

Thilo Leipoldt und Veronika Völler

Virtuelle Teamentwicklung – undenkbares möglich machen Wie Team-Workshops im virtuellen Raum gelingen

Abstract

Aus aktuellem Anlass sammelten die Autoren Erfahrungen zu virtuellen Teamentwicklungs-Maßnahmen. Das Whitepaper benennt den zusätzlichen Teamentwicklungsbedarf, der durch die von Corona erzwungene virtuelle Zusammenarbeit entsteht. Vor einem relevanten theoretischen Hintergrund leiten sich aus den signifikanten Unterschieden von Präsenz-Veranstaltungen und virtuellen Team-Workshops Schlüsselfragen zur Gestaltung von virtuellen Team-Workshops ab. Das Whitepaper beantwortet die aufgeführten Schlüsselfragen und gibt eine Vielzahl an konkreten Handlungsempfehlungen für die Moderation von virtuellen Team-Workshops. Das Whitepaper lässt erkennen, was wir aktuell über die Möglichkeiten zur Teamentwicklung für die Zeit nach Corona lernen. Die Autoren sind überzeugt von dem Potenzial der Idee zu Blended Team Development.

Erfahrungshintergrund Teamentwicklung

„Nobody is perfect, but a team can be.“ Dieses Sprichwort bringt auf den Punkt, um was es bei der Teamentwicklung geht. Teamentwicklung überlässt die Güte der Arbeitsfähigkeit eines Teams nicht dem Zufall. Teamarbeit gewann in den 1970-er Jahren in der Arbeitsorganisation an Bedeutung. Ziel dabei war es, die Produktivität zu steigern und die negativen Folgen des Taylorismus einzudämmen. Die Teamentwicklung nimmt dabei unterschiedliche Ziele in den Fokus. Unter anderem geht es darum, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken, Kooperationsbereitschaft und Teamgeist zu fördern. Erfolgskriterien sind dabei stets Arbeitseffektivität und -effizienz des Teams.

Die beiden Autoren haben zusammen über 50 Jahre Erfahrung mit Teamentwicklungs-Maßnahmen. Sie sind geübt darin, für unterschiedliche Ausgangssituationen und verschiedene Zielsetzungen passende Trainings- und Workshop-Formate anlassspezifisch zusammen zu stellen. Ihr Repertoire umfasst Trainingsinhalte, zahlreiche Feedback-Formate, Erfahrungsübungen, Outdoor-Elemente und Arbeitsmethoden zur Problemlösung und Entscheidungsfindung in Gruppen. Typische Anliegen sind, eine neue Strategie im Team zu erarbeiten, Arbeitsstrukturen im eigenen Verantwortungsbereich auf Grund veränderter Anforderungen dem Markt entsprechend anzupassen, neue Schlüsselpersonen im Team zu integrieren, die Einzelleistungen von Teammitgliedern auf das Teamziel/Teamzweck besser auszurichten, Unzufriedenheit und Reibungsverluste durch schwelende Konflikte oder dysfunktionale Gewohnheiten zu reduzieren oder die Akzeptanz für die eigenen Wertbeiträge im Unternehmen oder auf Kundenseite zu erhöhen. Dem zu Grunde liegt stets die Idee, dass die Güte von Problemlösung und Entscheidungsfindung unter Berücksichtigung möglichst unterschiedlicher Perspektiven steigt.

Das Geheimnis von gelingenden Team-Workshops liegt in der Gestaltung eines passenden Mix von divergenten und konvergenten Kommunikationsprozesse. Bei divergenten Kommunikationsprozessen steht die Übermittlung von Information im Vordergrund und das Sammeln von möglichst vielen verschiedenen Perspektiven. Die weite Öffnung des Kommunikationstrichters ist gewünscht. Die erste Phase der allgemein bekannten Methode „brainstorming“ spiegelt einen divergenten Kommunikationsprozess wider und gibt ihm einen entsprechenden Rahmen. Im Gegensatz dazu zeichnen sich konvergente Kommunikationsprozesse in der Eingrenzung von Einzelperspektiven aus. Dabei geht es, um die Annäherung zu einer gemeinsamen Sicht und gegen Ende meist um die Einigung auf gemeinsam getragene Maßnahmen. Konvergente Kommunikationsprozesse setzen ein hohes Maß an gegenseitigem Verständnis über verschiedenen Perspektiven unter Berücksichtigung der Emotionen der Beteiligten voraus. Sie zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus.

Wer die Autoren vor der Corona-Krise fragte: „Geht Teamentwicklung auch im virtuellen Raum?“ bekam die Antwort: „Undenkbar.“ Der Corona-Virus hat die Zusammenarbeit vieler Teams in den virtuellen Raum katapultiert. Geliebte Gewohnheiten sind ausgehebelt. Die aktuelle Situation führt viele aus ihrer Komfort-Zone und konfrontiert mit den Herausforderungen der virtuellen Kommunikation.

Virtuelle Zusammenarbeit und der damit einhergehende Teamentwicklungs-Bedarf

Die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit sind geprägt durch die räumliche Distanz der Teammitglieder. Damit entfällt ein wesentlicher Faktor, der im bisherigen Arbeitsalltag für Zugehörigkeit im Team und für Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen sorgte. Der informelle Informationsaustausch und der soziale Kontakt in der Kaffeeküche, im Pausenraum, bei der zufälligen Begegnung im Flur oder beim verabredeten Mittagessen in der Kantine entfällt. Die Beziehungspflege als Schmierstoff für die reibungslose Zusammenarbeit sinkt in einen kritischen Bereich. Die Arbeit verlagert sich aus dem gemeinsamen Kontext „Unternehmen“ in das persönlich und individuell gestaltete Home-Office. Nach den ersten Wochen in Home-Office fragen sich Mitarbeiter, wie pflege ich meine Arbeitsfähigkeit, wie bleibe ich effektiv und effizient und wie behalte ich den Überblick über den gemeinsamen Arbeitsfortschritt. Teammitglieder beklagen sich über mangelnde Orientierung und eine zunehmende neue Intransparenz, wenn jeder in seinem Home-Office vor sich hinarbeitet. Missverständnisse, Doppelarbeit und Reibungsverluste nehmen zu. Die Arbeitseffizienz des Teams nimmt signifikant ab. Alleine durch die massive Verschiebung der Zusammenarbeit in den virtuellen Raum entsteht enormer Teamentwicklungsbedarf. Dabei drängen sich unterschiedliche Fragen auf:

- Wie erhalten wir unsere Arbeitseffizienz und Arbeitseffektivität im Team?
- Wie führen wir Rückblick bzw. Standortbestimmung in Bezug auf die virtuelle Zusammenarbeit im Team durch?
- Wie bearbeiten wir aufgabenbezogene Probleme im virtuellen Raum?
- Wie identifizieren wir aktuelle Team-Probleme?
- Wie erarbeiten wir gemeinsam für identifizierte Team-Probleme passende Lösungen?
- Wie schlichten wir im virtuellen Raum auftretende Konflikte?
- Wie sorgen wir für ein positives soziales Klima sowie für das Wohlbefinden der Teammitglieder?

- Wie gestalten wir unsere virtuelle Team-Kultur?
- Wie nutzen wir als Team die Krise als Chance?
- Welche Zukunftsperspektiven für die Zeit nach der Corona-Krise sind für uns hilfreich?
- Wie können wir ab sofort zu einer für uns attraktiven Zukunftsgestaltung beitragen?

Aus aktuellem Anlass haben die Autoren Erfahrungen zu virtuellen Teamentwicklungs-Maßnahmen gesammelt. Was ihnen vor kurzem noch „undenkbar“ erschien, ist möglich geworden. In diesem Whitepaper beschreiben die Autoren die Herausforderungen virtuell durchgeführter Team-Workshops. Der Beitrag rückt eine Sammlung von konkreten Handlungsempfehlungen in den Vordergrund, die dabei helfen, dass virtuelle Team-Workshops gelingen.

Theoretischer Hintergrund

Die Media Richness Theory (deutsch: Medienreichhaltigkeitstheorie) vermittelt den Eindruck, dass der Unterschied zwischen face-to-face und Video-Zusammenkünfte zu vernachlässigen ist. Die Kommunikationstheorie geht zurück auf Arbeiten von Robert H. Lengel und Richard L. Daft aus den 1980er Jahren. Sie unterscheidet Medien nach ihrer Reichhaltigkeit. Die Reichhaltigkeit eines Mediums gibt dessen Potential an, die Mehrdeutigkeit bei einer Kommunikation zu reduzieren. Mehrdeutigkeit von Information ist anfällig für Missverständnisse. Eine hohe Reichhaltigkeit des Mediums ist robuster gegenüber Kommunikationsfehlern. Wenig reichhaltige Medien sind Brief oder E-Mail. Sie sind geeignet für einfache Abstimmungen und Fragen, die voraussichtlich wenig Diskussion oder Rückkopplung bedürfen. Sehr reichhaltige Medien sind Formen der persönlichen Kommunikation. Sie sind geeignet vieldeutige, vielschichtige und komplexe Sachverhalt zu besprechen. Die Reichhaltigkeit eines Mediums gibt dessen Potential an, die Mehrdeutigkeit bei einer Kommunikation zu reduzieren. An Hand dieser Theorie ist es eingängig, warum es für Teamentwicklungs-Maßnahmen ein reichhaltiges Medium bedarf.

Das Kontinuum der Reichhaltigkeit reicht von Brief und E-Mail-Kommunikation bis face-to-face Kommunikation. Auf diesem Kontinuum liegt die Videokonferenz mit einer nur geringen Abstufung direkt neben der face-to-face Kommunikation. Den Unterschied zwischen face-to-face Kommunikation und Videokonferenz scheint die Theorie zu marginalisieren. Doch genau dieser Unterschied ist für die hier adressierte Fragestellung entscheidend und wird im nächsten Schritt hervorgehoben.

Signifikante Unterschiede virtueller Workshops zu Präsenz-Veranstaltungen

Bei der virtuellen Live-Kommunikation kommen wir nicht mehr in einem physischen Raum zusammen. Jeder sitzt vor seinem Bildschirm. Teilnehmer erleben sich gegenseitig nur noch in Ausschnitten. Die ganzheitliche Wahrnehmung anderer Teilnehmer und der Gesamtgruppe bleibt auf der Strecke. Dabei können die dargebotenen Ausschnitte von Teilnehmer zu Teilnehmer allein durch die technischen Einstellungen stark variieren. Videokonferenz-Programme bieten unterschiedliche Sichten, wie zum Beispiel Sprecher- oder Galerieansicht, die der Nutzer frei wählen kann. Die voneinander abweichenden visuellen Eindrücke erschweren eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion. Das gesprochene Wort rückt dabei in den Vordergrund. Emotionale Aspekte sind kaum mehr

wahrnehmbar. Dazu kommen immer wieder auch technische Störungen durch instabile Datenleitungen, die mit Bildausfällen und verzerrter, abgehackter oder hallender Audioqualität einhergehen. Dadurch leidet die Intensität der Verständigung. Die Gefahr ist, mehr an der Oberfläche zu bleiben. Die Aufmerksamkeit gegenüber dem Thema, den anderen Teilnehmerbeiträgen, den Teilnehmerbedürfnissen und dem Gruppenprozess ist für jeden schwer aufrechtzuerhalten. Ablenkungen aus den individuellen Kontexten der Teilnehmer summieren sich. Die Wahrscheinlichkeit gegenseitiger Missverständnisse steigt. Die Möglichkeit im Rahmen informeller Pausenkommunikation, Verständnis für unterschiedliche Perspektiven zu fördern und Missverständnisse zu klären, entfällt. Die Tendenz, dass Teilnehmer stärker auf ihre eigene Perspektive beharren, ist zu beobachten. Das macht die Moderation von konvergenten Kommunikationsprozessen, wenn es um die Annäherung zu einer gemeinsamen Sicht der Teilnehmer geht herausfordernd. Die Komplexität konvergenter Kommunikationsprozesse erfordert zeitnahe Rückkopplungsschleifen. Die hier aufgezählten Unterschiede der virtuellen Kommunikation im Vergleich zu Präsenzveranstaltungen wirken massiv gegen das Gelingen virtueller Team-Workshops.

Die beschriebenen Unterschiede lassen sich in virtuellen Team-Workshops nicht einfach kompensieren, indem bestehende Meeting-Regeln disziplinierter eingehalten oder/und konsequenter eingefordert werden. Virtuelle Workshops brauchen neue Moderationsformate, die den beschriebenen Herausforderungen Rechnung tragen. Damit stellen sich für die Gestaltung von virtuellen Workshops entlang der beschriebenen Unterschiede folgende Schlüsselfragen.

<u>Unterschied</u>	<u>Schlüsselfrage</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Die räumliche Distanz der Teilnehmer 	Wie gelingt es im virtuellen Raum, eine Workshop-Atmosphäre von Nähe und ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern?
<ul style="list-style-type: none"> • Das gesprochene Wort rückt in den Vordergrund 	Wie können emotionale Aspekte in der Virtualität ihren Raum bekommen?
<ul style="list-style-type: none"> • Divergierende visuelle Ausschnitte des Workshop-Geschehens 	Wie lässt sich eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion des Workshop-Geschehens fördern?
<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme von Störungen 	Wie lassen sich Störungen minimieren?
<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme der subjektiv wahrgenommenen Anstrengung durch virtuelle Kommunikation 	Wie lässt sich das Konzentrationsvermögen der Teilnehmer aufrechterhalten?
<ul style="list-style-type: none"> • Grad der Verständigung sinkt und Missverständnisse nehmen zu 	Wie lässt sich Verständnis für unterschiedliche Perspektiven fördern und wie lassen sich Missverständnisse schneller aufdecken?
<ul style="list-style-type: none"> • Entfall der informellen Pausenkommunikation 	Wie lassen sich informelle Kommunikationsbestandteile in virtuelle Workshop-Formate integrieren?
<ul style="list-style-type: none"> • Abnehmende Reichhaltigkeit des Mediums 	Wie gelingen konvergente Kommunikationsprozesse im virtuellen Raum?

Wie gelingt es im virtuellen Raum, eine Workshop-Atmosphäre von Nähe und ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern?

Erlebte Nähe wirkt direkt auf das Gemeinschaftsgefühl ein. Nähe entsteht durch gegenseitige Beachtung, Bezogenheit und wahrgenommene Gemeinsamkeiten. Auch in der virtuellen Kommunikation lässt sich gegenseitig Beachtung zum Ausdruck bringen, gibt es Gelegenheiten sich auf andere zu beziehen und Gemeinsamkeiten wahrzunehmen. Doch in der virtuellen Kommunikation gilt es, bewusster die Teilnehmer hierzu aufzufordern und diese Art von Begegnungsqualität in den formalen Ablauf zu integrieren. Begegnungsqualität drückt sich in Wertschätzung und Kommunikation auf Augenhöhe aus.

Die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen haben sich aus der Erfahrung der Autoren bewährt, um eine Atmosphäre von Nähe und ein Gemeinschaftsgefühl zu fördern.

- Informieren Sie die Teilnehmer, dass der virtuelle Workshop-Raum 15 Minuten vor Veranstaltungsbeginn geöffnet ist und laden Sie die Teilnehmer ein, diese Zeit bis zum offiziellen Start der Veranstaltung zum Technik-Check zu nutzen. Automatisch haben Sie damit auch einen Raum für informelle Kommunikation geöffnet.
- Interessieren Sie sich gezielt für die Umgebung, aus der heraus die Teilnehmer teilnehmen. Bildausschnitte aus dem Home-Office bieten Einblicke, die sich leicht aufgreifen lassen.
- Stellen Sie den Teilnehmern mit der Einladung einen einführenden Text, eine Präsentation oder ein Videolink mit Bezug zum Workshop-Thema/Ziel zu Verfügung. Damit haben die Teilnehmer schon zu Beginn der Veranstaltung ein gemeinsames Erfahrungselement, auf das sie sich beziehen können.
- Vereinbaren Sie mit den Teilnehmern, soweit es die technische Bandbreite zulässt, dass jeder Teilnehmer seine Kamera eingeschaltet hat.
- Starten Sie mit einem Check-In, bei dem die Teilnehmer aufgefordert sind, über ihren persönlichen Bezug zum Workshop-Thema zu sprechen.
- Ermöglichen Sie Resonanzrunden auf Untergruppenergebnisse.
- Stellen Sie als Moderator explizit Bezüge zwischen Teilnehmerbeiträgen her.
- Schaffen Sie Möglichkeiten, in denen Teilnehmer auch im virtuellen Raum Gemeinsamkeiten wahrnehmen können.
- Betonen Sie Aspekte der Einzigartigkeit von Vorgehen und Ergebnissen.
- Fügen Sie fokussierte Feedback-Elemente ein, zum Beispiel an Hand des Formates Sätze vervollständigen: „Dafür bin ich Dir dankbar...“, „Das kannst Du besonders gut...“ oder „Und darauf freue ich mich mit Dir in der Zukunft...“

Wie können emotionale Aspekte in der Virtualität ihren Raum bekommen?

Emotionen im Arbeitskontext sind ein bedeutendes, aber immer noch kontrovers behandeltes Thema: Auf der einen Seite gehören Emotionen für jeden Mitarbeiter zum Arbeitsalltag, auf der anderen Seite wird häufig an den „rationalen“ Verstand appelliert und nicht über Emotionen gesprochen. Gerade Führungskräften wurde in der Vergangenheit sogar häufig geraten, Emotionen aus dem beruflichen Alltag herauszuhalten und sich rational zu verhalten. Heutzutage ist es nicht mehr nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Praxis immer mehr anerkannt, dass Emotionen unvermeidbar sind und eine herausragende Bedeutung in Organisationen spielen. Das Steuern der Emotionen von Mitarbeitern ist eine der zentralen Möglichkeiten, um Leistung und Produktivität der Mitarbeiter zu erhöhen. Und insbesondere in Zeiten von Krisen und Change-Prozessen macht eine gekonnte Emotionsregulation den Erfolg der Unternehmung aus. In Präsenzveranstaltungen herrscht schon eine große Unsicherheit bezüglich des Zeigens von Emotionen. Virtuelle Formate reduzieren weiter die Möglichkeit, Emotionen gegenseitig wahrzunehmen. Dem Moderator bleibt nichts anderes übrig als den Raum für emotionale Aspekte vermehrt einzuplanen und gezielt emotionale Zustände abzufragen.

- Ermutigen Sie Teilnehmer, Gesten zu nutzen, zum Beispiel Daumen hoch für Zustimmung. Das ist besonders wirkungsvoll, wenn Teilnehmer die Galerieansicht eingestellt haben.
- Fragen Sie gezielt Emotionen zu Teilnehmerbeiträgen, Zwischenergebnissen und Entscheidungen ab: „Welche Emotionen löst der Beitrag/das Zwischenergebnis/die Entscheidung bei Ihnen aus?“
- Bieten Sie an, gemeinsam kurz innezuhalten, damit Teilnehmer sich ihrer Gefühle bewusstwerden und sie versprachlichen können.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf die fünf Basisgefühle durchzugehen, um zu prüfen, welches der inneren Stimmung am nächsten kommt. Die fünf Basisgefühle sind Wut, Trauer, Freude, Angst und Scham.
- Geben Sie bei Bedarf emotionale Antwortkategorien vor. Emotionale Antwortkategorien sind falsch (Wut), richtig (Freude), traurig (Trauer), beängstigend (Angst) oder beschämend (Scham). Teilnehmer können zu dargebotener Information aus den Antwortkategorien auswählen.
- Laden Sie die Teilnehmer nach der Hälfte der Veranstaltung zu einem Metalog ein: „Wenn Sie aus der Distanz auf unser Geschehen blicken, wie geht es Ihnen damit, wie wir gerade miteinander unterwegs sind?“
- Gestalten Sie einen positiven emotionalen Abschluss, zum Beispiel mit der Frage, „Über welchen Aspekt der Veranstaltung habe ich mich am stärksten gefreut?“

Wie lässt sich eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion des Workshop-Geschehens fördern?

Eine gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion entsteht durch einheitliche Bildschirmsichten und hohe Beteiligung der Teilnehmer. Jeder sollte die Möglichkeit haben, seine Perspektive, Ideen und Lösungsvorschläge einzubringen. Divergente Kommunikationsprozesse sind im virtuellen Raum leicht abzubilden. Konvergente Kommunikationsprozesse brauchen gut vorbereitete Priorisierungs- und wohl überlegte Gruppenentscheidungsverfahren.

- Geben Sie konkrete Anweisungen, wann Teilnehmer welche Sicht, Sprecher- oder Galerieansicht einstellen.
- Planen Sie immer wieder einen geteilten Bildschirm ein.
- Nutzen Sie passende Fotos, die Sie auf dem geteilten Bildschirm präsentieren.
- Lassen Sie von Teilnehmern Lieblingsfotos aus den persönlichen Fotomediatheken teilen.
- Visualisieren Sie die Teilnehmersdiskussion auf einem gemeinsamen virtuellen Whiteboard.
- Bauen Sie mit technischen Hilfsmitteln wie beispielsweise Mentimeter ([mentimeter.com](https://www.mentimeter.com)) interaktive Meeting-Elemente ein.
- In shared-documents, können Teilnehmer schnell gemeinsam Ideen oder Lösungsvorschläge sammeln.
- In shared-documents lassen sich auch Punktabfragen realisieren.

Wie lassen sich Störungen minimieren?

In Videokonferenzen summieren sich technische Störungen auf Grund instabiler Datenübertragung, Bedienungsfehler auf Grund mangelndem Anwenderwissen und die Hintergrundgeräusche aus den individuellen Kontexten der Teilnehmer. Die folgenden Handlungsempfehlungen helfen so gut wie möglich die Störungen einzugrenzen.

- Fordern Sie die Teilnehmer im Vorfeld der Veranstaltung zu einem Technik-Check auf.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, die Mitteilungsfunktion anderer Programme abzuschalten, E-Mail- und Chat-Programme zu schließen, das Handy auf Flugmodus oder ganz auszuschalten.
- Informieren Sie die Teilnehmer zu Beginn über die wichtigsten Bedienelemente der Videokonferenzoberfläche.
- Trennen Sie die Leitungen für Video und Audiosignal. Laden Sie bei Bedarf die Teilnehmer in eine Telefonkonferenz ein und nutzen Sie die Videokonferenz nur noch zur Bildübertragung.

- Vereinbaren Sie mit den Teilnehmern die Regel, wer zuhört schaltet sein Mikrofon stumm.
- Werben Sie für Verständnis und Geduld bei instabilen Datenleitungen.

Wie lässt sich das Konzentrationsvermögen der Teilnehmer aufrechterhalten?

Die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema zu halten kostet vor dem Bildschirm mehr geistige Anstrengung als in einer Präsenzveranstaltung. So verlangen virtuell durchgeführte Workshops mehr Pausen und besonders abwechslungsreiche, lebendige und aktivierende Formate. Jedoch auch die Relevanz der Themen hat eine Auswirkung auf das Konzentrationsvermögen.

Laut Bildschirmarbeitsverordnung haben Mitarbeiter das Recht auf bezahlte Bildschirmpausen für den Zeitraum in dem sie bildschirmgebunden arbeiten. Das gilt für Bildschirmarbeit, die länger als zwei Stunden pro Arbeitstag dauert. Bildschirmpausen sind bezahlte Arbeitsunterbrechungen zusätzlich zu den bestehenden Ruhepausen. Erkenntnisse aus der Arbeitsergonomie weisen darauf hin, die Bildschirmarbeit möglichst auf vier Stunden pro Tag zu begrenzen.

Auch die Relevanz der Themen hat einen Effekt auf die wahrgenommene Anstrengung. Bei Themen, die Teilnehmer für sich als nicht relevant einschätzen, sinkt die Konzentrationsfähigkeit. Relevante Themen sind weniger geistig anstrengend, um die Konzentration aufrechtzuerhalten.

- Hinterfragen Sie im Vorfeld, inwieweit die Themenauswahl wirklich, wirklich relevant für die Teilnehmer ist.
- Stellen Sie idealerweise mit den Teilnehmern die Themen im Vorfeld gemeinsam zusammen.
- Sorgen Sie konsequent für Kurzpausen von ca. 10 Minuten pro Stunde. Diese haben den größten Effekt für die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit.
- Ermutigen Sie zu gezielten Bewegungs-, Entspannungs- oder Augenübungen – mindestens jedoch mal aufstehen, sich bewegen, aus dem Fenster schauen.
- Fordern Sie die Teilnehmer auf, sich ausreichend mit Getränken zu versorgen.
- Berücksichtigen Sie eine kürzere Taktung von Trainerimpulsen, Plenumsrunden und Breakout-Gruppen
- Bieten Sie Möglichkeiten, in denen Teilnehmer gleichzeitig aktiv sind.
- Resonanz auf Themen oder Arbeitsergebnisse lassen sich von Teilnehmern gleichzeitig über die Chat-Funktion einholen und in der Nachbereitung zu Verfügung stellen.
- Ideen und Gedanken lassen sich gleichzeitig in shared-documents oder auch mit Web-Tools wie zum Beispiel IdeaBordz (www.ideaboardz.com) erfassen.

Wie lässt sich Verständnis für unterschiedliche Perspektiven fördern und Missverständnisse schneller aufdecken?

Der Unterschied in der geringeren Reichhaltigkeit von Videokonferenzen im Vergleich zu face-to-face Kommunikation im Rahmen einer Präsenzveranstaltung erfordert eine entsprechende Anpassung der Komplexität der Kommunikationsaufgabe. Die Komplexität der Kommunikationsaufgabe sinkt durch die Reduzierung der Themenvielfalt. Die wiederholte Arbeit an einem Thema aus unterschiedlichen Perspektiven ist eine bewährte Form in der Videokonferenz, um das Verständnis für ein Thema zu sichern.

- Reduzieren Sie die Themenvielfalt pro Zeiteinheit. Betreiben Sie im Vorfeld gegenüber dem Auftraggeber ein realistisches Erwartungsmanagement.
- Reduzieren Sie die Perspektivenvielfalt bei der Bearbeitung von Themen. Lassen Sie ein Thema zeitlich getrennt aus unterschiedlichen Perspektiven bearbeiten.
- Bei Themen der Teamentwicklung orientieren wir uns am Open System Model (Poostchi, 2013) und bearbeiten ein Thema stets aus drei unterschiedlichen Perspektiven. Erstens: Wie geht es uns miteinander in Bezug auf das Thema? Zweitens: Wie wirken wir mit unseren unterschiedlichen Rollen hinsichtlich des Themas zusammen? Drittens: Wie gut sind wir mit unserem Umfeld vernetzt, um dieses Thema in der Organisation voranzubringen?
- Werben Sie für den Wert von unterschiedlichen Meinungen. Heben Sie den Nutzen von unterschiedlichen Meinungen hervor. Aktivieren Sie die Ambiguitätstoleranz der Teilnehmer und eine konstruktive Haltung im Umgang mit abweichenden Meinungen.
- Bieten Sie den Teilnehmern die Möglichkeit, eine Sinneinheit für sich Revue passieren zu lassen und sich persönliche Notizen zu machen.
- Lassen Sie sich das Verständnis in einer Blitzlichtrunde von jedem Teilnehmer quittieren, bevor Sie das Thema wechseln.
- Moderieren Sie virtuell durchgeführte Team-Workshops grundsätzlich zu zweit.

Wie lassen sich informelle Kommunikationsbestandteile in virtuelle Workshop-Formate integrieren?

In Präsenzveranstaltungen findet informelle Kommunikation in erster Linie in Kaffeepausen und beim gemeinsamen Essen statt. Informelle Kommunikation dient häufig der Beziehungspflege, der bilateralen Klärung unterschiedlicher Positionen oder der assoziativen Vertiefung einzelner Themen. Sie zählt meist auf die Förderung von gegenseitigem Verständnis ein. In virtuellen Veranstaltungen fallen gemeinsame Pausenzeiten meist aus. Die folgenden ersten Ideen, informelle Kommunikationsbestandteile in virtuellen Workshop-Formaten zu integrieren, erhielten sehr positive Resonanz der Teilnehmer.

- Teilnehmer teilen ihr Lieblingsfoto aus dem Bereich Hobby.
- Jeder recherchiert den Top Musik Hit aus seinem Geburtsjahr. Eine gemeinsame Playlist wird auf spotify erstellt.
- Schlagen Sie den Teilnehmern einen Spaziergang vor. Immer zwei Teilnehmer können dabei miteinander telefonieren. Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer, die mit einander telefonieren sollen, gegenseitig ihre Mobilnummern kennen.
- Schlagen Sie ein gemeinsames virtuelles Mittagessen vor. Planen Sie die individuelle Vorbereitungszeit für die Essenszubereitung ein.

Wie gelingen konvergente Kommunikationsprozesse im virtuellen Raum?

Der passende Mix von divergenten und konvergenten Kommunikationsprozessen lassen einen Team-Workshop gelingen. Divergente Kommunikationsprozesse sind im virtuellen Raum leicht zu gestalten. Sie brauchen auch keine zeitliche Synchronizität. Die Sammlung von Themen, Ideen und Lösungsvorschläge können über eine definierte Zeitspanne von den Teilnehmern auch ohne unmittelbare Kommunikation gesammelt werden. Das macht divergente Kommunikationsprozesse über virtuelle Medien einfach.

Im Gegensatz dazu ist die Gestaltung konvergenter Kommunikationsprozesse im virtuellen Raum sehr herausfordernd. Bei der Verdichtung von Information, das Aufheben von Mehrdeutigkeit, die Annäherung zu einer gemeinsamen Sicht und letztendlich die Einigung auf gemeinsam getragene Maßnahmen braucht es schnelle Rückkopplungsschleifen und somit eine hohe Synchronizität. Das erklärt die Mediensynchronizitätstheorie (Dennis & Valacich, 1999) - eine Weiterentwicklung der oben erwähnten Media Richness Theory. Die Komplexität dieser Prozesse lässt sich durch die passende Auswahl der Moderationsmethode und einer guten Aufbereitung der zu verdichtenden Inhalte im virtuellen Raum handhabbar machen. Die aufwändigere Vorbereitung geht jedoch zu Kosten, flexibel auf unerwartete Ereignisse im Workshop-Verlauf zu reagieren. Somit nimmt, wie oben schon beschrieben, die Auftragsklärung unter Beteiligung aller Teilnehmer im Vorfeld der Veranstaltung eine entscheidende Rolle ein.

- Suchen Sie nach Möglichkeiten, alle Teilnehmer an der Auftragsklärung des Team-Workshops zu beteiligen.
- Führen Sie wenn möglich eine Kennenlern- und eine Erwartungsabfrage mit allen Teilnehmern im Vorfeld des Workshops durch.
- Ersetzen Sie Plenumsdiskussionen soweit wie möglich durch Blitzlicht- oder Resonanzrunden.
- Reduzieren Sie die Zeiten im Plenum zu Gunsten von Breakout Groups (Kleingruppenarbeit). In Kleingruppen verdichtete Information lässt sich dann leichter im Plenum bewerten bzw. priorisieren.
- Lassen Sie von Kleingruppen Lösungsvorschläge und Maßnahmenpläne vorbereiten.

Ausblick

Die gesammelten Handlungsempfehlungen haben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sind stets dem Kontext und den Eigenarten der Zielgruppe anzupassen. Die bisherige Resonanz der Teilnehmer auf die beschriebenen Vorgehensweisen ist überwältigend positiv. Die Autoren sind überzeugt davon, dass der klassische Team-Entwicklungs-Workshop in Zukunft viel stärker als hybrider Prozess gestaltet wird. Dabei werden sich virtuelle Elemente mit Präsenzzusammenkünften sinnvoll ergänzen. Informationsvermittlung und Ideensammlungen werden in einen asynchronen virtuellen Raum ausgelagert. Die Präsenzphasen werden für qualitativ hochwertige Begegnungsformate und anspruchsvolle konvergente Kommunikationsprozesse genutzt. Die ersten positiven Erfahrungen zeigen das Potenzial einer hybride Vorgehenseise, das Kosten-Nutzen-Verhältnis signifikant zu verbessern. Aktuell entwickeln wir in Analogie zu Blended Learning Konzepten ein Blueprint für Blended Team Development.

Literatur

Daft, R. L., Lengel, R. H. (1984): Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design. In: Research in Organizational Behavior, 6. Jg., o. Nr., 1984, S. 191–233.

Dennis, Alan & Valacich, Joseph (1999): Rethinking Media Richness: Towards a Theory of Media Synchronicity. In: Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.

Poostchi, Kambiz (2013). Der Sinn für das Ganze: Von der fragmentierten Gegenwart zur systemischen Zukunft. OSYS Publishing.

Autoren



Thilo Leipoldt, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer der system worx GmbH und Partner der system worx PartG. Er berät Führungskräfte zu allen Fragen der Führung und setzt sich für moderne Führungskulturen ein, die sich auszeichnen durch Freiräume, Kooperation, Wertschätzung und Vertrauen. Er ist Lehrbeauftragter an der Hochschule Fresenius in München im Fachbereich Wirtschaftspsychologie. Seine prägenden Ausbildungserfahrungen sammelte er am NPI Institut für Organisationsentwicklung, Zeist (Niederlande) und am Institut für systemische Beratung (isb), Wiesloch.

E-Mail: thilo.leipoldt@system-worx.com



Veronika Völler, Wirtschaftspsychologin, ist Partnerin bei system worx PartG und seit mehreren Jahren als Beraterin, Coach und Mediatorin tätig. Ihr Handwerkszeug in Coaching und Beratung lernte sie an der Hochschule-Harz und am Institut für systemische Beratung (ISB) in Wiesloch. Ihre Berufserfahrung aus einem internationalen Konzern und die Erfahrung aus dem Funktionsgebiet Vertrieb bringt sie heute in ihre Beratung und Coaching Aufträge mit ein. Mit Leidenschaft begleitet sie Teams mit ihren Führungskräften. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Kooperationsberatung, Führungskräfte-Entwicklung, Coaching, Mediation und Organisationsentwicklung.

E-Mail: veronika.voeller@system-worx.com