren und schlimmstenfalls zu Missverständnissen führen. Mit «offenem Feedback» ist positives sowie negatives Feedback gemeint. Offenes Feedback ist direktes Feedback im virtuellen Austausch mit dem Ziel, anschliessenden Irritationen und Fragen vorzubeugen. Dies kann sich sowohl durch direktes Nachfragen und Meinungsäusserungen wie auch durch Lob und Kritik zeigen. Bei der aktuellen Situation kann dies beispielsweise auch durch «Like» und «Dislike» Reaktionen in einem Chat erfolgen, wenn neue Informationen in das Team getragen und dokumentiert werden. Darüber hinaus kann nach einer virtuellen Teamsession auch ein Blitzlicht eingeführt werden, in welchem jeder kurz sein Feedback in maximal drei Worten gibt und dies in den Chat schreibt. Noch wichtiger wird dieser Aspekt, wenn es keine Möglichkeit gibt, sich zu sehen und der Austausch nur über Audiokanäle erfolgt.

4 Disziplin & Fokus

Disziplin und Fokus – Werte, die immer wichtig sind. In Kombination mit dem vorangegangenen Wertegerüst bilden sie den Kern, der beschreibt,

dass die Teams ihre Konzentration und Energie auf die richtigen Dinge lenken sollten. Die richtige Priorisierung ist hierbei das Wichtigste. Führungskräfte können in einem komplett virtuellen Arbeitssetting nicht vollends kontrollieren, wie lange und woran ihr Team arbeitet – Vertrauen ist das Zauberwort. Viel wichtiger ist es also, jene Mitarbeitenden in der Priorisierung zu unterstützen, welche aktuell durch die Situation überfordert sind oder sich nur schwer selbst organisieren können. Teammitglieder können dies mitsteuern und einander unterstützen. Generell gibt es grundsätzlich jedoch keinen Grund, sich zu sorgen, dass Teams nun durch den virtuellen Kontext weniger arbeiten. Es zeigt sich sogar, dass eher das Gegenteil der Fall ist und Home Office zu Mehrarbeit führt. Weiter ist es wichtig, neben Disziplin auch auf den Fokus zu setzen. Beides kann die Energie bündeln und sowohl produktive Energie als auch Engagement auf die richtigen Dinge lenken. Auch hier kann das Visionboard eine Hilfe sein durch Festlegen von Verantwortlichkeiten und indem Kreativprozesse Routinetätigkeiten ablösen zugunsten neuer Ideen. Das wichtigste ist jedoch, dem Team Vertrauen zu schenken und dazu zu appellieren, gegenseitige Unterstützung anzubieten, falls diese benötigt wird. Auch können gemeinsame Spielregeln festgehalten werden, die helfen, über einen längeren Zeitraum die virtuelle Zusammenarbeit energetisch zu gestalten. Beispielsweise kann dies weiterhin das Exzellenzbestreben sein, durch das sich das gesamte Team dafür ausspricht, gemeinsam alle Aufgaben mit maximaler Leistung anzugehen. Weiterhin können aber auch kleinere Spielregeln festgehalten werden wie beispielsweise das Schaffen eines bestimmten Zeitraums am Tag, in welchem kurze «störende» Anrufe von allen erlaubt sind. Dem gegenüber können auch andere Zeiträume

festgelegt werden, welche ausschliesslich für das ungestörte, fokussierte Arbeiten bestimmt sind.

5 Sichtbarkeit zeigen

Nicht zuletzt braucht es für eine anhaltend hohe Energie in der virtuellen Zusammenarbeit die Sichtbarkeit und Transparenz aller. Teamsprit und Drive verringern sich, sobald sich einzelne Teammitglieder verkriechen und nicht an virtuellen Zusammentreffen teilnehmen. In der traditionellen Arbeitswelt – also im Büro – war die blossе Anwesenheit oftmals schon ausreichend, um eine gewisse Sichtbarkeit im Team zu erzeugen. Nun ist jedoch jedes Teammitglied angehalten, sich aktiver im virtuellen Zusammenarbeiten einzubringen. Besonders in Teams mit mehr als fünf Personen wird es immer schwieriger, zu jedem Kontakt zu halten und in einem engen Austausch zu stehen, insbesondere dann, wenn nun die spontanen «Flurbegegnungen» wegfallen. Dieser Faktor sollte unter keinen Umständen unterschätzt werden, da er sich zusehends im Teamspirit bemerkbar machen wird. Somit ist jedes Teammitglied dafür verantwortlich, sich einzubringen. Eine Möglichkeit wäre hier, neben einem beruflichen Austausch, jedes Teammitglied in die Pflicht zu nehmen, sich eine kurze virtuelle Begegnungszone mit dem Team zu überlegen. Auch hier kann es wieder eine virtuelle Kurzpause sein, um den Kopf durchzulüften, oder auch ein Zusammenschalten des Teams für ein kurzes Mini-Brainstorming zu einer Fragestellung, an der man gerade ansteht. Es kann auch eine zweiminütige Kurz-Sportsession nach dem Mittag sein, um anschliessend in den Nachmittag starten. Sichtbarkeit kann also auch durch sehr kleine virtuelle Begegnungen entstehen. Natürlich bedeutet Sichtbarkeit noch mehr. Langfristig bedeutet es auch, einen Beitrag für das Team und die Zusammenarbeit zu leisten. Es ist zentral,

zu verstehen, dass gerade jetzt «sich Einbringen», offenes Sprechen, Diskutieren und Austauschen dazu führt, dass ein Team gemeinsam durch Zeit der neuen virtuellen Vernetztheit geht.

FAZIT FÜR DAS ERHALTEN VON ENERGIE IM TEAM – Gemeinsame Werte führen zu einem Gemeinschafts- und Zugehörigkeitsgefühl, was in der virtuellen Zusammenarbeit für eine langanhaltende positive Energie sorgen kann. Sicherlich brauchen virtuelle Teams länger, um diese Werte jeden Tag über Distanz gemeinsam zu leben. Wenn Teams es schaffen ihre Organisationale Energie weiterhin aufrechtzuerhalten, werde diese Teams auch für die Zukunft stärker sein als zuvor.

Grundlegende Werte sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Uns als energy factory St. Gallen AG sind folgende Werte besonders wichtig: *Mut & Vertrauen, Schnelligkeit & Anpassungsfähigkeit* und *Weitblick*. In ihnen stecken viele für unsere alltägliche Arbeit wichtige Details. Mit dieser Wertebasis fühlen wir uns gewappnet für die aktuelle Situation. Sie waren bereits in der Vergangenheit wegweisend für unser Handeln. Und auch mit Blick nach vorne werden diese Werte eine wichtige Rolle für unseren Teamspirit sein, mit welchem wir alle Chancen und Herausforderungen in der Zukunft angehen wollen.