



## Präsenz im Arbeits- wie im Trainingsteam

Der Arbeitspsychologe *Hannes Zacher* hat erforscht: Virtuelle Teams, also Teams, deren Mitglieder einander nie begegnen, haben es schwer, gemeinsam zu arbeiten. Das Wir-Gefühl will sich nicht so recht entwickeln. Einfaches Programmieren geht auch mit Kollegen, die über den Globus verteilt sind. Doch je komplexer die Aufgabe ist und je kreativer die Einzelnen rangehen müssen, desto wichtiger wird der persönliche Kontakt. Physischer Kontakt ist ein menschliches Grundbedürfnis. Die Evolution hat es in uns angelegt. Wir sind darauf gepolt, uns ständig mit anderen auszutauschen und Aufgaben in Gruppen zu lösen. Die Reaktion der anderen auf unser Tun ist äußerst wichtig. Oft sind gerade die non-verbale Signale entscheidend, die in der Video-Konferenz kaum lesbar sind oder gar nicht übertragen werden. Online-Teams, die nur virtuell miteinander konferieren, können nur schwer ein Vertrauensklima aufbauen. Und das hemmt die Kreativität.

Der soziale Kitt entsteht eher in der gemeinsam verbrachten Mittagspause als bei der Arbeit mit konstantem Blick auf den Bildschirm. Bei kontinuierlicher Präsenz werden aus den Bürokollegen manchmal Mentoren, Moderatoren oder Tennisfreunde. Wer dagegen die ganze Woche im Homeoffice

verweilt, dem droht die soziale Isolation. Digitale Meetings und WhatsApp sind eine gute Hilfe in der Krise, aber diese Dienste können eine reale Begegnung nicht ersetzen.



***Fehlt das soziale Handeln, staut sich die Emotion.***

***Staut sich die Emotion, verirrt sich die Kognition.***

***Verirrt sich die Kognition, beginnt die soziale Isolation.***

Soziales Handeln gibt es im Büro im Kreise der Kollegen reichlich. Im Homeoffice gibt es zwar auch ein soziales Handeln, das ist aber eher auf die Familie bezogen. Homeoffice ist ein Ausnahmezustand in Zeiten der Pandemie. Es könnte sich eine neue Entwicklung durchsetzen: Die alte Präsenzkultur, wo vor allem belohnt wird, wer lange im Büro hockt, gelangt an ihr Ende. An ihre Stelle tritt nicht die Auflösung der Gemeinschaft am Arbeitsplatz, sondern eine Kombination, die das Beste aus beiden Welten – Büro und Heimbüro – verbindet. Wissenschaftler haben schon vor der Corona-

Pandemie ermittelt, dass Zufriedenheit und Produktivität von Mitarbeitern dann am größten sind, wenn sie zwei bis drei Tage pro Woche im Homeoffice verbringen, den Kontakt zu Vorgesetzten und Kollegen also nicht verlieren. Niemand will den Untergang der Bürokultur. Bislang will auch kaum ein Unternehmen ganz auf einen zentralen Standort verzichten. Man könnte allerdings Bürofläche einsparen. Einzelbüros könnten aufgelöst, dafür mehr Teamräume geschaffen werden. Räume, die so beschaffen sind, dass man für 15 Personen bequem einen team-dynamischen Kreis stellen kann.

Mindestens einen Tag in der Woche sollten die Mitarbeiter ins Unternehmen kommen, damit das soziale Miteinander nicht zu kurz kommt. In einigen Unternehmen wird erprobt, für Projekte bereits einige Wochen im voraus die Tage mit Anwesenheitspflicht festzulegen. An den übrigen Tagen können die Kollegen frei entscheiden. In großen Unternehmen erwartet man künftig eine „hybride Arbeit“ zwischen Büro und Heim. Dort gibt es Betriebsvereinbarungen, die den Mitarbeitern das Homeoffice ermöglichen, jedoch nicht verordnen.

Vgl. *Ceballos, Karin et al.: Zu Hause ist es am schönsten, DIE ZEIT, 10.06.2020* →

Nach langen Corona-Zeiten soll es Menschen geben, die sich schon wieder richtig auf das Büro freuen, denn da wartet die Teamdynamik als belebende Realität auf sie. Die Fahrt ins Büro ist für sie möglicherweise eine willkommene Umschaltpause.

### Das team-dynamische Training

lebt von der Unterschiedlichkeit und Authentizität der Teilnehmer. Das Training kann dem Einzelnen neue Perspektiven eröffnen. Es kann eine Klärung in Gang setzen, Kräfte mobilisieren, Hemmnisse abbauen und wertvolle Fähigkeiten vermitteln – mit jeder weiteren Teilnahme auf einer neuen Ebene. Wer seine soziale Kompetenz als Teamplayer ausbauen, sich als Teamleiter weiter qualifizieren oder als Teamtrainer ausbilden lassen möchte oder sich einfach persönlich oder beruflich weiterentwickeln möchte, wird in einem team-dynamischen Workshop ein ideales Experimentier- und Erfahrungsfeld finden.

### Seinen Platz im Team finden

Ein Team ist ein funktionales und soziales System. Funktional sollen sich die Kompetenzen ergänzen, sozial sollen alle Teammitglieder gut miteinander auskommen. Man gehört voll dazu oder nicht. Es gibt keine halbe Zugehörigkeit. Jedem muss klar sein, wer dazu gehört. Das Team hält den Platz bereit, und der Einzelne muss den Platz füllen. Das heißt, er muss ihn sich verdienen, indem er sich in den Dienst der Aufgabe stellt, die das Team erfüllen soll oder

will. Das Team funktioniert nur bei Vollzähligkeit. Jeder trägt einen speziellen Teil bei, den ein anderer so nicht liefern könnte. Niemand bekommt seinen Platz umsonst.

Die Plätze im Team sind ebenbürtig, aber nicht gleich. Im privaten Leben ist es sinngemäß genauso. Jeder muss in seinem Lebensumfeld seinen Platz finden, auf dem er seinen Beitrag leisten kann. Dann wird er auf diesem Platz geschätzt und geschützt. Darum ist der Erfahrungsprozess in einem team-dynamischen Training eine gute Übung für das berufliche und auch das private Leben.

Das Training hält viele Übungen bereit, in denen der Einzelne einen Platz wählen und ausprobieren kann, beispielsweise bei einer Skalierung nach Selbsteinschätzung. Er wird aber auch mal vom Trainingsteam auf einen Platz verwiesen, etwa bei einer Übung, die die aktuelle Sozialstruktur offenlegt. Das schafft wertvolle Einsichten über Anspruch und Wirklichkeit, Anmaßung oder unangebrachte Bescheidenheit. Am meisten aber spürt der Teilnehmer, dass man ihm einen Platz einräumt, wenn er allein in der Mitte steht und so genommen wird, wie er ist. Welchen Platz er schließlich einnimmt, das heißt, welche Rolle und Funktion er aktuell bekommt, erfährt er in der Interaktion und durch vielfältiges Feedback.

### Seine Rolle im Team reflektieren

Jede Rolle ist mit einer Funktion verbunden. Dabei ist die **Rolle** die soziale und emotionale Dimension. Die **Funktion**

ist die produktive und organisatorische Dimension. Wer eine Funktion innehat, etwa in der Familie (Vater, Mutter, Baby-Sitter) oder in der Firma (Chef, Prokurist, Abteilungsleiter, Auszubildender), muss eine gewisse, durchaus facettenreiche Rolle ausfüllen. Wenn etwa ein Mitarbeiter in die Funktion des Abteilungsleiters aufsteigt – das geht oft von einem Tag auf den anderen –, muss er erst seine Rolle finden. Das geht oft nicht von jetzt auf gleich. Wenn jemand Lehrer wird, hat er die Funktion schon, sobald er vor einer Klasse steht; die Rolle muss er sich erst erarbeiten. Dafür wird er erst einiges einstecken müssen.

Im Training kann jeder von einer Rolle in die andere wechseln, die Übungen geben dafür die notwendigen Impulse. Jeder kann mit seiner Rolle experimentieren, auch eine neue Rolle finden, die er dann auszufüllen lernt. Wer dabei in einen Rollenkonflikt gerät, spürt die unterschiedlichen Erwartungen, die an sein Rollenverhalten geknüpft werden. Jeder darf auch mal aus der Rolle fallen, denn das kann ihn erleichtern und nimmt den Ernst aus dem Trainingsprozess.

In vielen spielerischen Übungen, besonders in der Mitte des Kreises, können sich die Teilnehmer in der Selbstdarstellung ausprobieren. Hier können sie sich frei entfalten, ihre Rolle frei gestalten. Die gewonnene Freiheit nimmt er dann mit in sein berufliches Umfeld.