

## **Die Transaktionsanalyse als Tool für die Steuerung von Teams während der Pandemie**

Veröffentlicht in BALLING, ROLF, HAGEHÜSMANN, UTE, SEIDENFUS, CHRISTOPH (Hrsg.), 2022, Lernen aus der Pandemie, Hilfreiche Erfahrungen mit der Transaktionsanalyse, Beltz/Juventa, ISBN 978-3-7799-6873-3

### **1. Die Pandemie als Katalysator**

Die Pandemie hat für Unsicherheit auf der privaten, persönlichen Ebene (persönliche Ängste, Isolation, Kinder daheim etc.) als auch auf der beruflichen Ebene gesorgt – manche sprechen hier von der größten Umwälzung der Arbeitswelt seit der Industrialisierung. Im Mittelpunkt der Bemühungen stand die Notwendigkeit, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen, indem der Präsenzkontakt reduziert wurde. Das allseits nötige Homeoffice wirkte wie ein Katalysator für einen Trend, der schon lange absehbar war: die Rede ist von Digitalisierung, remote Teams, virtueller Führung etc.

Insbesondere die Steuerung virtueller Teams stellte für viele Führungskräfte eine große Herausforderung dar. Diesbezüglich wurden viele Themen an mich herangetragen, die immer auch mit Angst und Unsicherheit zu tun hatten. Extrem habe ich z.B. die „neue Welt“ mit Frank\* erlebt, einem Coaching-Klienten, der neu in der Teamleitung war, seine erste Führungsaufgabe antrat und unter rein virtuellen Bedingungen zwei Teams zusammenführen sollte, von denen er nur einen Teil persönlich kannte.

Anhand dieses und weiterer Fälle möchte ich die Themen meiner Kunden zusammenfassen und welche Vorgehensweisen und Methoden aus der Transaktionsanalyse für die Bewältigung hilfreich sind.

### **2. Sich selbst stabilisieren**

Häufig erlebe ich, dass die Pandemie für Führungskräfte und Teams über die unmittelbaren Erkrankungs-Ängste hinaus Stress erzeugt. Insbesondere die virtuelle Arbeit und Zusammenarbeit in Teams ist für viele neu und ungewohnt.

- Virtuelle Arbeit an und für sich erfordert viel mehr Selbststeuerung als bisher im Office und direkten Kontakt. Das fängt für einige mit der Disziplin an, morgens aufzustehen, für andere ist es sehr schwierig, aufzuhören und abzuschalten. Insgesamt war die Homeoffice-Arbeit auch eine quantitative Überlastung – daheim arbeiten Menschen durchschnittlich mehr als im Büro.

- Viele Mitarbeitende waren mit Homeschooling, beengten Räumlichkeiten und schlechter Büroausstattung überfordert.
- Für die Zusammenarbeit fehlte der Kontakt - digitale Konferenzmedien wurden zwar schnell adaptiert, aber ein übliches „Über den Flur“ und andere persönliche Begegnungen fehlten.
- Es gab zum großen Teil wenig Regeln in den Unternehmen für Homeoffice bezüglich der Zusammenarbeit – das erzeugte in vielen Fällen Handlungsunsicherheit.
- Führungskräfte leiden oft speziell in ihrer Vermittlerposition zwischen der Führungsspitze und den Mitarbeitern. In der Krise kamen oft von Unternehmensleitung und Gesellschaft unklare und widersprüchliche Informationen, für die Mitarbeiter mussten sie für Orientierung und Sicherheit sorgen. Oft benötigten sie zunächst selbst eine Aufarbeitung der Überforderungssituation sowie Möglichkeiten der Stabilisierung, bevor sie dann ihren Mitarbeitenden die nötige Sicherheit geben konnten und können.

Denn Führungskräfte sind auch nur Menschen - sie reagieren im Stress mit antreibergesteuertem Verhalten. Die in der Transaktionsanalyse beschriebenen Antreiber sind innere Motivatoren und gelernte Arbeitsstile. Unreflektiert führen Antreiber zu Stressstilen. So kann z.B. ein empathisches, liebenswürdiges und verständnisvolles Verhalten im Stress in ein „Mach`s allen recht“ kippen.

Ein Beispiel hierfür ist Sven\*, der mit dem Anliegen ins Coaching kam, ein neues Team zusammen zu führen. Auch er hatte nur virtuelle Möglichkeiten, sein Team zu steuern und war sehr darauf bedacht, dass sich alle wohl fühlten. Seine Sorge war, als autoritär zu gelten. Das führte dazu, dass er versuchte, es allen seinen Mitarbeitenden recht zu machen. Speziell mit einer Mitarbeiterin verzettelte er sich. Sie bestand darauf, nur Arbeiten zu machen, die ihr Spaß machen und ließ auch angefangene Arbeiten liegen, wenn das nicht der Fall war. Durch die Distanz und ausschließlich virtuellen Kontakte verstärkte sich sein „Mach`s recht“ Antreiber. Sven\* versucht, ihr alles Unangenehme aus dem Weg zu räumen, was seinen Stress jedoch nur verstärkte und nicht zu seinem Ziel führte, dass die Mitarbeiterin ihren Job ausfüllen konnte. In unserem virtuellen Coaching im Homeoffice kam nun sein kleiner Sohn Moritz\* durch die Tür und setzte sich auf Papas Schoß. Mit meiner Frage „Was würdest du sagen, Moritz\*, ist der Papa ein

strenger?“ löste ich ein Lachen aus bei Sven\*: „Meine Frau sagt immer, ich solle doch ein wenig mehr durchgreifen“. Indem er sich im weiteren Prozess erlaubte, auch seine eigenen Bedürfnisse und Ziele zu berücksichtigen sowie Klarheit von autoritärem Verhalten zu unterscheiden, gelang es ihm, klarer und strukturierter mit seinem Team zu kommunizieren.

Hier die Antreiber und ihre spezifischen Antithesen als Steuerungsmöglichkeiten:

- **„Mach schnell“/die Hektikerin:** statt sich immer mehr zu beeilen, hilft es, klare Zeiten und Leistungsziele zu vereinbaren, sich Pausen zu gönnen und innezuhalten.
- **„Sei liebenswürdig/Machs allen recht“/der Nette:** statt es allen recht machen zu wollen und Konflikte zu vermeiden, gilt es, eigene Bedürfnisse und Ziele wahrzunehmen und Position zu beziehen.
- **„Sei perfekt“/ die Perfektionistin:** statt alles 150% bis ins letzte Zipfelchen zu kontrollieren, hilft es angemessene Qualitätsstandards zu vereinbaren und sich gegenseitig zu vertrauen.
- **„Streng dich an“/der Überarbeitete:** statt auf allen Hochzeiten zu tanzen und alle Bälle in der Luft zu halten, kann man nein sagen und auch das Team für die Problemlösung und Priorisierung hinzuziehen.
- **„Sei stark“ / die Coole:** Hier gilt es zu lernen, dass Gefühle nicht unbedingt Schwäche bedeuten und sowohl zur positiven Emotionsregulierung als auch für eine vertrauensvolle Teamarbeit der angemessene Ausdruck von Bedürfnissen, Stimmungen und Gefühlen gehört.

Das Beispiel von Sven zeigt, dass die spezifischen Antithesen zu den Antreibern in der Corona-Krise schwieriger als sonst zu erreichen sind, da natürliche Korrekturen durch Feedback und Orientierung seltener stattfinden können. Wir Menschen sind soziale Wesen - um sich auf sich selbst gestellt steuern und beruhigen zu können, braucht es sehr viel mehr Selbstreflexion und Erfahrung.

Coaching bietet hier den nötigen Gesprächsraum. Die Erkenntnis und Steuerung der eigenen Antreiber konnte in der Pandemie vielen Führungskräften helfen, sich selbst zu stabilisieren. Anschließend konnten sie dann dieses Konzept nutzen, um Antreiber der Mitarbeiter, insbesondere im Teamzusammenspiel einzuschätzen und positiv zu steuern.

### 3. Für Sicherheit sorgen

Im Mittelpunkt einer Krise steht die Angstbewältigung. Durch die Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft sowie die zunehmende Isolation im Rahmen der Lockdowns stieg das Stresslevel und Angstniveau aller Mitarbeitenden. Führungskräfte hatten und haben hier einen entscheidenden Einfluss, die Zusammenarbeit zu stärken und durch Gemeinschaft Sicherheit herzustellen. Psychologische Sicherheit (EDMONDSON 2020) erleben Mitarbeiter, wenn ...

- ... sie offen über Probleme sprechen können
- ... sie bei Fehlern nicht bloßgestellt werden
- ... die Führungskraft eigene Fehler eingesteht und über eigene Unsicherheiten spricht

Als hilfreich hat es sich erwiesen, wenn Führungskräfte eigene Bedürfnisse und die ihres Teams achtsam erkannten und aktive Steuerungsimpulse setzen konnten. Unterschieden werden in der TA (BERNE 1983, ENGLISH 1987) folgende zentrale psychologische Grundbedürfnisse, die auch „Hunger“ genannt werden:

- a) Hunger nach Struktur (Raum und Zeit)**
- b) Hunger nach Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeit**
- c) Hunger nach positiver Stimulierung und Selbsta Ausdruck**
- d) Hunger nach Ruhe und Erholung**

Diese Bedürfnisse widersprechen sich teilweise und können nicht alle gleichzeitig erfüllt werden. Stattdessen geht es um Ausbalancierung. Die Führungskraft ist hier gefragt, die durch die Pandemie erzeugten Ungleichgewichte auszugleichen. ENGLISH (1987) spricht hier von den Bedürfnissen als „Grazien“, die einen gemeinsamen Tanz gestalten, bei dem mal die eine, mal die andere führt.

In der Pandemie gab (und gibt) es oft Ungleichgewichte bis hin zur Nichterfüllung eines der Grundbedürfnisse, z.B. ist die Struktur unklar, die Wertschätzung fehlt, es macht keinen Spaß mehr oder der Stress ist so hoch, dass Ruhephasen fehlen. Das erzeugt Angst und Stress bis hin zum Burnout.

Im Lockdown wurde die Trennung zwischen „Work“ und „Life“ aufgehoben. Die private Lebenssituation (Arbeitsraum, Homeschooling...) spielte eine wesentliche Rolle für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Für die Führungskraft besteht die Notwendigkeit, ganzheitlich die Situation und Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden und Teams zu betrachten, positives Vorbild zu sein, Impulse zu setzen und mit dem Team gemeinsam konstruktive Lösungen zu erarbeiten.

Ein Beispiel ist die Marketingleiterin Nadja\*, die im Erstgespräch von einer Mitarbeiterin sprach, die wegen Überlastung mehrere Wochen ausfiel. Dies kam zunächst überraschend für Nadja - in der Analyse stellten wir jedoch fest, dass die Mitarbeiterin nur die „Spitze des Eisbergs“ darstellte und eine erhöhte Burnout-Gefahr in ihrem gesamten Team bestand. Wir haben auf allen vier Bedürfnisebenen gearbeitet:

- a) **Struktur:** Virtuelle Teamarbeit ist definiert durch räumliche und zeitliche Flexibilität. So erholsam es den meisten Mitarbeitenden erschien, selbstbestimmt Ort und Zeit für ihre Arbeit nun selbst wählen zu können, so sehr steht diese vollkommene Freiheit dem Strukturbedürfnis diametral entgegen. Nadjas\* Mitarbeiterin ist nur ein Beispiel dafür, dass Mitarbeiter sich in völliger Arbeitsflexibilisierung häufig selbst ausbeuten und zu viel arbeiten. Nadja\* gab ihrem Team nun Struktur, indem sie Aufgabenbereiche klärte, Arbeitsziele gemeinsam mit dem Team definierte und - soweit es in ihrer Macht stand - übergreifende Arbeitsprozesse klärte. Letzteres war ihr nicht immer möglich, da die gesamte Organisation in der Pandemie zwischen Schockstarre und Hektik schwankte. Nicht zuletzt führte auch die gesellschaftlich-politische Unsicherheit zu einer großen Planungsunsicherheit der Firma.
- b) **Wertschätzung:** Mitarbeiter fühlen sich im Homeoffice oft allein und ungesehen. Dem wirkte Nadja\* entgegen, indem sie die Mitarbeiter viel stärker als früher beteiligte (sie nannte das „Empowerment“), indem sie z.B., statt wie früher allein teilzunehmen, alle Mitarbeiter in das virtuelle Sales-Strategiemeeting einlud. Die durch diese aktive Einbeziehung gezeigte Wertschätzung ergänzte sie kommunikativ durch Fragen wie „Wie würdest du vorgehen? Was schlägst du vor?“ Brainstormings im Team sorgten außerdem dafür, dass sich jede/r gesehen und zugehörig fühlte.
- c) **Stimulation:** Unsicherheiten, Ängste bis hin zu Konflikten verursachte das Thema Urlaubsvertretung. Durch die allgemeine Überlastung und rein virtuellen Kontakte wurden diese ganz unterschiedlich erfüllt – die Qualität reichte von „alles liegen

lassen“ und auf die Urlaubsrückkehr verweisen bis hin zur Abarbeitung übergebener Projekte. Nadja\* sorgte für eine offene und geschützte Lösung der entstandenen Konflikte, indem sie eine Vertretungsmatrix einführte: „Wer will wen vertreten? Wer will von wem vertreten werden?“ Damit sorgte sie zunächst für Sicherheit durch Struktur. Im Ausfüllen dieser Matrix zeigte sich jedoch, dass manche ihre Entwicklungswünsche zu erfüllen suchten, indem sie sich für neue Aufgabengebiete interessierten. Nadja\* griff diese Entwicklungswünsche auf und verlinkte sie darüber hinaus mit einem internen Weiterbildungskonzept, bei dem jeweils ein Experte 10 Min.-Impulsreferate gab, mit anschließender Diskussion. So konnte die Zusammenarbeit anregend, stimulierend und innovativ gestaltet werden.

- d) **Erholung:** Ein Team Jour fix einmal wöchentlich sowie Life-Teamevents in Form von Workshops und Teambuildings sorgten nicht nur für Struktur und Zusammenhalt, sondern auch dafür, Abstand zu gewinnen, die Batterien wieder aufzuladen und gemeinsam spielerisch wieder Energie zu tanken.

Die Reihenfolge dieser Bedürfnisse spielt in Krisenzeiten eine nicht zu unterschätzende Rolle. In der Regel ist durch die plötzliche Veränderung das Strukturbedürfnis am stärksten gestört. Menschen werden aus lieb gewonnenen Gewohnheiten gerissen. Die Organisation ist hier gefordert, Halt und Orientierung zu geben. Wenn sich die Leitungsspitze nicht einig über die Struktur und Ausrichtung ist, sind auch Teams oft zerstritten. Wenn die Aufgaben- und Rollenteilung und damit verbundene Information und Kommunikation nicht gut geregelt sind, verlieren Führungskräfte und Mitarbeitende den Überblick über „Wer ist wann an welchem Projekt“ und in vielen Fällen entsteht Wildwuchs.

Hier ist zunächst einmal die Führungskraft/Teamleitung gefragt. Sie verschafft sich einen Überblick über die Rollen und Aufgaben der Teammitglieder. Sie vereinbart Ziele und hilft dabei, Spielregeln für die Zusammenarbeit erarbeiten. Hierunter fällt die Absprache von Strukturen und Kommunikationsprozessen, die Vereinbarung von Besprechungsformaten/-routinen, Erreichbarkeit, Kommunikationskanäle, Vertretungsregelungen etc.

Auf der psychologischen Ebene ist es wichtig, dass sich jede/r der Vertragsbeteiligten diesen Vereinbarungen voll committed fühlt. Am ehesten ist dies möglich, wenn die vier

Ebenen des **Contracting** beachtet werden (abgeändert für den Unternehmenskontext nach BERNE, 1983, STEINER, 2009<sup>12</sup>):

- **Verhandlung:** Ein echtes, beidseitiges Einverständnis kann nur durch Verhandlung erzielt werden. Ein autoritäres „So ist es am besten“ erzeugt Widerstand. Hier ist es die Kunst der Führungskraft, einerseits Rahmenbedingungen klar zu kommunizieren, dann aber flexibel Spielräume zur Selbstgestaltung zuzulassen.
- **Gegenseitige Erwartungen:** Um eine echte tragfähige Absprache zu erhalten, müssen erst mal die Karten auf den Tisch gelegt werden. Z.B. „Was beinhaltet eine Urlaubsvertretung?“ Für den einen ist es, eine Notfall-Stellung zu halten, der andere erwartet ein Abarbeiten, der nächste die abgeschlossene Projektübergabe. Vielen Enttäuschungen und Konflikten kann durch den Austausch von Erwartungen mit anschließender Einigung vorgebeugt werden.
- **Definiertes positives Ergebnis:** die Ausrichtung auf ein gemeinsames klares Ziel ist der wichtigste Faktor dafür, dass Teams effektiv arbeiten. Hier kann man gut mit dem SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) bekannten Modell arbeiten.
- **Verantwortung:** jede/r der Beteiligten hat klar, was ihr Anteil an der Zielerreichung ist. Auch für übergreifende Aufgaben wie z.B. Verhalten bei Vertretungen, Protokollschreiben oder „Wen setze ich in CC?“ übernimmt jedes Teammitglied Verantwortung.

Aber auch im Kleinen, im Alltag, ist ein achtsames Klären von Erwartungen und Spielregeln hilfreich. Fragen Sie einfach öfter mal „Was brauchst du von mir?“

Der schon zuvor erwähnte technische Leiter Frank\* ist ein Beispiel dafür, dass das Contracting im System nicht gelungen war. Die Pandemie und die damit verbundene Unsicherheiten und Umstrukturierungen band so viel Energie, dass auf den verschiedenen Leitungsebenen wenig Abstimmung möglich war. Frank\* war gefordert, ein süddeutsches Team in das bisherige norddeutsche Team zu integrieren. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen war ein gemeinsames Face-to-Face Meeting oder selbst ein Besuch der anderen Filiale nicht möglich. Frank\* führte sowohl virtuelle Einzelgespräche als auch virtuelle Teammeetings durch, in denen er die neue Struktur und dessen

Auswirkungen auf eine stark veränderte Arbeitsmethodik erläuterte und auf die Bedürfnisse der einzelnen einging. Frank\* hat hier viel gelernt in Bezug auf persönliche Resilienz, Kommunikation auf Augenhöhe, Führen und Einbeziehen der Mitarbeitenden etc., aber die Integration gelang nicht. Warum? Die Firma befand sich in einem Fusionsprozess. Bedingt durch die Pandemie gab es anscheinend auch in der Führungsspitze wenig Abstimmung und Kommunikation. Das zeigte sich darin, dass die lt. Franks\* Chef abgestimmte neue Struktur im süddeutschen Team blockiert wurde. Frank\* als fachliche Leitung in der Matrix stieß immer wieder auf Informationen, wonach die disziplinarische Leitung in Süddeutschland dem Team beruhigend signalisierte, dass sich „nicht so viel ändern würde und sie so weiter arbeiten könnten wie bisher“. Das süddeutsche Team griff nach dieser (in Franks Welt scheinbaren) Sicherheit. Frank musste hier lernen, einen Schritt zurückzutreten, mit Frustration umzugehen, Konflikte zu eskalieren und die Unsicherheiten und strukturellen Verwerfungen transparent zu machen. Organisationsentwicklung oder Managementteamentwicklung wäre für die Lösung des Gesamtproblems die bessere Lösung gewesen, doch diesen Auftrag hatte ich nicht.

#### **4. Intensive Kommunikation und Vertrauenskultur**

„Ich habe grundsätzlich keine Sorge, dass die Mitarbeiter darauf gewartet haben, endlich mal von den Büros wegzulaufen und zuhause zu bleiben. Wir sind soziale Wesen, wir brauchen diesen Austausch.“ (CAWA YOUNOSI, in GÖTSCH & MAIER 2021)

Virtuelle Arbeitsbeziehungen brauchen intensive Kommunikation. Die Führungskraft ist gefragt, Leute einbinden, auf Augenhöhe zu kommunizieren und die Eigenverantwortung zu erhöhen.

Führungskräfte mit Micromanager-Tendenzen und Kontrollfreaks sind überfordert, wenn es kaum noch direkten Kontakt gibt. Über die Schulter schauen ist nicht möglich. Die Mitarbeitenden sind nicht mehr ständig sichtbar. Ohne Vertrauen und Führung auf Augenhöhe erhöhen sich Frust und Ineffektivität.

Schon durch Scrum und agile Teamstrukturen hat sich die Bedeutung der Führungskraft so weit verändert, dass sich die Frage stellt: Brauchen wir überhaupt noch Führungskräfte? Oft scheint es, dass bei einem funktionierenden Team Führung unnötig



wird. Paradoxerweise wird dennoch immer mehr geschrieben über immer neue Führungsansätze, die oft übermenschliche Erwartungen an die Führungskraft stellen. Woran soll man da glauben? Die Lösung liegt in der Überwindung der Dichotomie und einer neuen Integration: Führungskräfte, die Selbstorganisation fördern.

Hier kommt die Frage ins Spiel, welche Art von Führungsstil denn der hybriden Teamarbeit am besten zugutekommt. Neuere Untersuchungen (z.B. ZIRKLER et al. 2020) zeigen, dass klassische hierarchische Führungsansätze weniger effizient sind als teamorientierte Führungsstile verbunden mit der Förderung von Selbstorganisation.

Entscheidende Voraussetzung hierfür ist die Haltung der Führungskraft. Für eine Kommunikation auf Augenhöhe braucht es eine echte „**Okay-okay**“-**Haltung**. Diese bedeutet, dass sowohl die eigenen Ziele, Wünsche, Fähigkeiten, Bedürfnisse gesehen und anerkannt werden, als auch die des Gegenübers. Sie bedeutet eine Vertrauensfähigkeit, die viele Führungskräfte erst lernen müssen. Denn in der virtuellen Zusammenarbeit ist Kontrolle, der Blick über die Schulter, das Überprüfen etc. nicht nur wenig motivierend, sondern meist vollkommen unmöglich.

Insbesondere in Krisen und in der Isolation erhalten Menschen Sicherheit und Zuversicht darüber, gesehen zu werden. Wertschätzung im Sinne der Achtsamkeit für den anderen ist hier das Schlüsselwort. Führung aus dieser Haltung heraus hilft oft Konflikte zu vermeiden und steuert die Effektivität in außergewöhnlich großem Maße.

Die in der TA beschriebene **Haltung „Ich bin okay und du bist okay (+/+)**“ lässt Unterschiedlichkeit zu und sieht die Stärken statt der Schwächen. Sie hilft, um souverän vertrauen können und dabei neugierig zu sein, was kompetente Teammitglieder an unterschiedlichen Ideen produzieren. Sie hilft, selbstbewusst loslassen zu können, statt kleinkariert zu kontrollieren. Sie meint dabei kein oberflächliches Konfliktvermeiden, sondern ein Ernstnehmen und unaufgeregtes Klären der Situation. In der Pandemie waren diejenigen Führungskräfte am erfolgreichsten, die eine intensive Kommunikation insbesondere im Führungsteam forcierten, statt sich nur auf der Sachebene auf die operativen Fragen der Krisenbewältigung zu konzentrieren.

Ein positives Beispiel dafür ist Heiner\*, der die Geschäftsführung und Leitung eines zuvor autoritär geführten Managementteams übernommen. Die Mitarbeiter waren mit von seinem Vorgänger einen kontrollierenden Stil gewohnt und auch ihm fiel es schwer, wirklich die Kontrolle loszulassen. Seine Konzernchefin erinnerte ihn immer wieder „Du musst aufhören in die Bresche zu springen“. Wir haben zunächst an der Abmilderung seines „Sei Perfekt“-Antreibers gearbeitet. Ein ganz wesentlicher Schritt für war es für ihn, aus dem – wie er es nannte – „Krankenschwestermodus“ in den Managementmodus zu gelangen - sprich aus einer „Ich bin okay, du bist nicht okay“-Haltung (Ich kann es, ich muss es machen und kontrollieren, dir traue ich es nicht zu...) in eine Kommunikation auf Augenhöhe (+/+) zu gelangen. Durch diese Ausrichtung gelang es ihm, in der Pandemie trotz allen operativen und strategischen Problemen das Hauptaugenmerk auf die intensive Kommunikation mit seinem Team zu legen. Diese beinhaltete, Klarheit in seinen Botschaften zu entwickeln, Rückdelegation zu konfrontieren, intensiv gegenseitige Erwartungen zu kommunizieren, Wertschätzung auszudrücken und die Mitarbeiter nach ihren Wünschen, Ideen und Meinungen zu fragen, statt seine eigene Richtung zu verkünden. Er war positiv überrascht, wie dieser konsequente konstruktive Umgang die Verantwortungsübernahme der Einzelnen und die Stimmung und Zusammenarbeit im Team veränderte.

Diese Art der vertrauensvollen Kommunikation erhöht die Selbstorganisation des Teams. Die Vision eines sich selbstorganisierenden Teams besteht zwar schon seit den 80/90ern (z. B. PROBST 1987), ist aber nur annäherungsweise erreicht worden. Die Illusion, den einmal erreichten Idealzustand des selbstorganisierten „Dreamteams“, in dem die Menschen motiviert und zufrieden Höchstleistungen vollbringen, für längere Zeit zu erhalten, entpuppte sich als solche. Nicht jede/r kann sowohl sich selbst steuern und motivieren als auch Kontakt zum Team halten, notwendige Absprachen treffen und für Austausch sorgen.

Ein Beispiel hierzu war die Beratung von zwei benachbarten Horten für Schulkinder in der gleichen Stadt, die unter vergleichbaren Bedingungen operierten, während der Pandemie. Die zuständige Amtsleitung hatte eine Beratung beauftragt, weil sie Unterschiede in der Bewältigung der pandemiebedingten Krisen sah. Sina leitete Hort 1 und Lisa Hort 2. Die Analyse brachte folgende Ergebnisse: Sina räumte ihren Erzieherinnen den Freiraum ein, den sie für gut hielten, erlaubte z.B. eine

Geburtstagsfeier während der Arbeitszeit, nahm Rücksicht auf private Belange, kommunizierte mit ihnen auf Augenhöhe und beteiligte das Team bei der Problemlösung, z.B. als sich während der Pandemie die Betreuungswünsche der Eltern und damit die Betreuungszeiten ziemlich chaotisch veränderten. Lisa fuhr strikt nach Fahrplan, bestand auf der Einhaltung der Regeln und ließ Ideen der Erzieherinnen nicht zu - sie würden ihren Plan aufweichen. Das Ergebnis war, dass Neubewerbungen nur in Hort 1 wollten, weil er bekannt für die gute Arbeitsstimmung war, die Mitarbeitenden bereit waren, auch kurzfristig einzuspringen und einen hohen Zusammenhalt aufwiesen. Hort 2 dagegen hatte hohe Fehlzeiten, viel Konflikte unter den Mitarbeitenden und war chronisch unterbesetzt. In der Beratung nahm Hort 1 hochmotiviert teampflegende Teamevents an, in Hort 2 brauchte es ein intensives Coaching von Lisa sowie ein noch bestehender Konfliktlösungsprozess – die Wiederbelebung der Selbstorganisation eines Teams dauert oft lange.

## **5. Ausblick**

Mein Fazit aus dem Coaching mit Führungskräften, eigenen Erfahrungen und Berichten besteht darin, dass weder reines Homeoffice und damit ausschließlich virtuelles Zusammenarbeiten noch eine Rückkehr zur alten Nine-to-Five-Arbeitszeit sinnvoll oder erstrebenswert sind.

Einerseits hat Homeoffice hat den entscheidenden Vorteil, dass die Mitarbeiterzufriedenheit steigt (Untersuchung SurveyMonkey, WRONSKI 2020). Menschen erhalten Freiheit und Flexibilität: Störungen werden vermieden, Mitarbeitende können sich Zeit und Ort selbst aussuchen, ihre produktivste Phase wählen, sei es nachts oder früh morgens. Sie können ihren Hund dabei haben, Stoßzeiten vermeiden, sich leger kleiden, mehr Zeit mit der Familie verbringen etc. Ganz zu schweigen von gesellschaftlichen Faktoren wie z.B. der CO<sup>2</sup>-Einsparung.

Andererseits brauchen wir soziale Kontakte und direkte Begegnungen. Hier bieten sich hybride Teamarbeitsformen als Arbeitsform der Zukunft an, indem sie sowohl Homeoffice als auch Nähe, Kontakt und Teambuilding ermöglichen. Sie bieten eine wichtige Chance zu mehr Autonomie, Entwicklung und Zufriedenheit für die Menschen. Hybride Teamarbeit bedeutet räumliche und zeitliche Flexibilität: in Zukunft werden

Mitarbeitende selbst entscheiden können, wann sie es für notwendig halten, ins Büro zu kommen und sich als Team Regeln für Zusammenarbeit und Präsenztreffen zu geben.

Hybride Teamarbeit kann für das Unternehmen effektiv genutzt werden, wenn **zwei Voraussetzungen** erfüllt sind:

- **Strukturelle Rahmung:** durch neue Technologien, sinnvolle Coworking Spaces und klare Rollen-/Aufgabenverteilung
- **Teamorientierter Führungsstil:** der Haupt-Lerngewinn durch die Pandemie besteht in meiner Erfahrung darin, dass das virtuelle Arbeiten Führungskräfte zu einem teamorientierten Führungsstil veranlasst, der die Selbstorganisation fördert. Ihr Mindset verändert sich: Kontrolle ist nicht möglich, die Anwesenheit am Arbeitsplatz tritt zurück hinter den Ergebnissen, ein wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern ist unumgänglich, wenn man Ergebnisse erzielen will. Wenn hier die Führungskraft ihre Vision, ihren Sinn und ihre Rolle in der Organisation als zusammenhaltende Kraft, Moderatorin, Katalysator und Orientierungsgeberin ausfüllt, können Teams ihre Kraft entfalten und dadurch viele Change-Prozesse deutlich konstruktiver durchgeführt werden.

Um sowohl die Zufriedenheit und Entwicklung der Einzelnen und die Selbststeuerungskompetenz von Führungskräften als auch die effektive Zusammenarbeit zu fördern, kann die Transaktionsanalyse als Modell für Persönlichkeit und Kommunikation mit vielen Tools helfen (ein guter Überblick findet sich bei STEWART & JOINES 2000<sup>12</sup>) – insbesondere mit systemischer Perspektive (vgl. z.B. SCHMID 2004, MOHR 2020).

\* Die Namen im Text sind bewusst verfremdet

### **Literatur**

**BERNE, ERIC, 1983**, Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben? ISBN 978-3596421923

**EDMONDSON, AMY, C. 2020**, Die angstfreie Organisation, ISBN 978-3800660674

**ENGLISH, FANITA, 1987**, Power, Mental Energy, and Inertia, TAJ, Vol 17, No 3, p. 91 – 98

**GÖTSCH, ANTONIA & MAIER, ASTRID, 2021**, TEAM A August 2021, Folge 25,  
Hybrides Arbeiten – wie die Rückkehr im Büro gelingt. Interview mit CAWA YOUNOSI,  
SAP

**MOHR, GÜNTHER, 2020**, Einführung in die systemische Transaktionsanalyse von  
Individuum und Organisation, ISBN 978-3849703417

**PROBST, GILBERT JEAN BERNARD, 1987**, Selbst-Organisation. Paul Parey Verlag,  
Hamburg 1987, ISBN 3-489-63334-2.

**SCHMID, BERND, 2004**, Systemisches Coaching, ISBN 978-3897970298

**STEINER, CLAUDE, 2009<sup>12</sup>**, Wie man Lebenspläne verändert, ISBN: 978-3873877344

**STEWART, IAN & JOINS, VANN, 2000<sup>12</sup>**, Die Transaktionsanalyse, ISBN 978-  
3451055232

**WRONSKI, LAURA, 2020**, CNBC|SurveyMonkey Workforce Happiness Index: May 2020,  
<https://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-may-2020/>

**ZIRKLER, MICHAEL, SCHEIDEGGER, NICOLE & BARGETZI, ALESSIA I, 2020**,  
Führungs auf Distanz, zhaw,  
[https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020\\_Zirkler-Scheidegger-  
Bargetzi\\_Fuehrung-auf-Distanz.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/20775/3/2020_Zirkler-Scheidegger-Bargetzi_Fuehrung-auf-Distanz.pdf)