

Teambuilding

Blick zurück nach vorn – nach Corona ist vor Corona

Die Covid-19-Pandemie hat unsere Arbeitswelt vielerorts verändert – alte Gewissheiten wurden aufgebrochen, neue Arbeitsformen und Techniken haben sich etabliert und auch der Umgang untereinander hat einen tiefen Wandel erfahren. Homeoffice, physische Distanz und lange Phasen der Ungewissheit haben ihre Spuren hinterlassen. Eine Wiederannäherung ist inzwischen möglich und auch notwendig. Dabei zeigen sich neue Herausforderungen.

Bettina Janssen

Über zwei Jahre hinweg hat die Corona-Pandemie unser Leben bestimmt. Kein Tag, an dem das Thema nicht die Medien, den Alltag und uns dominierte. Von jetzt auf gleich wurde für viele Menschen ein Leben und Arbeiten auf Distanz zur Realität (Remote-Führung, Homeoffice und Onlinekommunikation). Selbstorganisation und Selbstmotivation waren gefordert. Führungskräfte mussten eine hohe Kommunikationskompetenz an den Tag legen. Obwohl sie selbst persönlich belastet waren, hatten sie neben dem normalen Geschäft Hygienekonzepte, Homeoffice-Regelungen und vieles mehr in Führungskreisen sowie mit den Mitarbeitern zu diskutieren und durchzusetzen. Diese „Krisenkommunikation“ scheint jetzt vorbei. Die Distanz hat sich inzwischen aufgelöst. Die Teams finden nach der Zeit im Homeoffice oder in der Kurzarbeit wieder in Präsenz zusammen.

Endlich wieder Präsenz

Nach der langen Zeit der Distanzwahrung müssen sich alle erst einmal wieder zurechtfinden und einander annähern – Mitarbeiter und Führungskräfte. Einige haben sich noch nie in Präsenz getroffen. Es fehlten auch die zufälligen Begegnungen und Gespräche auf dem Flur, im Lift, in der Kantine, an der Kaffeemaschine („Wie geht es dir?“, „Was machst du gerade?“, „Was meinst du dazu?“, „Wie findest du das?“).

Die einen waren gerne im Homeoffice: Ihnen gefiel die Ruhe, die Selbstbestimmtheit, die freie Einteilung der Arbeitszeit, die



neu gewonnene Work-Life-Balance. Aber längst nicht jedem Mitarbeiter ging es so: Homeschooling, die parallele Arbeit mit dem Partner zu Hause, der Arbeitsplatz am Küchentisch – aber auch die Isolation machten zu schaffen. Für sie bedeutet die Rückkehr an den Arbeitsplatz ein Grund zum Feiern! Die Freude, die zurückliegende Zeit bewältigt zu haben und nun die Kollegen alle wiederzusehen und um sich zu haben, überwiegt. Nähe, Austausch und Gemeinsamkeit – endlich ist dies wieder möglich.

Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter lassen sich für den „Neustart“ einiges einfallen: Sommerfeste finden statt, Jubiläen und Geburtstage werden nachgeholt. Die Netzwerke sind voll von freudigen Äußerungen dazu: „Das war ein richtig toller Abend! Manche Kollegen habe ich das erste Mal persönlich und außerhalb von Teams und Zoom getroffen.“ – „Zum ersten Mal seit der Pandemie hatten wir die Möglichkeit, die



allermeisten Kollegen endlich mal live zu sehen. Nach knapp drei Jahren würde ich die meisten irgendwie wenigstens vom Namen oder Profilfoto kennen, so dachte ich zumindest. Ich habe nicht mal alle gesehen, die ich nach Stunden gemeinsamer Gespräche und Business über Teams auch mal persönlich kennenlernen wollte.“

Die „Sehnsucht nach Begegnung“ hat mitunter aber auch ihre Folgen: „Diese Woche lagen wieder alle flach. Statt mit mir in die Teamentwicklung zu starten, mussten wir den Workshop absagen. Die Chefin des Teams hatte durch ein anderes Mittel wieder Ruhe in ihren Alltag bekommen – Corona („Nächste Woche nehmen wir einen neuen Anlauf.“). Jeder schaut mit einem anderen Blick auf weiterhin bestehende, und im Herbst wohl auch wieder bevorstehende, Infektionsrisiken. Dennoch scheint es, als sei Corona „in Linie“ mit Grippe, Schnupfen und anderen Krankheiten getreten. Man hat es oder man hat es nicht. Auch wenn die nächste Welle im Herbst als bedrohlich angekündigt wird – eigentlich will niemand mehr darüber reden.

Nur, wie geht es weiter? Was kommt nach zwei Jahren der anhaltenden Krise? Wie werden sich die Dynamiken dieser fremdbestimmten Ausnahmezeit langfristig auf unsere Arbeitswelt auswirken? Was ist mit den Spaltungen, die die unterschiedlichen Ansichten zu Hygienekonzepten oder Impfempfehlungen in den Teams verursacht haben? Schon vergessen? Ganz so einfach lässt sich nicht zur Tagesordnung übergehen. Führungskräfte müssen angesichts des prognostizierten „Corona-Herbstes“ darüber nachdenken, wie sie ein „New Normal“ gestalten können, um zukunftsfähig zu bleiben. Dafür sollten sie sich die Zeit nehmen, Erfahrungen, Bedürfnisse und Konflikte während und nach der Corona-Krise gemeinsam im Team zu reflektieren.

So viel Zeit muss sein

Vergleichen wir doch: Aufgrund persönlicher Schicksalsschläge, Unfälle oder Krankheiten kann es immer wieder dazu kommen, dass Arbeitnehmer für einen längeren Zeitraum

ihrer Arbeit nicht nachgehen können. Für die Wiedereingliederung in die Arbeitswelt nach mindestens sechs Wochen Erkrankung gibt es Ansätze – wie das Hamburger Modell –, die einen stufenweisen Wiedereinstieg ermöglichen. Ähnliches sollte auch jetzt nach der langen „Ausnahmezeit“ möglich gemacht werden, um sich ein- und wieder zueinanderfinden zu können. Die Arbeitswelt hat zwischenzeitlich Quantensprünge gemacht. Aber auch die Menschen haben sich verändert. Es gilt sie dort abzuholen, wo sie gerade stehen, sie wieder zu einem Team zusammenzuführen und ihnen dadurch Wertschätzung zu signalisieren.

Damit die Mitarbeiter im Team sich wieder gesund und stabil durch die Herausforderungen der Zeit bewegen können, scheinen – ähnlich einer stufenweisen Wiedereingliederung – sogenannte Boxenstopps notwendig: Kurz anhalten. Auftanken. Kontrollieren. Feinjustieren.

Boxenstopp 1: Bilanz ziehen

Beim ersten Boxenstopp gilt es, Bilanz zu ziehen und sich gegenseitig – soweit gewollt – von den Erfahrungen zu berichten. Die Fragen könnten lauten:

- Wie ist es dir ergangen? Wie ist es mir ergangen?
- Was lief gut? Was war hilfreich und sollte fortgeführt oder ausgebaut werden?
- Wo gab es Schwierigkeiten? Wie wurde damit umgegangen? Was müssen wir verändern, um diese Schwierigkeiten (in dieser Größenordnung) zukünftig zu vermeiden?
- Wo ist durch das Homeoffice eine Mehrbelastung entstanden? Wo war es entspannter?
- Welche neu eingeführten Strukturen waren hilfreich und sollten nach Corona fortgeführt werden?
- Worauf bist du stolz? Worauf bin ich stolz? Worauf können wir stolz sein?



Boxenstopp 2: Bedürfnisse ermitteln

Beim zweiten Boxenstopp heißt es, Bedürfnisse zu ermitteln und Erwartungen abzufragen, die die einzelnen Teammitglieder an das „neue Miteinander“ im Büro haben:

- Was bewegt dich bei der Rückkehr an deinen Arbeitsplatz im Büro?
- Was benötigst du, damit du aus dem Homeoffice wieder gerne an deinen Arbeitsplatz zurückkommst?
- Wie viel möchtest du von zu Hause aus arbeiten? An welchen Tagen?
- Welche Tätigkeiten möchtest du unbedingt im Büro erledigen? Warum?

Diese Einzelerfahrungen und Bedürfnisse sind in einen Teamlernprozess zu überführen, damit notwendige Konsequenzen auch akzeptiert werden (sog. partizipative Prozesse). Am Ende sollten Lösungen stehen, die möglichst vielen Bedürfnissen Rechnung tragen:

- Wie will das Team mit den gewonnenen Erfahrungen und Erwartungen umgehen?
- Wo kann sich das Arbeitsumfeld anpassen? Wo musst du dich anpassen?
- Welche Organisation und Aufgabenverteilung braucht es innerhalb des Teams?

Boxenstopp 3: Darüber müssen wir noch reden

Beim dritten Boxenstopp geht es um Themen, die seit Monaten unbearbeitet „unter dem Teppich“ liegen. Themen, die schon vor Corona problematisch diskutiert wurden, konnten während der Pandemie nicht mehr so bearbeitet werden, wie es notwendig gewesen wäre. Hygienekonzepte und unterschiedliche Ansichten zu Corona-Maßnahmen führten zu Spaltungen in Führungsriegen wie im Team. Hinzu kamen Konflikte, die aus den virtuellen Arbeitsformen und der digitalen Kommunikation resultierten. Es gab Kollegen, die sich von der Technik überfordert fühlten. Sie zeigten sich wenig online-affin, hatten keine Lust, sich am Ende ihrer beruflichen Laufbahn auf digitale Kommunikation einzulassen. Aber auch die unzähligen Chats und E-Mails aus dem Homeoffice führten schnell zu Missverständnissen und Irritationen. Konfliktthemen wurden selten offengelegt, lieber ignoriert oder für gewisse Zeit vergessen. In der virtuellen Zusammenarbeit war es nicht so schwer, sie verdeckt zu halten: Man brauchte einfach nur weiterhin freundlich in die Kamera zu lächeln oder gleich „Camera off“ zu klicken, und dann „Deckel zu, Computer aus“ – weg war der Konflikt.

Über die Zeit entwickelten Kollegen auch Eigenheiten, die selten direkt angesprochen wurden: Ein Teammitglied schaltete sich grundsätzlich nicht mit seinem Bild zu, kam regelmä-

Fallbeispiel Teambuilding

Ein Abteilungsleiter (50 Jahre alt) möchte für sein Team ein zweitägiges Teamcoaching. Das Team besteht aus zwei Männern und sieben Frauen zwischen 20 und 60 Jahren. Es sitzt an zwei Standorten. Der Teamleiter gehört seit 2006 dieser Organisationseinheit an. Seit September 2020 leitet er sie selbst. Der Homeoffice-Anteil bei den Mitarbeitern ist seit Beginn der Corona-Pandemie sehr hoch und wird es vermutlich bleiben.

Vor einigen Jahren startete das Unternehmen einen umfangreichen „Organisationsentwicklungsprozess“, der aber aufgrund der Covid-19-Pandemie im März 2020 ins Stocken geriet und dann nicht wieder aufgenommen wurde. Das Team wurde geteilt. Es entstand eine neue Abteilung, der die gesamte Fachexpertise im juristischen Bereich zugeordnet wurde. Die alte Organisationseinheit wurde zwar durch zwei neue Mitarbeiter aufgestockt, erfuhr gleichzeitig jedoch eine deutliche Reduzierung.

Durch die Gründung der neuen Abteilung hat sich die Arbeit grundlegend verändert, was einige nicht akzeptieren wollen. Sie wännen ihre Aufstiegs- bzw. Karrierechancen verschlechtert und die Bedeutung der Abteilung marginalisiert, sich persönlich zum Teil sogar von der Führungsebene „verraten“. Sie seien in die Pläne der Abteilungsleitung zur Umorganisation nicht einbezogen worden. Dem neuen Teamleiter werden Fehler in der Kommunikation vorgeworfen. Dies möchte er künftig vermeiden, seine neue Position als Führungskraft festigen und die Zusammenarbeit nachhaltig gut ausrichten. Seiner Ansicht nach kann die Teambildung nur gelingen, wenn genug Vertrauen zwischen den Teammitgliedern vorhanden ist. Es käme daher auf Vertrauensbildung an. Diese könne wiederum nur erreicht werden, wenn sich die Teammitglieder persönlich besser kennenlernen. Dies sei durch das Arbeiten im Homeoffice gerade im Hinblick auf die neuen Mitarbeiter leider zu kurz gekommen. Erschwerend käme die Aufteilung der Abteilung auf zwei Standorte hinzu. Für den Büroalltag müsse überlegt werden, wie die persönliche Kommunikation in Zukunft gestärkt werden könne. Die Bearbeitung des früheren Konflikts aus der Umstrukturierung müsse in einem gesonderten Format durchgeführt werden, da er die neuen Teammitglieder nicht interessiere, weil sie davon nicht betroffen seien. Darüber sei man sich im Team einig.

Das Teamcoaching verläuft am ersten Tag sehr konstruktiv. Diskurse werden aus den unterschiedlichen Perspektiven kontrovers und offen geführt. Die Stimmung ist sehr gut. Dieser Eindruck setzt sich am nächsten Tag fort. Die Teilnehmer bestätigen dies immer wieder ausnahmslos und glaubhaft. Sie zeigen sich von der guten Stimmung angenehm überrascht, weil sie auch mit Nervosität zu dem Termin gekommen seien. Keiner von ihnen hat bisher ein Coaching erlebt und die Sorge, was genau sie erwarten würde, bestimmte ihre Vorbehalte. Kurz vor Ende der Maßnahme meldet sich ein Teammitglied und möchte doch noch eine persönliche Konfliktsituation während der Coronazeit schildern. Unter Tränen bittet es den Coach um eine Einschätzung. Ein weiteres Teammitglied wünscht sich vom Coach jetzt konkrete Konfliktlösungstipps. Mit Zustimmung der Führungskraft wird schließlich ein gesondertes Konfliktcoaching vereinbart.



ßig zu spät („Die Internetverbindung ist schuld.“) oder nahm nie an den virtuellen Kaffeepausen teil. Andere arbeiteten während der Videokonferenz ihre E-Mails ab oder klinkten sich immer öfter vorzeitig aus („Ich muss zum nächsten Zoom.“). Konfliktursachen lagen während der Pandemie letztlich auch in Kommunikationsdefiziten, die zum Beispiel auf Überforderung, existenziellen Ängsten oder Müdigkeit („Zoom-Fatigue“) basierten.

Die Lage bleibt ernst

Im Tagesgeschäft wird sich so manches Missverständnis inzwischen von alleine gelöst haben. Die Lage bleibt jedoch weiterhin ernst. Noch sind die vollständigen Auswirkungen der Corona-Pandemie nicht auszumachen. Deutlich geworden ist aber, dass sich die Arbeitswelt verändert (hat). Und es ist spürbar, dass Teammitglieder mehr auf sich selbst als aufs Team fokussieren. Sie zeigen sich belastet, weniger solidarisch und reagieren oft gereizt, genervt. Das gilt für klassische genauso wie für agile Teams.

Der schlichte Appell lautet, die Themen aktiv anzusprechen und zeitnah anzugehen – nur nicht reaktiv und abwartend bleiben. Auch für die Online-Kommunikation gilt: Konfliktvermeidung führt nicht zu Harmonie, sondern eher zu einer Konfliktverschärfung. Bleiben Konflikte unausgesprochen, dann wächst der (vermeintliche) Konflikt unterschwellig weiter, bis er eskaliert. Angesichts des prognostizierten Corona-Herbstes und vieler anderer brodelnder Themen und Kommunikationsdefizite kündigt sich dies bereits jetzt an. Führungskräfte soll-

ten sich – mit externem Coach – darauf vorbereiten und auch eigene Versäumnisse selbstkritisch in den Blick nehmen, damit sich diese nicht wiederholen.

Fazit

Boxenstopps brauchen Zeit und Energie, halten möglicherweise das Tagesgeschäft auch auf. Nach der langen Auszeit, wie Corona sie uns beschert hat, kann ein Teamcoaching mitunter schwierig und schmerzhaft werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass aufgestaute Emotionen sich dabei nicht vermeiden lassen und ihren Raum suchen. Manche Mitarbeiter werden sich diesen zusätzlichen Belastungssituationen nicht aussetzen wollen. Es ist jedoch nicht zu unterschätzen, wie befreiend es sein kann, wenn alle Themen offen auf den Tisch gelegt und mit dem Blick zurück nach vorn besprochen werden dürfen – für Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Daraus kann ein konstruktives Zusammenarbeiten entstehen, welches den anstehenden Herausforderungen gewachsen ist. Am Ende wird es hier etwas zu lernen geben, was das „neue“ Miteinander in Teams produktiver und kollegialer gestalten könnte.

Dr. Bettina Janssen

Rechtsanwältin, Mediatorin (BMEV), Supervisorin (DGSv), systemische Coach (ECA) in Köln.
RIK | Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule Köln (RFH).

