



# Die Autorin

Ingrid Gerstbach lebt und arbeitet mit ihrem Mann als Unternehmensberaterin in Klosterneuburg bei Wien. Sie hat Betriebswirtschaft, Wirtschaftspsychologie und Erwachsenenbildung studiert, berät internationale Unternehmen, schreibt Bücher und Kolumnen, hält in ganz Europa Vorträge und unterstützt Universitäten als Innovationsexpertin. Ihre Herzenthemen: Wie Unternehmen ungenutzte Potenziale in „Soft Skills“ wie Mut, Offenheit und Zuversicht freilegen, schlummernde Kreativität in ihren Mitarbeitern wecken, deren Individualität stärken und dadurch wirtschaftlichen Erfolg erreichen.

Ingrid Gerstbach gilt darüber hinaus als die deutschsprachige Koryphäe der aus den USA stammenden Innovationsmethode Design Thinking.

- Kontakt: [office@gerstbach.at](mailto:office@gerstbach.at)

- Im World Wide Web:

<https://www.ingridgerstbach.com> und <https://gerstbach.at>

- Trainingsvideos passend zu den Inhalten dieses Buchs gibt es hier:

<https://academy.gerstbach.at>



# 1

## Digital denken

Die Zahl der Menschen, die mindestens einmal pro Woche remote arbeiten, ist seit 2010 um 400 % gestiegen.<sup>1</sup> Angesichts eines solchen Anstiegs der Remote-Arbeit ist es an der Zeit, die Dinge neu zu betrachten und unsere generellen Annahmen und Vorstellungen über das virtuelle Arbeiten zu überdenken.

In diesem Kapitel geht es darum, die zurzeit noch existierenden Hypothesen und Meinungen über das digitale Arbeitsleben bewusst zu hinterfragen und es durch eines zu ersetzen, das den Weg zur erfolgreichen Zusammenarbeit abseits eines physischen Büros erst ebnet. Denn es nutzt die teuerste Technik und die beste Software nichts, wenn Sie diese nicht richtig einzusetzen wissen. Die Technik und die Tools, die uns in diesen Zeiten zur Verfügung stehen, bieten bereits jetzt ein sehr großes Potenzial zur erfolgreichen Remote-Arbeit. Noch bevor wir dieses überhaupt annähernd ausschöpfen können, sind in der Zwischenzeit unglaubliche Weiterentwicklungen passiert.

Der Spruch „*A fool with a tool is still a fool*“ gilt nicht mehr. Denn die Software ist bereits jetzt schon so weit entwickelt, dass sie über reine Werkzeuge hinausgeht. Die zunehmende Verbreitung und Weiterführung von Tools und Technik führen dazu, dass wir generell produktiver werden, bessere Entscheidungen treffen und effizienter arbeiten. Allerdings ist Technik oder Software bei weitem nicht alles. Es sind die Menschen, die diese bedienen und die über Grenzen hinweg miteinander interagieren, die das wirklich Wertvolle sind.

### ■ 1.1 Die Herausforderungen in der Online-Welt

Ein produktives Treffen online stattfinden zu lassen, ist keine leichte Aufgabe: Sie beginnen mit einem wichtigen Thema und plötzlich ertönt das Signal einer ankommenden Mail, weil sich jemand nicht die Mühe gemacht hat, das Mailpostfach zu schließen. Oder die Vorstellungsrunde, in der sich jeder kurz zu Wort meldet, Sie aber für den Rest des Treffens nichts mehr von dieser Person hören. Oder diese unangenehmen, langen Pausen, weil sich nie-

---

<sup>1</sup> <https://www.businesswire.com/news/home/20200122005406/en/>, abgerufen am 30.05.2020

mand traut zu sprechen, aus Angst, er oder sie könnte jemand anderem das Wort abschneiden. Die Videoverbindung, die ständig abbricht, das Internet, das zu langsam ist, die Software, die nicht funktioniert oder das Mikrofon, das einen unangenehmen Widerhall wiedergibt. Es gibt so vieles, das bei einem Online-Meeting schiefgehen kann.

Bei all diesen Problemen stellt sich die Frage, warum sich Menschen nicht nach wie vor lieber von Angesicht zu Angesicht treffen sollten. Denn unabhängig vom Grund des Treffens, wird die Dynamik im Wesentlichen von dem Medium bestimmt, das alle gemeinsam nutzen. Video-, Telefonkonferenz- und Chat-Apps: Die Auswahl ist schier unendlich und täglich werden es mehr. Das ist auch gut so, denn viele Teams sind weltweit verstreut. Remote arbeiten ist nicht die Zukunft, es passiert gerade.

Selbst wenn Sie zusammen mit einem Kollegen in einem traditionellen Büro sitzen, ist es nicht ungewöhnlich, dass Sie dennoch die meiste Zeit virtuell mit anderen Teammitgliedern arbeiten. Sie diskutieren den Fortschritt eines gemeinsamen Projekts mit Teamkollegen, die in einer ganz anderen Zeitzone sitzen. Vielleicht sprechen Sie auch mit einem Kunden über Konditionen. Oder Sie haben einen Kollegen, der von Zuhause aus arbeitet oder gar nur ein Stockwerk unter Ihnen sitzt und von dem Sie sich dringende Informationen erhoffen.

Obwohl die virtuellen Treffen bereits einen sehr großen Teil unseres normalen Arbeitstags einnehmen, sind sie nicht immer von so großem Erfolg und Produktivität gekrönt, wie es sein könnte. Es gibt eine Menge, das schiefgehen könnte und das schiefgeht. Das haben Sie ziemlich sicher bereits selbst erlebt. Wenn eine Online-Besprechung nicht gut verläuft, fühlt sich das nicht nur frustrierend an. Sie sind schnell gelangweilt und fühlen sich Ihrer Zeit beraubt.

Der erste Schritt zu erfolgreicher Online-Moderation ist, dass Sie zuerst einmal Ihre Denkweise ändern. Sie müssen digital denken, um digital zu arbeiten. Die Zusammenarbeit von Menschen, die teilweise über den gesamten Globus verstreut sind oder auch einfach nur in unterschiedlichen Räumen im selben Unternehmen gemeinsam an einem Projekt arbeiten, sollte der Ausgangspunkt all Ihrer Überlegungen werden. Das erfordert Übung und Geduld, denn Veränderung findet nie über Nacht statt.



Um andere dazu zu bringen, aktiv am Gespräch teilzunehmen, müssen Sie selbst begeistert und überzeugt sein. Sie müssen die Grenzen des eigenen Raums verlassen und neu denken, unabhängig von dem Ort, wo Sie sich tatsächlich befinden.

Experten schätzen, dass bis 2025 75% der weltweiten Belegschaft Millennials sein werden, die neuartige Anforderungen an den Arbeitsplatz stellen. Millennials sind eine weitgehend native digitale Generation, die sich mit Mobiltechnologie und sozialen Medien auskennt und davon lebt, online zu agieren. Diese Gruppe von Lernenden legt Wert auf Flexibilität in ihrem Leben und erwartet, dass die Unternehmen, für die sie arbeiten, diese Flexibilität auch bieten. Die Vermittlung einer Lernkultur über eine solide digitale Strategie konzentriert sich auf den Aufbau der Fähigkeiten der Mitarbeiter und motiviert diese von Anfang an, ihre Karriere selbst in die Hand zu nehmen.