

Remote Work

Teamverbundenheit im hybriden Alltag gestalten

Remote Work bietet Flexibilität und gewisse Freiräume. Für zahlreiche Beschäftigte gehört das Arbeitsmodell zum Alltag. Doch oft fehlen klare Strukturen und die Anforderungen an die Selbstorganisation steigen. Wie Teamverbundenheit im hybriden Setting dennoch gestärkt werden kann, erläutert die Organisationsberaterin Beate Remus.



Die Arbeit zu Hause gilt als Vorreiter für eine gesunde Work-Life-Balance. Doch leidet die Teamverbundenheit unter Remote Work? Das lässt sich nicht pauschal beantworten. Zunächst ist es wichtig, zwischen verschiedenen Formen von Remote Work zu differenzieren: Es gibt Mitarbeitende, die es sehr schätzen, den Großteil ihrer Arbeit ungestört im Home-Office zu erledigen, sofern es die Organisation erlaubt. Andere möchten vorwiegend im Büro arbeiten, weil sie den persönlichen Austausch mit ihren Kollegen und Kolleginnen vor Ort nicht missen wollen. Und wieder andere bevorzugen hybride Modelle. Ob Teamarbeit gelingt und Vertrauen entsteht, hängt daher nicht zwingend vom Format ab. Allerdings ist die Gefahr, sich aus den Augen zu verlieren, deutlich größer, wenn viele Teammitglieder vorrangig remote arbeiten und es kaum bewusste Gelegenheiten für Austausch gibt.

Die Gefahr des Gedankenkarussells bei Mitarbeitern

Fehlt der echte Austausch, vergleichen Menschen ihre Vorstellungen und Arbeitsweisen

weniger miteinander. Missverständnisse über Ziele oder den Umgang miteinander entstehen schneller. In der Folge entwickeln sich nicht selten unrealistische Erwartungen an sich selbst, aber auch an andere. Werden diese enttäuscht, geraten viele in einen inneren Entwertungskreislauf aus Enttäuschung, Grübeln, Selbstzweifeln und psychischer Belastung. Ein Beispiel aus dem Projektalltag: Wenn nicht konkret vereinbart wurde, wer welche Aufgaben übernimmt und wie Ergebnisse geteilt oder Feedback gegeben wird, bleiben Rückmeldungen womöglich aus. Das kann bei Mitarbeitenden ein regelrechtes Gedankenkarussell auslösen: „Hat mich mein Kollege im Home-Office vergessen? Habe ich etwas falsch gemacht? Wird vielleicht gerade über mich geredet?“ Solche Annahmen führen häufig dazu, dass man den Kontakt zur betreffenden Person meidet oder sich strikt auf den eigenen Aufgabenbereich zurückzieht.

Folgen der wachsenden Distanz für die Zusammenarbeit

Wer den Austausch meidet und versucht, alles im stillen Kämmerlein zu lösen, kommt

in der Regel nicht zu guten gemeinsamen Ergebnissen. Gerade in Projekten ist es entscheidend, sich an Schnittstellen mit anderen Funktionen abzustimmen. Sonst wird nicht nur die individuelle Leistung, sondern auch die Teamperformance leiden. Das wird sichtbar durch nachlassende Arbeitsergebnisse, steigende Unzufriedenheit und eine Zunahme gegenseitiger Beschwerden. Auch die Meetingkultur entwickelt sich häufig in eine ungünstige Richtung: Mitarbeitende sind weniger präsent, schalten ihre Kameras nicht ein oder erledigen parallel andere Aufgaben. Hinzu kommt, dass Konflikte im Remote-Setting schneller entstehen können – insbesondere aufgrund unausgesprochener, unrealistischer Erwartungshaltungen. Diese werden meist nicht angesprochen, sondern schwelen latent. Im schlimmsten Fall führen diese zu dauerhafter Verhärtung oder offener Eskalation und können eine feindselige Arbeitsatmosphäre schaffen.

Bedeutung für den Zusammenhalt

Diese Entwicklung ist Gift für das Wir-Gefühl, das unter solchen Bedingungen kaum

entstehen kann. Vor allem dann nicht, wenn Teammitglieder ausschließlich remote arbeiten und kein Ausgleich zum fehlenden persönlichen Gespräch und zur verwaisten Kaffeeküche geschaffen wird, also zu jenem Ort, wo früher beiläufig Ideen entstanden und Beziehungen gepflegt wurden. Zusammenfassend lässt sich sagen: Fehlender Zusammenhalt beeinträchtigt Motivation und Arbeitsmoral der Mitarbeitenden und kann langfristig zum Verlust von wertvollem Wissen und Erfahrung führen.

Strukturen schaffen, um Teamverbundenheit und Performance zu stärken

Zentral ist, die Zusammenarbeit von Beginn an aktiv zu gestalten und die Teammitglieder bewusst einzubinden. Workshops und Meetings sind das Betriebssystem der Zusammenarbeit, unabhängig davon, ob sie in Präsenz oder remote stattfinden. Diese Formate sollten gezielt genutzt werden, um zum Projektstart oder auch in bestehenden Teams den Zweck der Zusammenarbeit sowie gemeinsame Ziele zu klären. In Anlehnung an das Phasenmodell der Teamentwicklung des US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman ist es in der sogenannten Forming-Phase besonders wichtig, klare Agenden und Ziele zu definieren und verbindlich festzulegen, wer – auch abhängig von der jeweiligen Hierarchiestufe – für welche Aufgaben verantwortlich ist. Das schafft Orientierung und Commitment. In der Storming-Phase, in der Meinungsverschiedenheiten und Spannungen auftreten können, eignen sich moderierte Diskussions- und Feedbackrunden, idealerweise neutral begleitet, um Konflikte konstruktiv nutzbar zu machen und nicht unter den Teppich zu kehren.

Beispiel zur Verdeutlichung

In einem Team entstehen Spannungen, weil zwei Mitarbeitende unterschiedliche Vorstellungen von der Priorisierung ihrer Aufgaben haben. Die Führungskraft greift diesen Konflikt bewusst auf und moderiert eine strukturierte Feedbackrunde. Beide Seiten erhalten Raum, um ihre Argumente darzulegen. Dabei wird sichtbar, dass eine Person stark den Kundenfokus betont, während die andere die interne Qualitätssicherung in den Vordergrund stellt. Durch die offene Diskussion entwickelt das Team gemeinsam klare Priorisierungskriterien, die beide Pers-

pektiven berücksichtigen. Der Konflikt wird bestenfalls nicht als Störung erlebt, sondern führt zu besseren Entscheidungen, klareren Arbeitsprozessen und mehr gegenseitigem Verständnis – statt zu Frustration oder verdeckten Spannungen.

Entwicklung von Leitlinien für die Zusammenarbeit

Teams benötigen verbindliche Leitlinien, an denen sie sich orientieren können. Ich empfehle Führungskräften, sach- und beziehungsorientierte Themen klar voneinander zu trennen. So sollten Online-Trainings in erster Linie für inhaltliche Fragen genutzt werden. Kurzworkshops in Präsenz eignen sich besonders gut, um die Zusammenarbeit, Rollen und Beziehungen zu reflektieren. Fehlt diese Trennung, geraten beispielsweise in einem Online-Meeting persönliche Befindlichkeiten in den Vordergrund, wodurch sich sachlich orientierte Mitarbeitende nicht abgeholt fühlen. Es ist neurowissenschaftlich bewiesen, dass Arbeitszufriedenheit und Motivation steigen, wenn unterschiedliche Bedürfnisse und Motive, etwa Lernzuwachs, Anerkennung oder sinnstiftende Arbeit, berücksichtigt werden. Zudem sind verpflichtende Meetings deutlich zielorientierter, wenn ihr Zweck klar definiert ist.

Reflexion der Zusammenarbeit

Regelmäßige Reflexions-Workshops, idealerweise neutral von einer externen Person moderiert, helfen Teams dabei, den Blick bewusst auf die eigene Zusammenarbeit zu richten. Ich nutze hierfür eine Technik, bei dem sich das Team quasi den Spiegel vorhält. Es geht sowohl darum, sichtbar zu machen, in welchen Arbeitsphasen die Zusammenarbeit inhaltlich gelungen ist, als auch gemeinsam zu identifizieren, wo nachjustiert werden sollte. Ergänzend eignet sich das sogenannte „Emotionale Review“, um das Augenmerk darauf zu richten, was Freude gemacht hat, etwa gemeinsame Erfolge, Feiern oder Momente, in denen Teammitglieder ihre Komfortzone verlassen haben.

Wie man etwas anspricht, was nicht gut läuft

Offene Fragen sind hier besonders hilfreich, etwa: „In welchen Situationen habt ihr euch eingebunden oder ausgeschlossen gefühlt?“ Ziel ist es, unausgesprochene Themen und Gefühle sichtbar zu machen. Voraussetzung

dafür sind Vertraulichkeit und klar vereinbarte Gesprächsregeln, etwa, dass Prozesse reflektiert und bewertet werden, nicht die Person. Auch die Führungskraft sollte Teil solcher Reflexionen sein und eigene Herausforderungen benennen. Gefühle zu zeigen, macht sie nahbar und stärkt die Verbundenheit im Team. Entscheidend ist, Retrospektiven wirklich zu nutzen: „Was lernen wir daraus, was verändern wir konkret in den nächsten Wochen, und wie überprüfen wir diese Veränderungen?“ So entsteht Klarheit und psychologische Sicherheit.

Sind Teams grundsätzlich offen für diese Art der Reflexion?

Teams sind sehr unterschiedlich. Manche Mitarbeitende trauen sich nicht, ihre Meinung offen zu äußern, anderen fällt es schwer, Vertrauen aufzubauen oder fürchten eine Bewertung durch andere. Führungskräfte können Angebote machen und dafür werben, haben jedoch nur begrenzten Einfluss auf persönliche Prägungen oder äußere Umstände wie etwa unsichere Marktentwicklungen. Im Einzel-Coaching kann reflektiert werden, wo innere Blockaden bei der Führungskraft selbst oder bei einzelnen Teammitgliedern liegen, die der Teamentwicklung im Weg stehen. Klar ist jedoch: Ohne echten Austausch kann keine Teamverbundenheit entstehen. Teamentwicklung ist ein Prozess, der Geduld und Kontinuität erfordert. Rituale wie Retrospektiven oder Spiegel-Meetings – gern auch außerhalb des Arbeitsumfelds, etwa in einem Seminarhotel oder Restaurant – unterstützen diesen Prozess. Auch in der Teamentwicklung gilt: Steter Tropfen höhlt den Stein. ■

Zur Person



Dipl.-Ing. Beate Remus ist Organisationsberaterin und systemischer Coach. Als ausgebildete Mediatorin und zertifizierte Transaktionsanalytikerin begleitet sie Führungskräfte und Teams auch in herausfordernden Konfliktsituationen.

Weitere Informationen unter:
www.remus-consulting.de
info@remus-consulting.de