

Schon länger arbeiten Führungskräfte mit geografisch verteilten Mitarbeitern zusammen und damit teilweise auch virtuell. Die Kontakteinschränkungen stellten schlagartig mehr Menschen, insbesondere neue Teams und Führungskräfte, vor neue Situationen. Das war für viele ein Sprung ins kalte Wasser.

In diesem Beitrag fasst Jutta Kreyenberg, PROFESIO-Lehrtrainerin und Coach, zusammen, welche Vor- und Nachteile sich in der hybriden Teamarbeit zeigen und wie die Transaktionsanalyse als Führungsinstrument hilft, den Herausforderungen zu begegnen.

## 1. Lockdown. Die unsichtbare Mauer

Die Pandemie hat zahlreiche Veränderungen in der Arbeit und Zusammenarbeit ausgelöst. Besonders betroffen ist die Arbeit in Teams. Das durch Covid-19 erzwungene Homeoffice wirkte wie ein Brandbeschleuniger für einen Trend, der schon lange absehbar war: Die Rede ist von Digitalisierung, remote Teams, virtueller Führung etc.

Schon seit Jahren mussten Führungskräfte mit über das Land, den Kontinent oder sogar die Welt verteilten Mitarbeitern und damit teilweise virtuell arbeiten. Die Kontakteinschränkungen in den verschiedenen Lockdowns haben jedoch viele Menschen, insbesondere neue Teams und Führungskräfte zunächst einmal vor eine völlig neue Situation gestellt. Wie durch eine unsichtbare Mauer aufgehalten, waren wir gezwungen, die Selbstverständlichkeit einer Zusammenarbeit des „Zurufs über den Flur“ aufzugeben und uns künstlich, virtuell zu begegnen. Digitale Standups und Meetings, der Austausch im Chat, Teamkommunikation über E-Mail etc. wurden zur „neuen Normalität“. Je unbekannter die Menschen sich zuvor waren und je weniger Erfahrung sie mit virtueller Arbeit hatten, war das für viele ein Sprung ins kalte Wasser.

Persönlich war die Pandemie für mich zunächst wie ein Berufsverbot, da ich ja nur mit Menschen und vor allem in Gruppen arbeite. Sie bedeutete im weiteren Verlauf eine weitgehende Umstellung von life auf virtuell: digitale Coachings, digitale Trainings, digitale Teambuildings. Auch in meiner Rolle als Gesellschafterin und Mitglied eines Teams in unserer Firma musste ich mich auf eine digitale Zusammenarbeit einlassen. Somit habe ich alle Vor- und Nachteile virtueller Teamarbeit selbst erlebt.

Noch bedeutsamer für mein eigenes Lernen war jedoch das Lernen aus meiner Arbeit mit Führungskräften. Extrem habe ich z.B. die „neue Welt“ mit einem Coaching-Klienten erlebt, 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. Mithilfe transaktionsanalytischer und systemischer Konzepte gelang es ihm, ein hybrides Verständnis Teamarbeit und teamorientierter klarer Führung zu entwickeln und die beiden Teams in eine positive Schwingung zu bringen.

In diesem Beitrag werde ich zusammenfassen, welche Vor- und Nachteile sich in der hybriden Teamarbeit gezeigt haben und wie die Transaktionsanalyse helfen kann, den auftretenden Challenges zu begegnen. Doch zunächst einmal zum Grundverständnis verschiedener Teamarten.

## 2. Unterschiede. Life-Teams, virtuelle Teams und hybride Teams

Ein Team ist mehr als eine Gruppe zusammengewürfelter Personen, die ihr Ding machen und zufällig in einer Abteilung sind. Ein echtes Team besteht aus einer geringen Anzahl von Personen (ca. 7- 15), die vertrauensvoll miteinander agieren, dessen Fähigkeiten sich ergänzen, die sich für gemeinsame Ziele einsetzen, eine transparente Arbeitsmethodik vereinbaren und sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen. Sie erfüllen folgende Anforderungen:

- Klare Auftrags- und Zielklärung
- Vereinbarungen über angemessene Strukturen und Organisationsformen
- Ausgewogene und eindeutige Aufgaben-, Rollen- und Machtverteilung
- Synergien der Einzelleistungen
- Offene und spontane Kommunikation
- Teamorientierte Führung

Bei sog. Hochleistungs- oder Dream Teams, die über sich hinauswachsen und sich gegenseitig fördern, werden diese Anforderungen durch ein hohes gegenseitiges Verständnis und durch engen Kontakt erreicht. Viel Arbeit wurde im Laufe der Jahre in Teamentwicklung, Entwürfe für selbstorganisierte und agile Teams und neue Tools und Regeln der Zusammenarbeit gesteckt, um sowohl Leistung als auch Zufriedenheit in der Teamarbeit zu erhöhen.

In virtuellen Teams besteht aufgrund der räumlichen Entfernung so gut wie keine persönliche Zusammenarbeit, wohingegen sich die Menschen in hybriden Teams teilweise direkt sehen, teilweise entweder im Homeoffice oder an anderen Standorten tätig sind. Hybride Teamarbeit ist im Kern gekennzeichnet durch zeitliche und räumliche Flexibilität.

## 3. Highlights. Vorteile hybrider Teamarbeit

- **Work-Life-Balance:** Mitarbeitende verbringen weniger Zeit, Nerven (Stau) und Aufwand mit der Anreise. Das hat positive Auswirkungen auf Umwelt, Flexibilität und die Resilienz der Beteiligten.
- **Der Mindset verändert sich:** die Anwesenheit am Arbeitsplatz wird unwichtig, es zählen die Ergebnisse.
- **Positive Führungseffekte:** Führungskräfte mit einem teamorientierten, transformationalen und inspirierenden Führungsstil sind deutlich wirksamer.
- **Mitarbeiterzufriedenheit steigt (Untersuchung SurveyMonkey, WRONSKI 2020):** Mitarbeitende werden weniger gestört, sie 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.

- Mehr Effektivität: Die Produktivität steigt nachweislich und Unternehmen sparen erhebliche Bürokosten ein.
- Sicherheit in der Pandemie: Abstand, wenige Personen gleichzeitig und abwechselndes Arbeiten sind möglich.

4. Challenges. Transaktionsanalytische Tools, die helfen  
Sowohl bei den Vorteilen als auch bei den Challenges hybrider Teamarbeit kann man zwei Stränge unterscheiden: zum einen die Lokomotion (Sachebene, die Dinge vorwärts bringen, Ergebnisse erzielen) und zum anderen die Kohäsion (Zusammenhalt, Austausch, gegenseitige Hilfe).

Die Sachebene (Lokomotion) betreffend, tauchen zwei zentrale Challenges auf:

- New Work: Unternehmen müssen in hybride Arbeitsplätze investieren, die flexibel den Anforderungen entsprechen, z.B. Gemeinschaftsbereiche für break out sessions, Lounges, schallgedämpfte Kabinen für Konferenzen, Calls etc., Stehtische, Ruhezone, Pausenbereiche...
- Erhöhte Abhängigkeit von der Technik: Mitarbeitende müssen mit Hardware (Notebooks, ergonomische Büroausstattung etc.) und Software (z.B. Messenger- oder Projektmanagementtools) ausgestattet werden, die von überall funktionieren, sich vernetzen und den Sicherheitsanforderungen entsprechen.

Mit dem Fokus, sowohl die Zufriedenheit und Entwicklung der Einzelnen als auch die Kohäsion und damit verbundene effektive Zusammenarbeit zu fördern, kann die Transaktionsanalyse (TA) 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).

## 1. Organisation und Rahmen geben. Contracting

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“. In vielen Fällen entsteht auch Wildwuchs und U-Boot-Arbeiten.

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 zu 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 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 als SMART (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) bekannten Modell arbeiten.
- **Verantwortung:** Jeder/m der Beteiligten ist klar, was ihr/sein 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?“

## 2. Führung auf Augenhöhe. Okay-Okay-Haltung

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. Der zurzeit immer mehr gefragte Führungsstil beginnt bei der Selbstführung, um Zentriertheit und innere Reife zu erlangen und geht bis hin zur Führung auf Augenhöhe, die kein Schlagwort mehr bleibt. Es braucht souveräne, selbstreflektierte Führungskräfte, die zum einen den Rahmen bieten, um Selbstorganisation zu ermöglichen, zum anderen jedoch auch situativ und spezifisch Einzelne und Teams coachen.

Das wohl wichtigste „Tool“ – eigentlich die Voraussetzung für das Nutzen von Teamtools – ist hier die eigene Haltung und Einstellung. 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.

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.

„Ich bin okay und du bist okay“ meint dabei kein oberflächliches Konfliktvermeiden, sondern ein Ernstnehmen und unaufgeregtes Klären der Situation. Erst dann greifen Steuerungstools.

Diese Haltung lässt Unterschiedlichkeit zu und sieht die Stärken statt der Schwächen. Sie hilft, souverän vertrauen zu können und dabei neugierig zu sein, was kompetente Teammitglieder an unterschiedlichen Ideen produzieren. Sie hilft, selbstbewusst loslassen zu können, statt kleinkariert zu kontrollieren.

3. **Selbstorganisation entwickeln. Autonomie und Functional Fluency**  
Vor der Pandemie wurde viel Energie hineingesteckt, die für agile Teams notwendigen Voraussetzungen zu schaffen: sei es durch entsprechende Regeln, Rahmenbedingungen und Technik, sei es durch Coaching und Teamcoaching. Die Vision eines sich selbst organisierenden Teams besteht zwar schon seit den 1980/90ern (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. Es fühlt sich auch nicht jede/r für Lokomotion und Kohäsion in gleichem Ausmaß zuständig. Selbstorganisation bedeutet einen ressourcenorientierten Pflegeaufwand, den man auch Führung nennen kann.

Um einerseits als Führungskraft mit der komplexen Situation hybrider Teams umzugehen, ist es zentral, eine eigene gute Selbstreflexion und -steuerung zu entwickeln und dann auch Entwicklungspulse für die Einzelnen und das Team zu geben. Andererseits geht es auch darum, die Selbst- und Teamführungsfähigkeiten eines jeden Teammitglieds zu fördern.

Hierzu hilft das Leitbild der TA: die Autonomie. Im Gegensatz zu festgefahrenen Mustern und schlechten Gewohnheiten (in der TA „Skript“ genannt, STEINER, 2009<sup>12</sup>) ermöglicht Autonomie im Sinne von Selbstverwirklichung, Fähigkeit zum unverzerrten eigenen Denken, Unabhängigkeit von gesellschaftlichen Normen und bewusster Achtsamkeit im Zusammensein, ein erfolgreiches, selbstbestimmtes und erfülltes Leben in Gemeinschaft.

Zusammengefasst wird Autonomie mit drei Fähigkeiten umschrieben:

- **Bewusstheit/Achtsamkeit:** die Dinge unvoreingenommen und unabhängig wahrzunehmen, sich eine eigene Meinung zu bilden.
- **Spontaneität/Flexibilität:** auch in stressvollen Situationen verschiedene Verhaltensoptionen zu besitzen und alternative Lösungen zu bedenken.
- **Kontaktfähigkeit/Kooperation:** Im Kontakt zu bleiben, sich gegenseitig zu unterstützen und auch über weite Entfernungen Nähe und Bindung aufrecht zu erhalten.

Hilfreich für das Erlangen von Autonomie ist das Entwicklungsmodell „Functional Fluency“. Im Mittelpunkt steht die Konzentration auf interpersonale Wirksamkeit und bedeutet einerseits situative Flexibilität und andererseits innere Zentrierung und Ausgewogenheit im Verhalten. TEMPLE (2002) hat wissenschaftlich überkulturell gültige Verhaltensmuster nachgewiesen, die der Mensch für Selbstführung und Erfolg benötigt, sowie solche, die in Stresssituationen weniger effizient sind.

Das Modell und sein Nutzen für Führung und Teamarbeit wurde an anderen Stellen ausführlich dargestellt (z.B. KREYENBERG 2012, 2014). Im Überblick bestehen die wirksamen Verhaltensmuster aus strukturgebenden, nährenden, klärenden, kooperativen und spontanen Verhaltensmodi und die unwirksamen sind dominierende, überverwöhnende, überangepasst-widerspenstige und unreife Modi.

Ein validierter Fragebogen verbunden mit der anschließenden Exploration mit einem Coach gibt persönliche Erkenntnisse über:

- Was sind meine Stärken?
- Wohin rutsche ich in Stresssituation ab? Was sind Trigger?
- Wie kann ich meine Stärken nutzen, um meine Schwachpunkte aufzufangen?
- Welche Stärken will ich weiter entwickeln?

Außerdem beinhaltet die Arbeit mit Functional Fluency den Einbezug der Teamdynamik im Sinne eines übergreifenden Teamprofils, dem gegenseitigen geleiteten Feedback und der systemischen Analyse von Entwicklungsnotwendigkeiten.

#### 4. Burnout vorbeugen. Grundbedürfnisse und Antreiber

Derzeit ist sehr viel die Rede von Stress, den es insbesondere bei der für den Menschen erst neuen virtuellen Arbeit häufiger und vielfältiger gibt. Remote-Mitarbeiter arbeiten nicht nur produktiver, sondern eben auch mehr. Oft wird die Angst, als faul angesehen zu werden, durch Überstunden und ständige Erreichbarkeit kompensiert.

Hier kann eine konstruktive Teamarbeit auch im virtuellen oder hybriden Raum dem Burnout vorbeugen. Zwei TA-Modelle sind dazu nützlich:

Grundbedürfnisse: Achtsamkeit für das Erfüllen von Grundbedürfnissen beugen Stress und Konflikten vor. Unterschieden werden in der TA drei zentrale psychologische Grundbedürfnisse, die auch „Hunger“ genannt werden:

- Hunger nach Zuwendung/Anerkennung
- Hunger nach positiver Stimulierung
- Hunger nach Struktur

In Stresssituationen ist oft eines dieser Bedürfnisse nicht erfüllt, z.B. fehlt die Wertschätzung oder die Struktur ist unklar oder es macht keinen Spaß mehr. Hier ist insbesondere die Führungskraft gefragt, diese Bedürfnisse im Auge zu behalten, positives Vorbild zu sein, Impulse zu setzen und mit dem Team gemeinsam konstruktive Lösungen zu erarbeiten.

Antreiber: Antreiber sind innere Motivatoren und gelernte Arbeits- und Stresstile. Wir können sie individuell und sehr gut auch im Team steuern und uns dadurch gegenseitig Rückhalt geben. Hier die Antreiber und ihre Steuermöglichkeiten:

- „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“/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.

Diese Dimensionen kann das Team selbständig oder mit Moderation, am besten live, aber auch virtuell erkennen, sich Feedback und Support geben, Konflikten vorbeugen und spielerisch für Bindung und Beziehungsklärung nutzen.

## 5. Kontakt fördern: Möglichkeiten der Zeitstrukturierung

Virtuelles Arbeiten reduziert die informelle Kommunikation: Was im Office zwischen Tür und Angel, in der Kaffee- oder Gerücheküche oder auf einem Sprung zum Kollegen im Nachbarbüro mal eben so schnell und nebenbei ausgetauscht wurde, geht verloren.

Allerdings mag auch nicht jeder Smalltalk, und Kontaktbedürfnisse sind unterschiedlich. Menschen brauchen ein unterschiedliches Maß an Zuwendung („Strokes“). Unser Kontaktverhalten bewegt sich im Spannungsfeld „Kontakt versus Rückzug“. Durch mehr Homeoffice und hybride Arbeitsformen wird hier die Bandbreite erhöht, so dass künftig jeder auf seine Kosten kommen kann.

In der TA werden psychologisch 6 Stufen der zunehmenden Kontaktintensität unterschieden:

- 1) Rückzug (kein Kontakt, z.B. homeoffice, für sich arbeiten, ungestörte Zeit)
- 2) Rituale (formalisierte Kontakte, wie ein „Guten Morgen“, feststehende Austauschzeiten, morgendliche strukturierte standups)
- 3) Small talk (Kontakt ohne festes Ziel, ein informelles Gespräch, ein Plaudern zwischen Tür und Angel, ein privates Gespräch)
- 4) Arbeit und Spielen (gemeinsame Ziele oder auch ein Teamevent, positive „Spiel“-Zeit miteinander verbringen, auch ein Zusammensein über virtuelle Medien, wie z.B. ein virtuelles Bier-Tasting oder noch besser live Teamentwicklungsmaßnahmen, wenn wieder möglich)
- 5) Psychologische Spiele (Ungute Kommunikationsmuster, die aufgrund von Missverständnissen oder unklaren Absprachen, mangelnder Berücksichtigung von Bedürfnisse zu Konflikten führen - dies fällt hier ein wenig aus der Reihe, da es eine negative Form der Interaktion darstellt, Erläuterung im nächsten Kapitel)
- 6) Echte Nähe/Bindung (sich echt kennen, aufeinander verlassen können, jemanden von sich aus als Kollegen wählen)

Diese Stufen helfen, um im Team zu erkennen, welche Kontaktbedürfnisse jede/r momentan oder allgemein hat. Sie können (auch digital) für ein Teamevent genutzt werden, in dem jedes Mitglied einen Kuchen malt: die Größe der Kuchenstücke symbolisiert, wo jemand sich in den letzten Wochen



aufgehalten hat, und kann auch genutzt werden, um die Wunschverteilung zu skizzieren. Auf dieser Grundlage können anschließend Maßnahmen und Vereinbarungen abgeleitet werden.

## 6. Konflikte bewältigen. Psychologische Spiele

Sich nicht face2face in die Augen schauen zu können erschwert das Teambuilding und erhöht die Konflikthanfälligkeit: Oft kommt es z.B. zu einer Spaltung in remote und Vor-Ort Teams. Die remote Mitarbeitenden fühlen sich oft ausgegrenzt, wohingegen die vor Ort neidisch auf deren vermeintliche Freiheit sind. Es kommt zu gruppendynamischen Effekten wie Lagerbildung, Neid und Konkurrenz.

Viele solcher typischen Hybrid-Konflikte können durch präventive Maßnahmen vermieden werden. Aber auch wenn alle präventiven Maßnahmen zur effektiven Zusammenarbeit ernst genommen werden, entstehen Konflikte aufgrund von Interessensgegensätzen oder Missverständnissen.

Wenn diese von der rein sachlichen auf die zwischenmenschliche, psychologische Ebene rutschen, spricht die TA von psychologischen Spielen. Es entstehen ungute Kommunikationsmuster, wenn wenig Stabilität und Autonomie vorhanden sind, Stress auftaucht, Wertschätzung fehlt, Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden, die Bindung fehlt oder Strukturen unklar sind. Solche „Spielchen“ kennen wir alle, z.B. wird ein Sündenbock gesucht oder es wird nur noch gejammert.

Spiele sind durch drei Kriterien gekennzeichnet, die wichtig sind als Führungskraft wahrzunehmen und gegenzusteuern:

- **Ausblendung:** Ein Konflikt beginnt oft in guten Absichten, aber es wurden nicht alle notwendigen Faktoren so schnell berücksichtigt. Hier hilft Achtsamkeit und Transparenz. Stellen Sie sich öfter mal Fragen wie: „Wurde etwas Essentielles übersehen? Sind alle im Boot? Wie wird sich das ... aus dem Bauch heraus entwickeln, wenn es ungesteuert weiterläuft? Welche Informationen brauchen wir noch?“
- **Unterschwellige Ebene:** Oft dauert es zu lange, bis der Konflikt offensichtlich wird. Hier gilt es, das Knistern im Gebälk mitzubekommen, erreichbar und achtsam zu sein für persönliche Sorgen oder Missstimmungen. Sprechen Sie unterschwellige Konflikte rechtzeitig an, ohne zu dramatisieren, greifen Sie Hinweise auf und klären, was möglich ist und nehmen sie Einwände vorweg, bevor sie sich im Widerstand verfestigen.
- **Emotionalisierung:** Wenn die Dinge dann schief gehen, werden Menschen frustriert oder ärgerlich. Als Führungskraft gilt es, Gelassenheit, eine positive Vision und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu leben. In unsicheren und neuen Situationen ist eine hohe Fehlertoleranz besonders wichtig. Wenn Menschen sich nicht persönlich begegnen und der

Austausch fehlt, braucht es die Fähigkeit, Missverständnisse nicht persönlich zu nehmen, geduldig mit sich und anderen zu sein und aus Fehlern die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Aus meiner Erfahrung hilft es auch sehr, wenn Sie Konflikte in Ihrer Vorbildfunktion gelassen angehen und übergreifend als notwendige Hinweise dafür verstehen, wo Führung, Lösung oder Entwicklung erforderlich sind und nicht nur den kurzfristigen Stress, sondern die langfristige Richtung im Auge behalten.

5. **Ausblick. Hybride Teamarbeit – Fokussierung auf die Kohäsion**  
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 brauchen wir soziale Kontakte, andererseits sehnen sich alle nach mehr Freiheit und Flexibilität.

Aus meiner Sicht sind hybride Teamarbeitsformen eine wichtige Chance zu mehr Autonomie, Entwicklung und Zufriedenheit für die Menschen und gleichzeitig können sie für Unternehmen effektiv genutzt werden, wenn ein gleich starkes Augenmerk auf die Förderung von Lokomotion durch neue Technologien und Coworking Spaces als auch der Kohäsion durch die hier ausgeführten sechs Schlüsselfaktoren gelegt wird.

Für das Unternehmen ist unter dem Strich eine hybride Arbeitsform effektiver. Welche Art der hybriden Teamarbeit das jeweilige Unternehmen wählen wird, hängt davon ab, was möglich sein wird und wie Vor- und Nachteile reflektiert und in guter Balance stehen werden.

Unternehmen tun gut daran, nicht einfach nur die Einsparungseffekte durch die Auflösung von Büros und Selbstausbeutung der Mitarbeiter mitzunehmen. Neben der offensichtlichen Anforderung, in New Work und Technik zu investieren, wirkt sich das Fehlen von sozialen Kontakten und Gemeinschaftlichkeit subtiler und oft erst langfristig auf die Arbeit und den Erfolg aus. Hier kann man ungestraft kurzfristig sparen. Aber das ist langfristig so absurd und gefährlich wie die Idee, Einsparungseffekte durch das Streichen von Straßenerhaltungsmaßnahmen zu erzielen.

Nachhaltig gedacht, werden die Unternehmen sowohl zufriedener Mitarbeiter als auch mehr Produktivität erzielen, wenn sie in Coaching, Teambuilding, teamorientierte Führung und Personalentwicklung investieren. Hierzu stellt die TA nicht nur viele Tools, sondern auch eine wertorientierte Haltung für die Professionalisierung von Teams und Führungskräften zur Verfügung.

## Literatur

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

HOGARTY, STEVE, 2021, Vor- und Nachteile des hybriden Arbeitsplatzmodells, <https://www.wework.com/de-DE/ideas/workspace-solutions/flexible-products/hybrid-workplace-advantages-disadvantages>

KREYENBERG, JUTTA, 2012, Effective Leadership durch Functional Fluency Workshop auf dem 33. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse in Dortmund, 11. – 13. Mai 2012

KREYENBERG, JUTTA, 2014, Damit Teamarbeit kein Märchen bleibt – Einsatz von Functional Fluency in der Organisationsentwicklung

Workshop auf dem 35. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse in Dresden am 9. Mai 2014

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

TEMPLE, SUSANNAH, 2002, Functional Fluency, Zeitschrift für Transaktionsanalyse 4/2002, S. 251 - 269

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)