

Dr. Anne Katrin Matyssek

FÜHRUNGSKRÄFTE-**FLASHLIGHT\_35**

# Teamfindung

auch in virtuellen und hybriden Teams

- freigegeben als Schnupper-Probe -

DIGITALE  
MATERIALIEN  
FÜR MEHR  
GESUNDHEIT  
IM BETRIEB



*Dies ist Ihr 35. Führungskräfte-Flashlight! Heute geht es in 14 Minuten um die Frage, wie Sie den Team-Zusammenhalt ins virtuelle Zeitalter retten – und möglichst ohne sich dabei zu übernehmen.*

## WORUM GEHT ES HEUTE? UND WIE WIRKT DAS?

- Frau Steffen klagt: „Wir sind überhaupt kein richtiges Team mehr. Jeder ist für sich.“
- Herr Werner zu Frau Schmidtke: „Wie kriegen wir bloß die Leute wieder ins Büro? Ich finde das wichtig, aber die meisten haben sich ans Home-Office gewöhnt.“

Aus dem letzten Führungskräfte-Flashlight wissen Sie: Ärgergefühle sollte man ansprechen (wenn sich ihre Entstehung nicht verhindern lässt). Gerade in virtuellen Teams oder bei überwiegend digitalen Kontakten kommt es leicht zu Missverständnissen. Kolleg\*innen bekommen schnell etwas in den sprichwörtlich falschen Hals. Überhaupt entfremden sich Teams, wenn sie sich nur selten in Live-Präsenz sehen.

Das heutige Flashlight beschäftigt sich daher mit der Frage, was Sie zum Team-Zusammenhalt beitragen können. Wie lässt sich aus vereinzelt Menschen im Home-Office oder in der Fläche eine Gemeinschaft machen? Und wie fühlen Sie als Führungskraft sich weiter verbunden?

## „NIEMAND SOLL VERLOREN GEHEN“. EIN TEAM BLEIBEN – GERADE JETZT.

Der soziale Zusammenhalt (im Gegensatz zum formellen, offiziellen) droht vielen Teams in Krisenzeiten und in Zeiten von HomeOffice abhanden zu kommen. Dabei brauchen wir den gerade jetzt:

DAZU-GEHÖREN  
IST EIN  
MENSCHLICHES  
GRUND-  
BEDÜRFNIS.

### **Das Gefühl, Teil eines Teams zu sein, gibt Halt.**

In schwierigen Zeiten ist das noch wichtiger als sonst. Wir fühlen uns stärker, wenn wir dazugehören. Durch das Arbeiten von daheim oder in der Fläche wächst die Einsamkeit. Wir fühlen uns allein. Oder noch schlimmer: ausgeschlossen. Dieses Gefühl entsteht, wenn wir den Eindruck haben, alle anderen seien eine Gruppe, und wir selbst seien aber „außen vor“. Zum Beispiel weil einige Team-Mitglieder die Führungskraft auch in dieser Zeit häufiger sehen als wir selbst.

### **Das Gefühl der Vereinzelung tut uns nicht gut.**

SICH-  
EINGEBUNDEN-  
FÜHLEN HILFT  
GEGEN  
SCHLAFLOSE  
NÄCHTE

Verunsicherung und sogar Ängste können die Folge sein. Wenn oben-  
drein Gerüchte die Runde machen (was in Krisenzeiten eher die Regel  
als die Ausnahme ist), sorgen die für noch mehr schlaflose Nächte.

### **Die Bindung ans Team: Aufgabe von Führungskraft und allen anderen.**

Jede/r kann etwas dazu beitragen, dass die Bindung ans Team (wieder)  
stärker wird. Holen Sie sich auf den folgenden Seiten ein paar Ideen.

WAS  
KÖNNEN  
SIE  
TUN?

KONTAKT  
SUCHEN  
BINDUNG  
FESTIGEN  
WERTSCHÄTZUNG  
ZEIGEN

Die folgenden **Mini-Tipps**  
zur Stärkung des Zusammenhalts  
in hybriden / virtuellen Teams  
können Sie direkt am Arbeitsplatz  
ausprobieren:

# 1.

## **Schalten Sie in virtuellen Meetings die Kamera an.**

Zeigen Sie Ihr Gesicht. Den Hintergrund können Sie ja weichzeichnen, aber Ihre Mimik und Gestik zu sehen – das macht Sie als Menschen greifbarer. Das gilt auch für den Fall, dass Sie einander schon ewig lange kennen. Die angeschaltete Kamera erleichtert es den anderen, Sie als Team-Mitglied wahrzunehmen. Wer optisch unsichtbar bleibt und nur per Audiospur dabei ist (und womöglich eher still), bringt sich um diesen Effekt.

# 2.

## **Suchen Sie bewusst und aktiv den Kontakt auch zu Leuten in der Fläche.**

Achten Sie darauf, nicht immer nur mit denselben Kolleginnen und Kollegen im Kontakt zu sein. Schlagen Sie zum Beispiel direkt heute ein gemeinsames virtuelles Mittagessen vor. Versuchen Sie aktiv, Ihr Netzwerk zu vergrößern. Je mehr Leute Sie kennen, desto besser werden Sie sich im Betrieb verankert fühlen. Zeigen Sie dabei, dass Sie die anderen Team-Mitglieder mögen. Und falls Ihnen das schwer fällt: Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie ja gemeinsam engagiert im Sinne des Unternehmens Großes voranbringen.

# 3.

## **Kümmern Sie sich um Partner\*innen bei Projektarbeiten.**

Auch wenn Sie nicht so der Typ für Gruppenarbeiten sind: Machen Sie davon eine Ausnahme und bilden Sie bewusst Tandems mit anderen Team-Mitgliedern. Das gemeinsame Bearbeiten von Aufgaben sorgt dafür, dass man sich besser kennenlernt und mehr hausinterne Informationen erhält. Und man fühlt sich zu zweit mehr „drin“ im Betrieb.

# Pizza-Abend als Wochen-Ausklang-Ritual

Jeden Freitag um 16:30 Uhr gibt es (idealerweise auf Kosten / Bestellung der Firma)

Pizza für alle,

die im Wochen-Abschluss-Meeting gemeinsam gegessen wird.

Vor der eingeschalteten Webcam.

Im Homeoffice oder eben live vor Ort im Betrieb.

Falls Ihnen das Verspeisen einer Pizza vor der Kamera zu intim ist  
(wer kann schon „ordentlich“ eine Pizza essen?),  
verschicken Sie eben jede Woche einen anderen Teebeutel an alle und zelebrieren eine  
gemeinsame Teestunde. Das ist logistisch meist einfacher zu bewerkstelligen.

Hauptsache, Sie tun es zeitgleich gemeinsam.

## ETWAS GEMEINSAM MACHEN STÄRKT DAS GEFÜHL VON ZUSAMMENHALT

- Wer sich bei der Arbeit wohl fühlt, ist produktiver; Vertrauen ist dabei wichtig. Daher:
- Reden Sie nicht nur über die Arbeit; schaffen Sie notfalls in Eigenregie Raum für Schwätzchen:
- Richten Sie Quatsch-Zeiten ein als Kaffeeküchen-Ersatz, wo Sie sich mit Kolleg\*innen treffen.
- Regen Sie einen gemeinsamen virtuellen Lunch o.ä. an, so wie oben den Pizza-Abend.

STATT UNTERSCHIEDSBILDUNG  
„DIE DAHEIM VS. WIR IM BÜRO“:  
WIR HABEN DIESELBEN ZIELE!  
ALLE SIND ENGAGIERT DABEI 😊

- Damit sich niemand außen vor fühlt, sondern sich alle im selben Boot fühlen und sehen (!): Basteln Sie am virtuellen Whiteboard eine Collage mit den Namen aller Team-Mitglieder. Wie heißt Ihr Boot? Wer hat wo seinen / ihren Platz? Wie heißt das Ziel Ihrer gemeinsamen Fahrt?
- Nutzen Sie „fast-synchrone“ Kommunikationstools, die es anderen ermöglichen, sofort und spontan zu antworten, ohne erst einen Absender oder Betreff in eMail-Form zu gießen.
- „Brauchen wir nicht, wir kennen uns alle schon“ – fein. Machen Sie ein Spiel daraus: Immer 3 Team-Mitglieder sollen 5 Ähnlichkeiten herausfinden, die alle 3 gemeinsam haben, und dies danach den anderen mitteilen. So erfährt man immer wieder Neues.

---

Sie kennen das ja schon: Bis hierher ist dies der Text, den auch Ihre Mitarbeitenden lesen – und nun folgen Seiten, die sich speziell an Sie als Führungskraft richten.

## KLAGT IHR TEAM ÜBER KULTUR-VERLUST?

Wir sind kein Team mehr.

Wir lachen nicht mehr – in Remote-Meetings geht's sachlich zu.

Durch die Distanz haben wir unsere Nähe und gute Beziehung verloren.

Unsere Kommunikation hat massiv gelitten.

Jeder schaut nur noch auf sich.

Wir kommen von den Non-Stop-Online-Terminen nicht weg.

Manche tauchen im Home-Office regelrecht ab.

Misstrauen macht sich breit, das wir vorher so nicht kannten.

Es gibt keine transparenten Leitplanken für das "neue" Arbeiten.

### WERTVOLLER TIPP:

Ermöglichen Sie Co-Working-Zeiten. Das heißt: Alle – auch die im Büro – haben ihre Kamera an, alle arbeiten an ihren Projekten, Chat ist jederzeit möglich. Das schafft ein Gemeinschaftsgefühl „wie früher“.



# Sie führen 2 Teams

Oder noch mehr?

Jedenfalls müssen Sie als Führungskraft die Bedürfnisse beider Seiten im Blick behalten:



die im Büro

fühlen sich stärker kontrolliert  
fühlen sich bevormundet  
fühlen sich mehr Workload ausgesetzt



die im Home-  
Office

fühlen sich abgeschnitten und außen vor  
fühlen sich alleingelassen  
fühlen sich zum Dauereinsatz verpflichtet

70% der Arbeitnehmenden wünschen sich mehr Kontakt zu ihrem Team - gleichzeitig wünschen sich 64% weiterhin die Möglichkeit zum Home-Office. Der **Work Trend Index** spricht vom Hybrid Work Paradox.

Alle brauchen alle Informationen. Und alle müssen sich von Ihnen gleichermaßen geschätzt fühlen.

## FRONTENBILDUNG VERMEIDEN: KOMMUNIKATION IST DREH- UND ANGELPUNKT

### Wie immer eigentlich ... Der Mensch braucht Ansprache:

- Egal ob beim gemeinsamen „Lunch auf Distanz“ (siehe oben: der Pizza-Abend, die Teestunde) oder in Quatsch-Zeiten in der virtuellen Kaffee-Küche: Gehen Sie voran, und reden Sie nicht nur über den Job. Gehen Sie ins Gespräch mit allen, auch unter 4 Augen.

### Und für die Job-Seite:

- Stellen Sie Erreichbarkeitsregeln auf, damit sich alle sicher fühlen.
- Verhindern Sie das Sich-außen-vor-Fühlen durch Status-Updates und Protokolle.
- Achten Sie darauf, eine mögliche Frontenbildung zu verhindern.
- Haben Sie Vertrauen – schließlich ist die Produktivität im Home-Office oft höher.

## STICHWORT FRONTENBILDUNG

Werden Sie unbedingt tätig, wenn Sie Sätze hören wie „Die machen sich daheim einen Lenz, und wir schufteten uns hier einen ab“! Machen Sie deutlich, dass Sie selbstverständlich die Ziele bzw. das Leistungspensum von allen im Blick haben – und dass eben alle verschieden sind. Letztlich ist die freie Wahl zwischen beiden Arbeitsformen eine Bereicherung.

# DONT's in hybriden Teams

- Kein Reden über abwesende Dritte.
- Kein Lästern, über niemanden.
- Keine Ironie (oder wenn, dann total überzogen, und danach: „Schertz beiseite“).
- Keine Bevorzugung einer Gruppe (TIPP: Keine Benachteiligung geht leichter).
- Kein kleiner Dienstweg ohne Dokumentation in Sharing-Tools.

**KEINE  
NEBENBEI-  
KOMMUNIKATION  
MIT DENEN, DIE  
GERADE VOR ORT  
SIND!**

# DO's in hybriden Teams

- Kamera an! Zum Erkennen des Gesichtsausdrucks und von Spontanreaktionen
- Auf Warnsignale achten – Hinweise auf Überlastung frühzeitig erkennen
- Teambuilding zum Vertrauensaufbau – und um eine Team-Spaltung zu verhindern
- Alle einbeziehen, weil wir alle brauchen = Förderung von Eigenverantwortlichkeit
- Regelmäßige Gespräche mit den einzelnen Mitarbeitenden führen
- Klare Regeln für alle: Anwesenheitspflichten, Kernarbeitszeiten, Erreichbarkeit
- 1:1-Chats während der Team-Meetings erlauben

## WIE HOLT MAN MITARBEITENDE ZURÜCK INS BÜRO? – EIN BEISPIEL ZUM ERFOLGE-FEIERN

Ein Angebotsteam hatte einen Auftrag in Italien ergattert. Die Freude war groß – nur: Die meisten, die an der Angebotserstellung mitgewirkt hatten, waren im Home-Office. Das Dankeschön der Projektleitung bestand in einer eMail an alle Beteiligten: **„Italienische Köstlichkeiten warten auf dich auf deinem Schreibtisch!“** – Ein Panettone, italienischer Nougat und Ähnliches lagen auf einer grün-weiß-rot gestreiften Serviette. Dieses Erfolge-Feiern hat viele nach langer Zeit wieder ins Büro geführt ...

## TIPP: Eine der Meeting-Regeln von Jeff Bezos (CEO von amazon)

Silent Start = In der ersten halben Stunde des Meetings sichtet jeder der Anwesenden für sich das zusammengetragene Material. Das findet im Meeting statt, weil man sich keine Illusionen macht, dass Leute es vorher durchlesen würden.

## ÜBERLASTUNG VERHINDERN

Microsoft\* hat herausgefunden:

Die hohe Produktivität in der Corona-Zeit hat einen Preis: Weltweit sagt fast jede\*r fünfte Beschäftigte und hierzulande sogar fast jede\*r vierte, dass sich ihr Arbeitgeber nicht für ihre Work-Life-Balance interessiert. 54 Prozent fühlen sich überarbeitet, 39 Prozent erschöpft. In Deutschland sind es mit 55 bzw. 42 Prozent sogar noch mehr.

**FAZIT: Hohe Produktivität verschleiert die allgemeine Erschöpfung der Mitarbeitenden.**



Sie sind auf Rückmeldung angewiesen

und auf einen aufmerksamen Blick:



*\*<https://news.microsoft.com/de-de/work-trend-index-fuer-die-arbeitswelt-der-zukunft-lernen/>*

## ALLE IM BLICK:

BITTEN SIE AUCH UM  
RÜCKMELDUNG  
ZUR WORKLOAD.  
SIE KÖNNEN JA  
NICHT HELLESEHEN.

- Wer wirkt gestresst?
- Wer taucht ab?
- Wer tut sich gerade schwer mit Deadlines?
- Wer klinkt sich aus?
- Wer scheint sich nicht zu interessieren?
- Wer wünscht sich mehr Kontakt? Wer weniger? < dazu muss man fragen
- Anrufe zum Geburtstag
- ...

## TIPPS FÜR SIE ALS FÜHRUNGSKRAFT IN DER ZUSAMMENFASSUNG

- tägliches 15'-Meeting? oder wöchentliches 90'-Meeting? – am besten beides!
- Meeting-CheckIn (z.B. silent minutes) und -CheckOut als neue Rituale (incl. Erfassen der Befindlichkeit bzw. das Angebot, sich dazu später im 1:1-Gespräch zu äußern)
- Gruppenbildung verhindern? neue gemischte Gruppen aktiv fördern? beides ist sinnvoll!
- Agenda-Disziplin? oder Zeit für Schwätzchen? – beides zu seiner Zeit, sprich: klare Regeln!
- Anwesenheitspflichten, Kernarbeitszeiten, Erreichbarkeit ebenso regeln
- idealerweise ein monatliches persönliches Treffen vor Ort mit allen
- gemeinsames Tätigsein mit angeschalteter Kamera (Co-Working / Silent Working Hour)
- gemeinsames Untätigsein mit angeschalteter Kamera (Pizza-Stunde o.ä.)

### Team-Stärkung durch 1:1-Gespräche

Auch wenn es zunächst widersprüchlich klingt: Wem der Team-Zusammenhalt besonders am Herzen liegt, der führt umso mehr 1:1-Gespräche. Diese Form der Kommunikation ist in virtuellen Zeiten noch wichtiger als sonst. Für die Stärkung der Bindung an Sie als Führungskraft und paradoxerweise auch ans Team.

EMOTIONEN  
HALTEN TEAMS  
ZUSAMMEN.  
UND  
UNTERNEHMEN.

---

**Wer unter chronischen Schmerzen leidet, arbeitet oft lieber im Home-Office.** Da kann man sich die Zeit besser einteilen und leichter Pausen nach Bedarf machen. Im nächsten Führungskräfte-Flashlight geht es um den Umgang mit körperlichen Beeinträchtigungen.

### In der 3. Staffel der Führungskräfte-Flashlights geht es um die Themen:

Umgang mit „schwierigen“ Zeitgenossen, Gelassenheit und inneres Gleichgewicht, Lebensfreude und Spaß an der Arbeit, Kritik und Kritikgespräche, Positive Psychologie, Bewegung am Arbeitsplatz, Burnout- und Boreout-Prävention, Lärm und Stille, stabile Beziehungen und ihre positive Gestaltung, Ärger und die Gewaltfreie Kommunikation, hybride / virtuelle Teams sowie Schmerzen und körperliche Beeinträchtigung.

FÜR WEITERE  
INFORMATIONEN  
SCHAUEN SIE DOCH  
EINFACH MAL AUF  
[WWW.DO-CARE.DE](http://WWW.DO-CARE.DE)

*Wenn Sie Antworten auf andere Fragen suchen,  
finden Sie hierzu vielleicht Tipps auf meiner Website.  
[www.do-care.de](http://www.do-care.de)*

*do care!*

*Passen Sie gut auf – auf sich und die anderen!*