

WHITEPAPER

TEAM-HEALTH IN UNRUHIGEN ZEITEN

Was Führungskräfte jetzt wissen sollten

Einleitung

Unsichere Zeiten und Krisen, bedingt durch wirtschaftliche, betriebliche oder andere Faktoren stellen Teams vor große Herausforderungen. Daher ist es wichtig, für ein gesundes Teamgefüge zu sorgen. Der Mensch als wichtigster Faktor eines Unternehmens, sollte dabei erst recht nicht außer Acht gelassen werden. Es gilt Bewältigungsstrategien zu erarbeiten, Perspektiven zu schaffen und Führungskräfte mit Handlungsoptionen auszustatten, die das Team stärken. Auf den nachfolgenden Seiten erhalten Sie hierzu konkrete Ansätze.



Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Ursachen für steigende Konfliktdynamik	3
2. Praxis-Tipp: Warnsignale und Handlungsoptionen für Führungskräfte	4
3. Emotionale Herausforderungen für Team und Führungskraft am Beispiel der Corona-Pandemie	6
4. Halt geben durch Struktur	7
5. Wie Führungskräfte das Kohärenzgefühl stärken können	8
6. Coaching als unterstützende Maßnahme	10

1. Ursachen für steigende Konfliktdynamik

In einem Team treffen verschiedene Charaktere, Arbeitsstile und Weltvorstellungen aufeinander. Das kann zu Konflikten führen. Diese sind zwar nicht immer nur negativ: Oftmals ermöglichen sie neue Blickwinkel, fördern gemeinsame Diskussionen und stoßen Veränderungen an. Doch oft wirken sich die Konflikte negativ auf die Teamdynamik aus und senken so die Produktivität und Innovationskraft im Team.

Häufige Ursachen für Team-Konflikte:

- > Unterschiedliche Erwartungshaltungen
- > Stress und Druck
- > Schlechte Führung
- > Mangelnde Kommunikation
- > Rollenkonflikte
- > Motivationsverlust
- > Intransparenz
- > Benachteiligung
- > Hohe Arbeitsbelastung
- > Mangelndes Teamgefühl
- > Emotionaler Sprachgebrauch
- > Misstrauen
- > Verletzte Normen und Werte

Führungskräfte sind gefragt, schlechte Stimmung und Konflikte frühzeitig zu erkennen, beziehungsweise präventiv entgegen zu steuern.

Der Praxis-Tipp auf den nächsten Seiten dient dazu, Warnsignale zu erkennen und zu verstehen und zeigt auf, wie entsprechend gehandelt werden kann.

Intra- und interpersonelle Konflikte

Konflikte können sich auf der intra- und interpersonellen Ebene entwickeln. Intrapersonelle (innere) Konflikte sind solche, die wir mit uns selbst ausfechten. Ein typisches Beispiel für einen intrapersonellen Konflikt ist das Hadern mit einer Entscheidung. Ein interpersoneller Konflikt ist dagegen z.B. eine Unstimmigkeit zwischen zwei oder mehreren Teammitgliedern.

„Auch die vermehrte Arbeit im Home Office bietet Konflikt-Potenzial. Fehlende Präsenz eröffnet Spielraum für Interpretation. Das ist ein Nährboden für Konflikte. Zudem wird es Führungskräften erschwert, das Teamgefühl zu stärken und aufrechtzuerhalten.“



2. Praxis-Tipp: Warnsignale und Handlungsoptionen für Führungskräfte

Stimmung



Das Team und Verhaltensweisen permanent beobachten – insbesondere darauf achten, ob Spielregeln aufgeweicht werden, der Ton rauer wird oder sich die Stimmung verschlechtert!

- > Beobachtungen ins Team spiegeln (Feedback) und die Diskussion darüber (z.B. im Review) moderieren. Eventuell die Taktung von Teammeetings steigern und bei Bedarf vermehrt Struktur vorgeben.

Verhalten & Regeln



Es häufen sich Unpünktlichkeit, Überziehen von Deadlines, Nicht-Teilnahme an Besprechungen und Krankheiten bei den Mitarbeiter:innen.

- > Sind es nur Einzelne? Dann gezielte Feedback- und Mitarbeiter:innengespräche führen! Ansonsten die Beobachtung in das Team zur Bearbeitung geben. Herrscht Überlastung? Empfinden die Teammitglieder Ungerechtigkeit oder Unsicherheit? Kann die Führungskraft etwas an den Rahmenbedingungen verbessern? Wird die Belastungsgrenze häufig überschritten? Hier kann es helfen, wenn sich das Team mit dem Thema Resilienz auseinandersetzt. Eine gemeinsame Schulung kann dem gesamten Team helfen, besser mit Belastungen umzugehen und Überlastung zu vermeiden.

Zielfokussierung



Das Team ist orientierungslos, hat Probleme, sich weitere Ziele zu setzen bzw. Kurs zu halten.

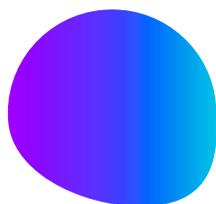
- > Strategische Planungsüberlegungen und den Blick aus der Vogelperspektive in das Team einbringen und die Mitarbeiter:innen mit ins Boot holen.

Vertrauen & Zugehörigkeit



Das Vertrauen untereinander und das Team-Zugehörigkeitsgefühl hat Schaden genommen – es wird nicht mehr über Privates gesprochen, es gibt keine lockere Atmosphäre und die Teammitglieder sprechen nur noch Sie als Führungskraft bei Problemen an.

- > In diesem Fall sollten Führungskräfte versuchen herauszufinden, wo die Ursachen liegen. Eine leicht umzusetzende Maßnahme ist ein Team-Workshop mit „Meckerstunde“: Alles darf und soll auf den Tisch. Sie können auch (im Vorfeld) eine (anonyme) Umfrage, z.B. in Form eines Pulse Checks machen. Lassen Sie den Workshop mit einem Team-Event ausklingen. Finden Sie dazu ggf. auch virtuelle Möglichkeiten. Ein positiver Ausklang trägt dazu bei, das Team wieder mehr zusammenzuführen.



Solidarität



Die Mitarbeiter:innen unterstützen sich nicht mehr gegenseitig, jede:r ist auf seine/ihre Aufgaben fokussiert. Muss eine Person vertreten werden oder gilt es, neue Aufgaben zu verteilen, halten sich alle vornehm zurück.

- > Auch hier ist es wichtig, die Entwicklung anzusprechen und gemeinsam mit dem Team auf Ursachensuche zu gehen. Hilfreich ist es, wenn die Führungskraft und einige Teammitglieder nach wie vor in Vorleistung gehen und so als Vorbild fungieren. Wenn Führungskräfte dann noch mutig und authentisch agieren und sich verletzlich und fehlbar zeigen, können sie einen optimalen Nährboden für Offenheit und psychologische Sicherheit im Team bereiten!

Entscheidungsfindung



Entscheidungen und Aufgaben werden auf die lange Bank geschoben. Mitarbeiter:innen haben keine Kraft oder Angst, Risiken einzugehen. Sogar der Austausch über anstehende Entscheidungen gerät ins Stocken.

- > Es ist hilfreich, Backlogs o.ä. teamintern zu führen. Die Führungskraft sollte hier mit gutem Beispiel vorangehen und Entscheidungen zügig treffen und kommunizieren. Und dasselbe von Verantwortlichen einfordern. Hier spielt es eine große Rolle, ob die psychologische Sicherheit im Team stimmt und eine positive Fehlerkultur gelebt wird. Nur wenn eingegangene Risiken nicht sanktioniert werden, können mutige Entscheidungen getroffen werden!



3. Emotionale Herausforderungen für Team und Führungskraft am Beispiel der Corona-Pandemie

Die Auswirkungen der Pandemie haben einen starken Einfluss auf unsere Emotionen genommen. Während die einen z.B. mit Arbeitsplatzverlust und finanziellen Sorgen kämpften, jonglierten andere den Berufsalltag mit der Kindererziehung und Homeschooling. Die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben wurden dabei verwischt. Obendrein fehlte der soziale Ausgleich und die Menschen fühlten sich zunehmend isoliert, obwohl – laut einer Studie der DFGP in Kooperation mit der Universität St Gallen (2021) – vermehrt in Unternehmen kommuniziert wurde als vor der Pandemie. Isolation senkt emotionales Wohlbefinden, Innovationsbereitschaft und Produktivität – und führt zu emotionaler Erschöpfung.^[2] Durch die emotionale Erschöpfung setzt und hofft das Team auf eine Führungskraft, die alles im Griff hat. **Doch auch bei den Führungskräften setzen mit fortwährendem Krisenmodus Ermüdungserscheinungen ein.** Es erfordert viel Kraft und Energie das Team durch unwegbare Situationen zu manövrieren und gleichzeitig neue und bessere Wege der Zusammenarbeit zu entwickeln. In solch einer Lage ist es kontraproduktiv, die Dinge zu beschönigen.

Wo normalerweise der ansteckende Optimismus der Führungskraft greift, lautet die Devise eher, auf die Emotionen, Sorgen und Nöte der Einzelnen einzugehen und sich selbst zu öffnen. Sich Zeit nehmen, zuhören, regelmäßig und offen informieren, Verständnis zeigen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Ein authentischer Ansatz wäre z. B. zu sagen: „Ja, wir sind gerade in einer schwierigen Situation und diesen Status-Quo müssen wir lernen anzunehmen. Wir haben aber auch die Chance, dadurch gemeinsam zu wachsen und gestärkt daraus hervorzugehen. Und es ist okay, wenn jede:r auf dem Weg dorthin auch mal schwach ist.“ **Gemeinsam eine Akzeptanz dafür schaffen, dass die belastenden Faktoren nun mal gerade da sind, anstatt sie zu verleugnen.** Es gilt, Raum zu schaffen, in welchem man seine Sorgen offen teilen kann und somit auch die Empathie füreinander ausdrückt.

Diese Akzeptanz ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Menschen es schaffen, ihre Emotionen zu steuern (1. Resilienzsäule) und bereitet so das **Fundament für den Erwerb von Resilienz. Dies ist ein stetiger Prozess, der idealerweise individuell, als auch innerhalb des Teams stattfindet.**

42%

der Mitarbeitenden fühlten sich während der Krise **alleine gelassen** und über die Maßen belastet, **obwohl**

79%

der Befragten sagen, dass mehr **kommuniziert wird** als zuvor.

[2] Bruch, H., Hesse, F. & Hölzl, L. (in Kürze erscheinend). Home-Office zwischen Teamzusammenhalt und Isolation. Ansatzpunkte für eine virtuelle Führung



Abb. 1: Die 7 Säulen der Resilienz

4. Halt geben durch Struktur

Wir kennen das aus der Kindheit bzw. aus dem Leben mit Kindern: Sie benötigen klare Strukturen – und dies gilt auch für Erwachsene. Durch die Option des Homeoffice sind viele dazu gezwungen, sich selbst besser zu strukturieren und vor allem auch selbst disziplinierter zu arbeiten. Doch nicht jede:r besitzt diese Stärke und nicht überall sind die Lebensumstände dafür gleichermaßen günstig. **Die Führungskraft kann hier helfen, wieder Ordnung in den Arbeitsalltag zu bringen, indem sie Routinen einbaut und Strukturen vorgibt.** Man kann diese auch gemeinsam im Team erarbeiten. Wichtig ist nur die Kontinuität. Denn das gibt **Orientierung und vielen Menschen einen wichtigen Halt im (Berufs-) Leben.** Dailys, regelmäßige Vier-Augengespräche aber auch Termine zum virtuellen und persönlichen Socializen sind äußerst wichtig. Führungskräfte sollten eine **Speak-up Kultur** aufbauen und die Team-Mitglieder dazu animieren, stets zu sagen was sie gerade denken und Dinge auch mal kritisch

zu hinterfragen. Personen, die dazu neigen sich zurückzuziehen, können durch eine aktive Ansprache wieder einbezogen werden.

Diese Dinge erfordern viel Disziplin seitens der Führungskraft, sind aber umso effektiver für den Teamspirit! **Apropos Teamspirit: Auch der Freiraum für Smalltalk sollte regelmäßig geschaffen werden.** Oft trauen sich die Teammitglieder nicht, vor- oder nach den offiziellen Themen auf Privates zu wechseln. Hier können Führungskräfte aktiv ermutigen, den Plausch an der Kaffeemaschine digital oder vor Ort zu führen. Ebenfalls eignet sich dafür ein eigens für Freizeitthemen angelegter Kanal im Kommunikationssystem.

Am Ende zählt der Team-Zusammenhalt und dieser wird nur durch tiefere zwischenmenschliche Beziehungsarbeit gewonnen.

Exkurs: Hybrid Leadership

Mit dem Wandel der Arbeitswelt, geht auch eine Veränderung in Bezug auf Teamführung und Führung im hybriden Raum einher. Leadership bedeutet heutzutage weit mehr als die Erfüllung von Verantwortungs- und Repräsentationspflichten, vielmehr müssen Führungskräfte die Rolle der Inspiratoren erfüllen, die Erfolg durch Wirksamkeit definieren. Bei aller Unsicherheit sind Führungskräfte gefordert, schnell Entscheidungen zu treffen und Sicherheit zu vermitteln.

Um als Organisation sicher und handlungsfähig zu sein, sind folgende Punkte bedeutsam:

- › **Kommunikation** muss digital und analog, synchron und asynchron funktionieren, um eine motivierende hybride Arbeitskultur zu schaffen.
 - › **Ungleichheit vermeiden:** In einem hybriden Set-Up sollte (Zusammen-)Arbeit so gestaltet werden, dass niemand einen Nachteil daraus zieht, wenn von zu Hause gearbeitet wird.
 - › **Mitbestimmung** der Mitarbeitenden bei der Entwicklung zukünftiger Arbeitsmodelle sowie verschiedener Prozesse bspw. durch Befragungen oder Arbeitsgruppen.
 - › **Flexibilität:** Standards waren gestern, Varianten sind die Zukunft. Das gilt für Arbeitsmodelle, Regelungen u. v. m.
- › **„Hybrid Manifest“:** Eine Art Verhaltenskodex, der die Zusammenarbeit konkret regelt, kann einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg von hybriden Arbeitssettings leisten.
 - › **Wir-Gefühl stärken:** Insbesondere das Zusammengehörigkeitsgefühl leidet in der Krise, daher ist es an Führungskräften, Plattformen für informellen Austausch zu schaffen und so Verbindungen, Identifikation und Kreativität zu ermöglichen und zu fördern.
 - › **„Großzügige Kollaboration“:** Hinter diesem Begriff verbergen sich der Gedanke an Offenheit und Kooperation, d. h. das Ego zurückzulassen, Risiken einzugehen und Ideen zu teilen.
 - › **Fokus** auf Prioritäten setzen und begreifen, dass fokussiertes Arbeiten wichtiger und gesünder ist als konstantes Arbeiten.

Sinn zu vermitteln, einen Rahmen zu schaffen, in welchem gesund fokussiert und großzügig kollaboriert wird sowie aktiv dazu beizutragen, dass niemand auf der Strecke bleibt, das sind die derzeit entscheidendsten Kernkompetenzen, die Führungskräfte heute und in den kommenden Monaten und Jahren entwickeln und mitbringen sollten.

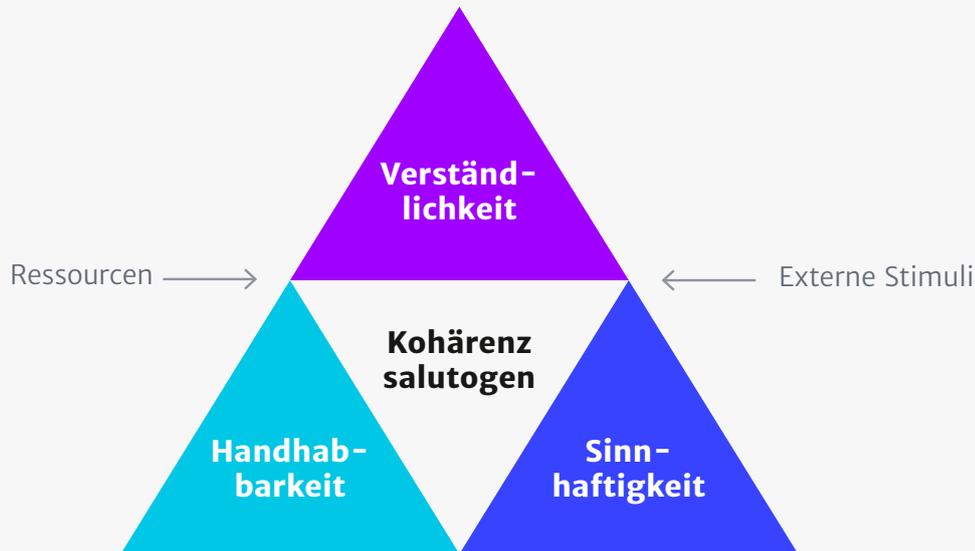
5. Wie Führungskräfte das Kohärenzgefühl stärken können

Wie können Führungskräfte Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, in unsicheren und unruhigen Zeiten besser gewappnet zu sein? Das Ziel ist schließlich, die (Team-) Performance beizubehalten! Was hält Menschen gesund und kräftig, wenn es um sie herum doch viele Faktoren gibt, die potenziell gefährlich sind für ihre seelische und körperliche

Gesundheit? Recht widerstandsfähig sind dabei jene, die ein gutes „**Kohärenzgefühl**“ (vgl. **Salutogenese** nach **Antonovsky**^[3]) haben. Das bedeutet, dass sie gesunde (oder gesundheitserhaltene) Wahrnehmungs- und Beurteilungsmuster entwickelt und verinnerlicht haben, die ihnen helfen, sich möglichst schnell wieder ausreichend wohl zu fühlen.

[3] **Antonovsky** entwickelte die **Salutogenese** als ein Konzept der Entstehung von Gesundheit: Er postulierte die Existenz generalisierter Widerstandsressourcen zur Unterstützung der Bewältigung von Stressoren und das durch sie hervorgerufene Spannungserleben.

Diese drei wichtigen Faktoren sollten Führungskräfte in ihrem Team stärken:



Verständlichkeit:

Hier geht es darum, wie Erlebtes verstanden wird und auch, wie andere uns gut verstehen können. Für Führungskräfte geht es vor allem darum:

- > Informationen, Veränderungen, Updates etc. möglichst gut strukturiert und klar verständlich weiterzugeben, auf Fragen einzugehen,
- > Feedback-Schleifen einzuführen,
- > sicherzustellen, dass die Anforderungen für alle Teammitglieder verständlich sind und
- > unterschiedliche Bedürfnisse und Kommunikationsstile zu berücksichtigen.

Handhabbarkeit:

Hier geht es um das sichere Gefühl, genügend Werkzeuge und Ressourcen zu besitzen, um Schwierigkeiten meistern zu können – entweder allein oder mit dem Wissen, an wen man sich für Hilfestellungen wenden kann. Führungskräfte sollten sicherstellen, dass alle im Team über die technische Ausstattung sowie über die Qualifikationen, Kontakte und Tools verfügen, welche sie zur Bewerkstelligung ihrer Aufgaben benötigen. Der intensive Austausch untereinander oder mit der Führungskraft sollte hier immer möglich sein.

Sinnhaftigkeit:

Diese bedeutet eine generelle Überzeugung, dass eine Aufgabe es „wert“ ist, dass man sie effizient angeht und auch effektiv durchhält. Dazu werden den Aufgaben und Geschehnissen eine Bedeutung zugeschrieben, die sinnvoll erklärt werden können. Hier hilft ein Big Picture, eine Geschichte. Zum Beispiel kann eine „Heldensage“ helfen, die erzählt, wie die Firma durch unruhige Gewässer kommt, was die Mannschaft dabei aushalten muss und will – weil sie alle ein Ziel vor Augen haben. Kurz: eine gemeinsame Mission.

Je besser das Kohärenzgefühl in einem Individuum und letztendlich auch in einem Team ausgeprägt ist, umso eher sind Menschen zuversichtlich und empfinden ihre Arbeit als sinnvoll. Denn wenn uns etwas stresst, wirft uns das erst einmal aus der Bahn –

das ist völlig normal. Umso wichtiger ist aber, wie schnell wir uns wieder aufrappeln und beginnen, uns mit der neuen Situation bestmöglich zu arrangieren. Und zwar proaktiv, indem wir neue Bewältigungsstrategien entwickeln.

6. Coaching als Unterstützung

Das Kohärenzgefühl ist auch für die Führungskraft selbst eine wichtige und wertvolle Ressource. Hier eignet sich der geschützte Raum bei einer Coaching-Session, um diese Fähigkeiten wieder zu wecken oder zu vertiefen. Erst, wenn sich der Mensch in diesem stabilen Zustand befindet, kann er wieder gut performen und Kompetenzen für das Bewältigen einer Krise aufbauen. Das heißt, **ein Coach sollte nicht nur das Team als Gruppe coachen, sondern bestenfalls jedes einzelne Team-Mitglied und ganz besonders die Führungskraft.**

Über gemeinsames, aber auch einzelnes Reflektieren, wird den einzelnen Personen selbst und der Gruppe bewusst, welche Charaktere und Typologien im Team vorhanden sind. Das Bewusstsein darüber sensibilisiert für Eigenarten, spezielle Lebenssituationen und das individuelle Ansprechen auf negative Faktoren, wie zum Beispiel Stress aber auch auf positive Verstärker, wie zum Beispiel Anerkennung.

Coaching ist für den einzelnen Menschen und für das gesamte Team eine wertvolle Erfahrung, von der im weiteren (Berufs-)Leben profitiert werden kann.

Überzeugen Sie sich selbst von der Effektivität von Coaching!



Über die Haufe Akademie

Die Haufe Akademie ist der führende Anbieter für Qualifizierung und Entwicklung von Menschen und Organisationen im deutschsprachigen Raum. Sie berät Unternehmen bei der Entwicklung ganzheitlicher, zukunftsorientierter Weiterbildungsstrategien, immer ausgerichtet an den strategischen Business-Zielen des Unternehmens. Mit ihren Coaching-Lösungen ermöglicht die Haufe Akademie persönliches Wachstum für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte aller Ebenen und Teams. Attraktive Coaching-Pakete und die Haufe Coaching-Management Plattform erleichtern den Roll-out von Business Coaching für alle Karrierelevels.

Jetzt informieren:



Telefon: +49 761 59 53 39 08

E-Mail: coaching@haufe-akademie.de

haufe-akademie.de/coaching

HAUFE.
AKADEMIE