

TEAMENTWICKLUNG ONLINE GESTALTEN

Virtuell zusammenwachsen

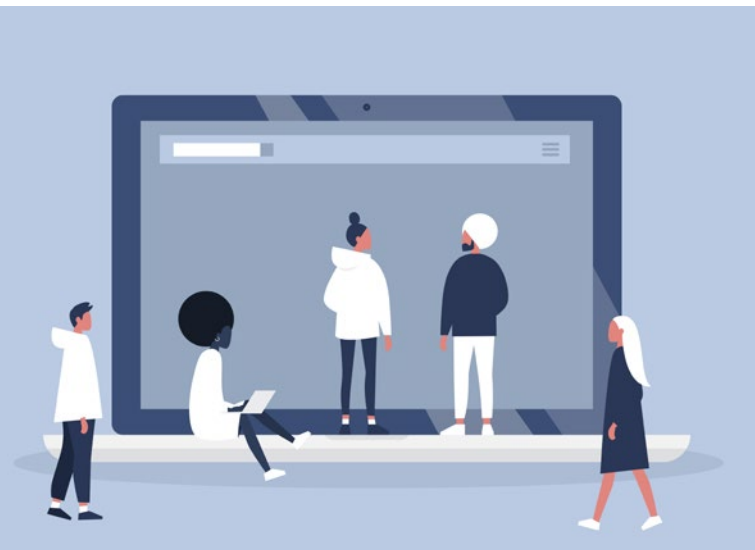


Foto: nadia_bormotova / iStock

Durch moderierte Gruppenprozesse kann die Gruppendynamik und der Zusammenhalt eines Teams auch virtuell verbessert werden.

Entwickelt sich eine Gruppe zum Team, lernt und arbeitet es sich gleich viel effektiver. Wie sich die Gruppendynamik im virtuellen Raum verbessern lässt, wo nonverbale Signale fehlen und neue Wege für unbeschwertes Miteinander gefunden werden müssen, zeigt Online-Coach Sandra Dundler.

Sobald zwei oder mehr Menschen zusammenkommen, entstehen Dynamiken, die das Miteinander beeinflussen. Das ist keine neue Erkenntnis – schon in den 1930er-Jahren hat Kurt Lewin das Phänomen der Gruppendynamik beschrieben, mit deren Hilfe wir agil und innovativ sein können, um uns individuell und kollektiv weiterzuentwickeln.

Da die Begegnungen in der Lern- und Arbeitswelt zunehmend virtuell oder hybrid stattfinden, ist es wichtig, auch die Gruppendynamiken im virtuellen Raum zu verstehen und begleiten zu

können. Doch wo liegen die Unterschiede zur Präsenz? Was können wir aktiv für gute Dynamiken und Weiterentwicklung tun?

Gute Gruppendynamik entsteht nicht von alleine

In der Arbeitswelt sind gemeinschaftliches Lernen und Arbeiten immer und

überall präsent. Je nachdem, ob Menschen zufällig in einer Gruppe zusammenkommen, wie etwa in einem Trainingskontext, oder dauerhaft als Team zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele verfolgen, muss mehr oder weniger Aufwand für die Entwicklung des Miteinanders betrieben werden.

Hier sind die Moderatorinnen und Moderatoren gefordert, denn ein echtes Team zu formen, ist schon im Analogen häufig eine Herausforderung. Im Virtuellen dementsprechend noch mehr.

Wer Gruppenprozesse moderiert, ist dafür sensibilisiert, Signale aus der Gruppe und von den einzelnen Mitgliedern wahrzunehmen und darauf mit Interventionen, Fragen, Übungen usw. zu reagieren. Während sich in der analogen Workshopwelt Machtverhältnisse und Beziehungsgeflechte oft schon an der physischen Nähe der einzelnen Personen zeigen – wer sitzt neben wem, wer rutscht näher, wer hält Abstand? – ist das im virtuellen Raum nicht immer so einfach erkennbar.

Grundsätzlich gilt: Das Zusammenwachsen von einer Gruppe zum Team durchläuft mehrere Phasen, die unterschiedlich lang dauern können und die auch nicht immer linear ablaufen – so manche Schleifen sind notwendig und sinnvoll. Wie gestalten sich diese Phasen also im virtuellen Kontext? Welche Vorteile ergeben sich vielleicht sogar aus der virtuellen oder hybriden Gestaltung?

Je nach Auftragsgröße, Zielsetzung und eingesetzter Tools variieren die Möglichkeiten und auch die Bereitschaft, Zeit und Energie aufzuwenden. Deshalb gibt es bei den folgenden Beispielen stets Basistipps, die unbedingt beachtet werden sollten, und weiterführende, ergänzende Tipps.

Virtuelle Zusammenarbeit basiert auf einem Sicherheitsgefühl

Die Pandemie hat einiges, was vor einem Jahr noch undenkbar war, in virtuelle Formate katapultiert. Und dennoch sehnen sich viele nach physischen Meetings und haben eine eingeschränkte Wahrnehmung von den virtuellen Möglichkeiten. Manche haben nach wie vor große Berührungsängste mit der Technik. Daneben gibt es die Vorreiter, die nach neuen virtuellen Möglichkeiten lechzen und schnell mit der inhaltlichen Arbeit starten möchten. Und ganz viele dazwischen.

Die unsicheren Teilnehmenden gilt es also zu ermutigen und die eher forschen

etwas auszubremsen. Deshalb ist es wichtig, schon vor Beginn der virtuellen Arbeit für eine möglichst entspannte Atmosphäre zu sorgen.

Basis: Rechtzeitig vor dem Termin sollte eine freundliche, persönliche Einladung mit dem groben Rahmen, einer Agenda, einer kurzen Vorstellung und den technischen Voraussetzungen bzw. Testmöglichkeiten an die Teilnehmenden verschickt werden – gefolgt von einer Erinnerung zwei bis drei Tage vor dem Termin.

Ergänzend: Im Workshop lässt sich mit einem virtuellen Whiteboard arbeiten, auf dem schon vorab eine kleine Vorstellungsrunde mit Fotos oder Steckbriefen stattfinden kann. Sind die Teilnehmenden routinierter, macht es zusätzlich Lust auf den Termin, wenn vorab der Link zum Ausprobieren geteilt wird. Auch sind so manche dann bereits mit der Bedienung vertraut. Aber Achtung: nicht darauf verlassen, dass das auf alle zutrifft, daher zu Beginn des Termins mehr Zeit einplanen.

Bei vielen Teilnehmenden kommt es gut an, wenn sie

Ideen für virtuelle Kaffeepausen

Pausen in virtuellen Workshops nutzen viele zum Spaziergehen oder für andere Offline-Tätigkeiten. Sie lassen sich aber auch gezielt für die Besserung der Gruppendynamik einsetzen:

1. Ein deutsches Startup hat mit Wonder.me eine Möglichkeit für auflockernde virtuelle Kaffeepausen geschaffen: In Zirkeln kann man sich zusammenfinden und ganz einfach mit einer Mausbewegung zum nächsten Zirkel oder zur nächsten Person springen. Kommt man in Reichweite, gehen die Videokameras an, und man kann sich unterhalten. Ganz zwanglos und informell – wie in einer echten Kaffeepause eben. Wichtig: die Teilnehmenden vorher gut einweisen. Nicht alle sind geborene Online-Small-Talker. Außerdem zuerst 15 Minuten echte Pause machen, um Kaffee, Tee oder Wasser zu besorgen. Alternativ nutzt man das Tool für einen virtuellen Abendausklang mit entsprechender Getränkewahl. Link: wonder.me
2. Wenn es etwas analoger sein soll, kann man die Gruppe in eine Frischluftpause schicken, oder auf einen sogenannten Brainwalk mit einem zu diskutierenden Thema: Die Teilnehmenden gehen in Zweiertteams 30 Minuten lang „gemeinsam“ spazieren und telefonieren währenddessen. Hier schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe: Bewegung und frische Luft sowie eine größere Chance auf vertiefende Gespräche und Kennenlernen. Ein kurzes Blitzlicht nach der Pause rundet das Ganze ab. Wichtig: Natürlich sollte das Wetter einigermaßen passen und auch eine zusätzliche Pause zum Essen etc. noch möglich sein – also großzügig Zeit einplanen.



HANDOUT: ÜBUNG FÜR DIE VIRTUELLE KOMMUNIKATION

Blindes Origami

Bei der virtuellen Teamentwicklung bringen Kommunikation und Zusammenarbeit oft einige Tücken mit sich. Eine Übung, die das auf unterhaltsame Weise verdeutlicht, ist „Blindes Origami“.

Bei „Blindes Origami“ werden Zweier-Teams gebildet – es gibt eine Person, die anleitet, und eine, die ausführt. Alle, die anleiten, bekommen individuelle Origami-Faltanleitungen. Diese verschickt die Trainerin per Mail oder vorab per Post, mit der Auf-

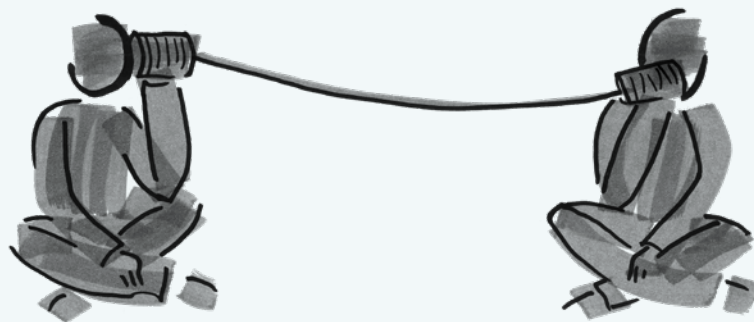
schrift „Erst am Workshoptag auf mein Kommando zu öffnen“ – das erhöht die Vorfreude und bringt Spannung ins Format.

Die Ausführenden legen sich wiederum auf Anweisung Papier zurecht oder bekommen auch vorab einen „geheimnisvollen“ Brief mit dem Faltpapier.

Als Kommunikationsmedium für die Übung wird das Telefon oder eine Plattform, bei der die Videoübertragung durch den Moderator

ausgeschaltet werden kann, vereinbart. Denn: Die Anleitung zum Falten darf ausschließlich verbal erfolgen – Rückfragen sind aber erlaubt.

Auf Kommando ziehen sich die Tandems in ihre Telefonkonferenzen zurück. Es hat sich bewährt, je nach Komplexität der Origami-Anleitung, auch eine Zeitvorgabe zu geben.



Achtung: Zu hohe Komplexität kann zu Frust führen, zu einfache demotivieren. Eventuell kann es auch sinnvoll sein, pro Team zwei bis drei verschiedene Faltvarianten anzubieten. Dann können auch alle Teams die gleichen Anleitungen erhalten und suchen sich die individuelle Schwierigkeitsstufe selbst heraus. Das ist im Nachgang für eine vertiefende Reflexion durchaus spannend.

Hilfreich ist auch der Rollentausch. Dafür ist es erforderlich, beiden Teammitgliedern unterschiedliche Anleitungen zur Verfügung zu stellen.

Ist das Objekt fertiggestellt bzw. die Zeit abgelaufen, trifft sich die gesamte

Gruppe wieder im Plenum. Anleitungen und Ergebnisse werden per Video oder Fotos auf einem gemeinsamen Board gegenübergestellt und die Arbeit reflektiert:

- ▶ Falls ein Rollentausch durchgeführt wurde: Welche Rolle war herausfordernder?
- ▶ Was war in welcher Rolle hilfreich?
- ▶ Was hätte man anders machen können, um erfolgreicher zu sein?
- ▶ Was bedeutet das für die Teamkommunikation?
- ▶ Usw.

vorab echte Post erhalten: eine analoge Erinnerung an den Termin, vielleicht verknüpft mit einer kleinen Überraschung (z.B. Müsliriegel, Studentenfutter) und ein paar netten Worten. Oder auch mit Material, das im Workshop verwendet wird. Das können Figuren sein, Steine, Bildkarten, Stifte, Bausteine – je nachdem, was zum Thema und zur Zielgruppe passt.

Eine gemeinsame Basis schaffen

Ob sich Menschen auf eine Gruppe einlassen und sich aktiv einbringen, hängt natürlich von individuellen Präferenzen und Motiven ab. Aber auch von der Einbindung und der persönlichen Beziehung zur Moderatorin oder zum Trainer und dem Rest der Gruppe.

Auch das aktivste und motivierteste Gruppenmitglied resigniert, wenn es nicht als Mensch wahrgenommen wird. Und genau darauf muss der Fokus liegen: Die Menschen hinter den Kameras wahrzunehmen, ihnen Raum zu geben, sie zu Wort kommen zu lassen, das erste Beschnuppern einzuleiten.

Gerade beim Online-Arbeiten wird das häufig unterschätzt. Die Zeit ist vielleicht knapper als im Präsenzformat, und die Ideen gehen aus. Leider kann fehlende Zeit für die Basis den kompletten Termin oder die Sessionserie zum Scheitern verurteilen. Fehlt

der persönliche Beziehungsaufbau, nehmen sich Teilnehmende schneller raus und machen parallel andere Dinge oder demontieren im schlimmsten Fall sogar das Teamgefühl der anderen.

Basis: Während wir in Präsenzveranstaltungen meistens Zeit zum Kennenlernen – oder auch zum Small Talk, wenn wir uns schon kennen – einplanen, verfallen viele Moderatoren im Online-Setting dem Zeitdruck. Es gibt inzwischen zahlreiche virtuelle Kennenlernmethoden für kleine und große Gruppen. Oft sind auch bewährte Methoden aus dem eigenen Repertoire online einsetzbar.

Für eine gute Arbeitsatmosphäre sollten gemeinsame Spielregeln vereinbart werden: Wann findet was statt, wie regeln wir Pausen, wo dokumentieren wir, wann spricht wer, wie arbeiten wir zusammen?

Stichwort Zusammenarbeit: Beteiligung lässt sich durch vielseitige Interaktionen steigern. Denn immer die gleiche Abfolge

von Frage, Brainstorming und Ergebnisseteilen langweilt. Online-Interaktionen ohne großen Aufwand können Chatbeiträge sein, Umfragen, kleine Quizze auf Zeit, Zeichenaufgaben und vieles mehr.

Ergänzend: Soll die Gruppe zu einem Team werden, hilft es, an gemeinsamen Aufgaben zu arbeiten. Darüber hinaus sind die wertvollsten Zeiten in der Präsenz oft die Pausen an der Kaffeemaschine. Diese fehlen hier zwar, lassen sich im virtuellen Setting aber ersetzen (siehe Kasten). Auch Gruppen- oder Partnerarbeiten, Online-Speeddatings, ungewöhnliche assoziative Fragestunden, Online-Collagen und ähnliche Methoden sind empfehlenswert.

Des Weiteren bieten sich Energizer an, denn der Fokus aufs Wesentliche ist zwar wichtig, lässt aber kein wirkliches Teamgefühl entstehen. Die Gruppe braucht immer mal wieder persönliche Momente und Anknüpfungspunkte. Hier helfen oft schon zehn Minuten mit kleinen, lustigen Spielen zur Auflockerung.

LITERATUR

- » Sandra Dundler: Für Entdecker: Ihr Weg zum Online-Coach. Vielfalt, Anforderungen und Einsatzmöglichkeiten von Formaten und Methoden des virtuellen Coachings. managerSeminare 2019, 49,90 Euro. Für Abonnenten 39,90 Euro, zu bestellen über: www.managerseminare.de/EditionTA

Fehlt der persönliche Beziehungsaufbau, nehmen sich Teilnehmende schneller raus und machen parallel andere Dinge oder demontieren im schlimmsten Fall sogar das Teamgefühl der anderen.

Längere Gruppenprozesse ermöglichen Alltagstransfer

Teamentwicklung findet in der analogen Welt häufig über zwei oder drei Tage statt, sodass sowohl an den inhaltlichen Themen gearbeitet, aber auch der soziale Austausch und das Kennenlernen am Abend gefördert werden können. Arbeiten wir jedoch online, empfiehlt es sich keinesfalls, solche Mammut-Termine zu organisieren, da wir nicht auf Reisekosten und -zeiten achten müssen, sondern den Fokus auf die Nachhaltigkeit legen können.

Die Praxis hat gezeigt, dass es sich immer wieder lohnt, nach gewisser Zeit ein Follow-up zu machen oder Teamentwicklungsworkshops regelmäßig zu wiederholen. Das kann und will sich zwar nicht jedes Unternehmen leisten, doch durch einmalige Aktionen wird längst nicht das volle Potenzial ausgeschöpft.

Hierin liegt die Chance von Online-Formaten: Strecken wir bisher analog geplante Workshops auf der Zeitachse und machen mehrere Bausteine daraus, können die Teilnehmenden das Vereinbarte und Erarbeitete in der Praxis di-

rekt anwenden und kommen mit neuen Erkenntnissen in das nächste Modul zurück. So entsteht ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess und eine Weiterentwicklung des Teams. Die Nachhaltigkeit ist höher, die Nachwirkung länger.

Vielleicht bieten sich im Verlauf des Prozesses auch unterschiedliche Formate an – die Verknüpfung von analog und online kann durchaus hilfreich sein.

Basis: Es empfiehlt sich, sinnvolle Modulpakete zu schnüren, die auf einem Zeitstrahl stehen und mit dem Team immer wieder modifiziert werden können: agile Herangehensweise über ein Kontingent statt starrer Termine und Kostenblöcke. Das Projekt kann so zum teameigenen Projekt werden, das fest im Alltag verankert ist.

Ergänzend: Die Zeit zwischen den Modulen lässt sich mit asynchronen Collaboration Tools, Online-Whiteboards und

virtuellen Begegnungsräumen füllen – Transferaufgaben und Impulse helfen, am Ball zu bleiben. Das Team kann auch Erkenntnisse zwischen den Phasen festhalten, die wiederum dem Moderator bei der Vorbereitung helfen. Auch kurze Video-Check-ins sind hilfreich, um am Team dranzubleiben.

Viel Potenzial bieten Retrospektiven, sowohl asynchron zwischen den Terminen als auch im Online-Format selbst. Diese sollte die Moderatorin intensiv einbauen, und auch mit ungewöhnlichen Fragen agieren.

Es wird deutlich: Online Gruppenprozesse zu moderieren, ist nicht nur ein aus der Not geborener Ersatz, sondern durchaus ein eigenständiges, alternatives Modell mit Zukunftsfähigkeit. Wie immer gibt es kein Richtig oder Falsch: Die Mischung macht's.

Sandra Dundler ■



Die Autorin: Sandra Dundler ist Geschäftsführerin der 2021 gegründeten Live Online Academy GmbH. Sie ist selbstständige Trainerin, Coach und Organisationsentwicklerin und unterstützt ihre Kunden im Umgang mit unterschiedlichen Tools und bei der Konzeption von Online- oder Blended-Learning-Trainings. Kontakt: www.liveonline-academy.de