

Und wo bleibt da der Teamgeist?

Die einen sind im Homeoffice, die anderen nur vier Tage im Büro: Wenn losgelöst von Raum und Zeit gearbeitet wird, leidet oft der Teamgeist. Wie **Führungskräfte und Mitarbeitende** gegensteuern können.

ASTRID SCHWAMBERGER

Homeoffice und Remote Work sind das neue Normal im Büroalltag. Seit Beginn der Coronapandemie erledigen immer mehr Erwerbstätige ihren Job von zu Hause oder unterwegs. Nach Zahlen des Statistischen Bundesamts hat im vergangenen Jahr im Durchschnitt ein Viertel von ihnen im Homeoffice gearbeitet; der Anteil ist damit so groß wie nie zuvor. Spitzenreiter sind IT-Dienstleister mit 75 Prozent. Verschiedene Arbeitszeitmodelle – von der Vier-Tage-Woche bis zum Jobsharing – sorgen zusätzlich für mehr Flexibilität bei den Beschäftigten, aber auch dafür, dass die Schreibtische im Büro oft leer bleiben, sich die Mitarbeiter nicht im Flur oder an der Kaffeemaschine über den Weg laufen oder spontan auf ein Feierabendbierchen verabreden.

Der Produktivität schadet das jedenfalls nicht, wie in Studien herausgefunden wurde. Digitale Tools machen es unabhängig von Zeit und Ort möglich, dass sich Teammitglieder austauschen und organisieren und Ressourcen tei-



ANRI COZA PHOTOGRAPHY

Svenja Hofert:
„Beziehungsebene ist auch in dezentralen Teams wichtig.“

len. Doch lässt sich auch der Teamgeist über Distanz aufrechterhalten? „Die Beziehungsebene ist auch in dezentralen Teams wichtig, die Bindung an Unternehmen kann aber abnehmen, wenn Leute im Homeoffice arbeiten“, sagt Svenja Hofert, Expertin für Teamentwicklung und Leadership und Autorin des Buchs „Teams und Teamentwicklung“. Sie hat beobachtet: „Manches, was die zwischenmenschliche Ebene berührt, ist online nicht abzudecken. Es gibt etwa kein gemeinsames Raumerleben.“ Denn: Bei der Begegnung via Bildschirm fehle die nonverbale Information: „Man sieht nur das Gesicht einer Person, eine eventuelle Anspannung in den Schultern nimmt man so aber nicht wahr“, sagt Hofert.



„Je mehr Leute im Homeoffice arbeiten, desto egofokussierter werden sie“, sagt auch Sebastian Pflügler, Experte für Kommunikation, Führung und Kollaboration in der neuen Arbeitswelt (Buch: „Mitarbeiter führen in der digitalen Ära“). Verlieren sich die Teammitglieder aus den Augen, sei auch die „Shared Identity“, das Gefühl von „alle in einem Boot“, in Gefahr. Verbundenheit über Distanz und Abteilungsgrenzen hinweg zu schaffen sei dann in erster Linie Aufgabe der Führungskräfte.

Im Mittelpunkt stehe dabei „ein klarer Teamziel-Fokus“. Denn: „Wir fühlen uns am stärksten verbunden, wenn wir das Gefühl haben, wir arbeiten alle an einem Ziel“, erläutert Pflügler. „Dann geht jeder auch gern die Extrameile für seine Kollegen.“ So ein Teamziel-Fokus werde am besten gemeinsam in regelmäßigen Meetings ausgehandelt.

Pflügler plädiert außerdem dafür, gemeinsam eine Team-Charta mit Leitplanken und Spielregeln für die Kommunikation auf Distanz zu erarbeiten. Darin lassen sich alle wichtigen Fragen



Alle in einem Team – aber auch alle in einem Boot? Den Zusammenhalt zu gewährleisten, ist bei dezentralem Arbeiten eine besondere Herausforderung.

„Mit liebevoller Penetranz führen“

Führungsexperte **Sebastian Pflügler** über neue Anforderungen an Führungskräfte in der Arbeitswelt.



PRIVAT

klären: Welche Meetings sollen stattfinden? Wie sollen sie vorbereitet sein? Wie wird sichergestellt, dass alle Kollegen Zugriff auf die Infos haben? Wann kommen die Mitarbeiter ins Büro? Was steht an analogen Tagen auf dem Programm? Was ist für die Teammitglieder wichtig, was für die Organisation, für die Kunden? Ein Wunschkonzert, bei dem jeder aber auch Abstriche machen müsste, räumt Pflügler ein. Alle Beteiligten sollten dabei diesem Grundsatz folgen: „Wir werden uns frustrieren, und trotzdem ziehen wir an einem Strang.“

FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH UND MODERATOR

Es ist ein Spagat zwischen zwei Welten: Svenja Hofert rät, immer zu überlegen, wann eine Online-Konferenz sinnvoll ist oder warum die Mitarbeiter doch lieber persönlich präsent sein sollten. Geht es um Koordination, Beziehung, Entscheidung oder Kommunikation? Ihre Faustregel: „Besonders wichtig sind persönliche Treffen zum Start eines Projekts, zum Aufbau von Kontakten

oder bei Konflikten.“ Bei koordinationsintensiven Tätigkeiten etwa kreisen Abstimmungen Svenja Hofert zufolge hauptsächlich um Fragen wie „Was musst Du von mir wissen?“ oder „Was brauche ich von Dir?“

Die neue Arbeitswelt stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie müssten nicht nur Teamentwicklung beherrschen und mit den entsprechenden Dynamiken umgehen können, sondern auch die Grundlagen zur Verfügung stellen – analoge und digitale Räume, technische Ausstattung und Ausbildung – damit die Teammitglieder ihre Aufgaben erledigen können. Außerdem sei die Quote an Ansprache höher, da die Führungskraft auf verschiedenen Ebenen Kontakt halten muss. Damit das gelingt, „brauchen Führungskräfte ein anderes Selbstverständnis“, sagt Svenja Hofert: „Je mehr online und dezentral gearbeitet wird, desto mehr muss die Führungskraft als Coach und Moderator fungieren, der neben oder hinter seinen Mitarbeitern steht, nicht über ihnen.“

fwv

Was hat sich in Sachen Führung durch den Trend zu Remote Work verändert?

Früher ging Führung häufig über Macht, Kontrolle und Autorität. Heute wird viel mehr mit den Mitarbeitern verhandelt. Das ist anstrengender als top down, holt aber die Leute ins Boot. Führungskräfte sind somit zu Sparringspartnern für die Mitarbeiter geworden, die ihnen beim Bewältigen ihrer Aufgaben helfen.

Welche Eigenschaft benötigt die Führungskraft, um auf Distanz den Wir-Faktor zu fördern und Zugang zu den Mitarbeitern zu finden?

Dazu muss die Führungskraft explizit und klar, mit liebevoller Penetranz und aus dem Herzen heraus kommunizieren: „Mir ist es wichtig: Wie geht es Dir?“

Geht es immer nur um das Wohl der Mitarbeitenden?

Auf keinen Fall. Im organisationalen Kontext geht es in erster Linie um Wertschöpfung, und wie alle wirksam zu dieser beitragen können. Wichtig ist auch die Selbstversorgung, der liebevolle Umgang mit sich selbst. Es ist wie bei einem Notfall im Flieger: Erst setzt man sich die Sauerstoffmaske auf, dann hilft man anderen.

Kann das jeder?

Ein Job als Führungskraft ist nicht für jeden geeignet. Eine Führungskraft muss sich heute mehr denn je bewusst sein, dass sie stets mehr gibt, als sie bekommt. Sie muss Wertschätzung geben, wenn andere Erfolge feiern – aber auch den Kopf hinhalten, wenn es schiefläuft.