

Die Kraft des Miteinanders

Die Zusammenarbeit im Team verbindet Menschen, ob in großen Konzernen, mittelständischen Unternehmen oder unter Freelancern. Der Trend zum Homeoffice stellt Unternehmen und Mitarbeiter heute vor neue Herausforderungen. Der Wirtschaftsmediator, Coach und Organisationsberater für Konfliktmanagement Christian Bähler erklärt, wie wir die Verbundenheit auch in virtuellen Teams stärken können.

Text: Christian Bähler

Was kann ich tun, um die Kultur des Miteinanders in meinem Team wieder zu stärken?“, wurde ich kürzlich von einer Führungskraft eines großen IT-Dienstleisters gefragt. Es gelänge ihm nicht, alle Mitarbeitenden gemeinsam an einem Tag im Betrieb zu versammeln. Die Homeoffice- und Büro-Arbeitszeiten seien einfach zu verschieden. Vor zwei Jahren hätte diese Frage noch seltsam geklungen. Immerhin hat dieses Unternehmen moderne Büroräume in der Innenstadt und über 5.000 Mitarbeiter. Präsenz-Arbeitszeiten waren vor Corona die Regel und nicht die Ausnahme.

Durch die Lockdowns und die damit verbundenen Auflagen standen viele unserer Klienten plötzlich vor ganz neuen Herausforderungen, wie z.B. ein Konzern in Frankfurt, dessen mehrere Tausend Mitarbeiter in einem großen Büroturm auf 24 Etagen verteilt sind. Da plötzlich nur noch maximal vier Leute gleichzeitig in den Aufzügen fahren durften, ging man in den Notbetrieb und Mitarbeiter durften nur noch aus triftigem Grund und mit vorheriger Anmeldung ins Unternehmen.

Der Weg ins Homeoffice

Der einzige Weg aus der Misere war die Einführung des Homeoffice, auch wenn die Voraussetzungen hierfür zunächst dürftig waren. Die Internetleitungen vieler Unternehmen hatten nicht die nötige Kapazität, Virtual-Private-Network(VPN)-Zugänge fehlten genauso wie die Serverkapazitäten, um im Vergleich zum internen Netz arbeitsfähig zu bleiben. All das musste zuerst auf- und ausgebaut werden.

Auf Seiten der Mitarbeiter existierten zuhause meist keine idealen Bedingungen: Auch heute noch arbeiten Menschen im Homeoffice oft in der Küche oder im Wohn- oder Schlafzimmer und nutzen ihren privaten PC. Über ein eigenes Arbeitszimmer mit ergonomischem Schreibtisch und Stuhl verfügen die wenigsten. Und für die Unternehmen stellt sich die Frage, ob sie beide Ausstattungen – Büro und Homeoffice – bezahlen möchten. Doch sind die Voraussetzungen zu Hause für das Homeoffice nicht ideal, führt dies oft zu Stress, Isolation, Entfremdung und Informationslücken bei den Mitarbeitenden.

Die staatlich verordnete Homeoffice-Pflicht war wie so vieles in der Pandemie nicht als Dauerlösung

gedacht, sondern eine provisorische Notfallmaßnahme. Laut Statista gingen in Deutschland bereits im ersten Lockdown 27 Prozent der arbeitenden Menschen ins Homeoffice. Geplant war allerdings eine schnelle Rückkehr zum gewohnten Zustand. Heute wissen wir, dass dies eine Fehlannahme war. Rückblickend ist mir keine andere Veränderung in der Arbeitswelt – von Organisations- bis hin zu Ablaufstrukturen – dieses Ausmaßes bekannt, die weltweit zeitgleich ohne strategische Überlegungen umgesetzt wurde. Das Augenmerk lag auf technischer Durchführbarkeit und Finanzierbarkeit. Die Auswirkungen auf die Organisationen, Abteilungen und Menschen wurden bestenfalls in Kauf genommen, aber eher gar nicht bedacht.

Dafür hat es überraschend gut geklappt. Auf allen Seiten war die Motivation da, „gut durch die Zeit zu kommen“ und die Arbeit bestmöglich zu erledigen. Die Lernkurve in Bezug auf Technik und Anwendungssoftware war auch in unserem Team hoch. Dennoch



fehlte vielen der tägliche persönliche Kontakt mit all den kleinen Ritualen und Gesprächen am Kopierer oder beim morgendlichen Kaffee – etwas, das mir auch von zahlreichen Klienten rückgemeldet wurde. Das persönliche Treffen in formalen und informellen Meetings ist für mich eine Investition ins Miteinander und eine langfristige Konfliktprophylaxe. Wer umeinander weiß, kann sich auf den anderen verlassen. Vertrauen ist die Basis guter Zusammenarbeit, und Vertrauen will gepflegt werden.

Eine veränderte Arbeitswelt

Die Bereitschaft zur Arbeit im Homeoffice spielt inzwischen schon im Bewerbungsverfahren eine große Rolle und wird oft vorausgesetzt. Dies spiegelt sich auch in der Firmenpolitik wider: Beim Softwareunternehmen SAP zum Beispiel können die Mitarbeitenden seit Ende 2021 frei wählen, wo sie arbeiten möchten. 100 Prozent Homeoffice sind hier möglich. Andere Unternehmen haben eine Präsenzpflcht von 50 Prozent festgelegt. In Folge bleiben viele Büros und Kantinen spärlich besetzt und in Unternehmen stellt sich die Frage: „Brauchen wir überhaupt noch so viel Platz?“

Obschon neue Arbeitsmodelle den Mitarbeitern ermöglichen, auch von zuhause effektiv mit ihren Teams zusammenzuarbeiten, bleibt es für Unternehmen eine Herausforderung, ihre Mitarbeiter ausreichend einzubinden. Die Ergebnisse der BetterUp-Studie „Die europäische Krise der sozialen Verbundenheit“ von 2022 sind alarmierend, denn bei den deutschen Arbeitnehmenden gab fast die Hälfte der Befragten (44 Prozent) an, sich ihrem Arbeitsplatz nicht zugehörig zu fühlen. 39 Prozent fühlen keine Verbindung zu ihren Kollegen und 27 Prozent gaben an, nicht einmal einen Kollegen als Freund bezeichnen zu können.

Das begünstigt Fluktuation und behindert die Bindung von Arbeitskräften. Damit Menschen sich als Teil eines Unternehmens oder einer Gruppe fühlen, Nähe und Vertrauen empfinden, braucht es folglich Orte physischer Begegnung und die Möglichkeit zu persönlicher Interaktion – auch im digitalen Raum.

Denn in digitalen Meetings wird Verbundenheit meist weniger gefördert, was an den beschränkten Rahmenbedingungen im virtuellen Raum und an der Tatsache liegt, dass menschliche Kommunikation zum großen Teil nonverbal abläuft. Fehlt z.B. der visuelle Eindruck, werden wichtige Informationen ausgeblendet. Virtuelle Besprechungen sind außerdem oft auf den Vortragenden fokussiert und die anderen Teilnehmer stummgeschaltet. Selbst wenn dies nicht so ist, halten sich die Mitarbeiter online mit Wortbeiträgen stärker zurück, es findet weniger Beteiligung am Austausch statt. Infolgedessen werden Meetings mehr

zur Informationsweitergabe als zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung genutzt. Hier ein paar konkrete Maßnahmen, die wir unseren Klienten empfehlen und die helfen können, die Verbundenheit innerhalb des Unternehmens auch im virtuellen Raum aufrechtzuerhalten.

Tipps zur Stärkung von sozialer Verbundenheit in virtuellen Teams

- Standard für virtuelle Besprechungen: Kamera an, Mikro aus
- Der virtuelle Raum wird 5 bis 10 Minuten vor dem Meeting für einen informellen Austausch geöffnet
- Virtuelle Meetings brauchen eine aktive Moderation mit rotem Faden, eine klare Ansprache mit Namen (Wort erteilen und zu Redebeiträgen auffordern)
- Den Menschen in Besprechungen abholen – Check-in: „Wie geht es mir heute?“ und Check-out: „Was war mir heute wichtig?“
- Dialog ermöglichen, Austausch als fester Bestandteil
- Alle vier Wochen die Zusammenarbeit als wichtigen Punkt auf die Tagesordnung setzen: „Wie zufrieden bin ich aktuell mit unserer Zusammenarbeit?“
- Alle drei bis sechs Monate soll die Zusammenarbeit im Unternehmen einer gründlichen Prüfung unterzogen werden und Schwerpunkt einer Besprechung sein. Differenziert werden unterschiedliche Aspekte der Zusammenarbeit betrachtet und reflektiert. Im Fokus stehen das soziale Miteinander und die subjektive Zufriedenheit jedes Teammitglieds.
- Anlässe für reale Begegnungen schaffen: gemeinsamer Projektstart oder -abschluss, mehrmals im Jahr physische Treffen für Schulungen oder Events, wie z.B. eine Weihnachtsfeier
- Wenn physische Treffen schwierig sind: Informelle virtuelle Events anbieten wie einen Kaffeepausch, Apero oder virtuellen Kochevent

Die Bedeutung von Verbundenheit

Ob in Präsenz oder im Homeoffice, wir verbringen einen großen Teil unseres Lebens an unserem Arbeitsplatz und es ist enorm wichtig, sich hier wohlfühlen. Das Gefühl der Verbundenheit stellt, wie die Forschung des US-amerikanischen Neurowissenschaftlers Dr. David Rock zeigt, ein elementares soziales Bedürfnis dar, das Voraussetzung für dieses Wohlbefinden ist und das wir nicht ausblenden dürfen. Denn aus dem Gefühl der Verbundenheit entsteht

etwas ganz Wichtiges: Vertrauen, Kooperation und Motivation. Alle Menschen wollen akzeptiert und anerkannt werden, und dazu gehört zwingend, dass ich dies in diesem Nahbereich, in dem ich mich jeden Tag befinde, bestätigt und gespiegelt bekomme.

Darauf sollte jede Unternehmensleitung achten, weil nur so eine langfristige Verbundenheit mit der Organisation entsteht. Da sind zunächst einmal das unmittelbare Team, die Kollegen, die mit mir im Zimmer sitzen, oder meine Führungskraft als unmittelbare Ansprechperson. Aus Sicht des Unternehmens ist die Frage zentral, ob die Mitarbeiter gerne in ihm arbeiten und gerne ins Büro oder an den Arbeitsplatz kommen. Die dadurch gewonnene Loyalität zum Unternehmen ist angesichts des heutigen Fachkräftemangels und der Tatsache, dass sich Mitarbeiter ihre Arbeitgeber zunehmend auswählen können, ein wichtiges Gut geworden.

In den Veränderungsprozessen der letzten Jahre sind proaktive Kommunikation und Transparenz ebenfalls enorm wichtig geworden. Im Beispiel des am Anfang genannten IT-Unternehmens habe ich der

Führungskraft geraten, ihre Wünsche klar zu kommunizieren und die physische Anwesenheit der Mitarbeiter einzufordern.

Die Bedürfnisse des Teams und der Organisation sind bedeutsamer als individuelle Interessen. Zu einem Zusammenkommen in Präsenz darf eine Führungskraft auffordern. Denn ein verlässlicher Rahmen wird erst dann verlässlich, wenn er auch eingefordert wird. Sinnvoll ist es dann, gemeinsam im Team in einen Dialog über das Wirgefühl und die eigene Zufriedenheit zu treten – was auch in dem genannten Betrieb gut geklappt und die Kommunikation im Unternehmen stark verbessert hat.

www.zweisicht.de



Tiefgründig. Wissenschaftlich fundiert. Praxisnah. Seit 2015.

Mindful Leadership an der Universität Witten/Herdecke.

Berufsbegleitende Lehrgänge, Konferenzen, Kompaktkurse und Retreats für Führungspersönlichkeiten und Führungskoches. In Kooperation mit Concadora GmbH.

→ KONFERENZ
Mindful Leadership Konferenz.
22.-24. Juni 2023.
Ort: Universität Witten/Herdecke.

→ RETREAT
Das Tao der Führung.
15.-20. Juli 2023.
Ort: Benediktushof.

→ LEHRGANG
Train the Trainer für Mindful Leadership.
Nächster Start: Januar 2024.
Ort: Benediktushof.

→ STUDIENGANG
Witten MBA. Inkl. Modul Mindful Leadership.
Nächster Start: Oktober 2023.
witten.mba

