

**Jennifer Frank-Schagerl, Elisabeth Rumpl**

# **Die 50 besten kooperativen Online-Übungen für lebendige Teamentwicklung**

**Methodensammlung für Teambuildings  
im digitalen Raum**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Jennifer Frank-Schagerl, Elisabeth Rumpl

**Die 50 besten kooperativen Online-Übungen für lebendige Teamentwicklung**

Methodensammlung für Teambuildings im digitalen Raum

© 2022 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910, Fax: 0228-9779199

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de/shop

Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Sollten wir jemanden übersehen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten.

Printed in Germany

ISBN 978-3-949611-09-4

Herausgeber der Edition Training aktuell:  
Ralf Muskatewitz, Jürgen Graf, Nicole Bußmann

Lektorat: Ralf Muskatewitz  
Cover: Depositphotos\_531260480

Druck: Druckkontor Emden

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Inhaltsverzeichnis

|              |   |
|--------------|---|
| Vorwort..... | 7 |
|--------------|---|

### Wissenswertes zu Beginn

|   |    |
|---|----|
| Online-Teambuildings – die Vor- und Nachteile.....  | 10 |
| Was für ein gelungenes Seminar wichtig ist.....   | 17 |
| Online umso wichtiger: Setting-Hinweise, Pausengestaltung<br>und Regeln zur Zusammenarbeit..... | 21 |
| Besonderheiten der digitalen Gruppendynamik .....   | 24 |

## 50 kooperative Online-Übungen ... und weitere 10 Reflexions- und Transferübungen

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Zu den Übungsbeschreibungen ..... | 28 |
| Zuordnungsmatrix .....            | 30 |

### Übungen ohne (technische) Hilfsmittel

|   |    |
|---|----|
| 1. Gewinnt, so viel ihr könnt! .....    | 37 |
| 2. Das perfekte Team .....              | 45 |
| 3. NASA goes 2022 .....                 | 49 |
| 4. All eyes on .....                    | 55 |
| 5. Der Geheimbund.....                  | 59 |
| 6. Der digitale Zahlencode .....        | 63 |
| 7. Teamabenteuer in Stadt und Land..... | 69 |
| 8. Hypothesenschmiede digital .....     | 77 |
| 9. Das Ding .....                       | 81 |
| 10. Der Reihe nach .....                | 85 |
| 11. Netze mit tanzenden Spinnen .....   | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| 12. Das Gute daran – Vielfalt als Stärke erkennen..... | 95  |
| 13. Singalong Teamsong.....                            | 99  |
| 14. Die Team-Metapher .....                            | 103 |
| 15. Namensduell digital .....                          | 111 |
| 16. Alle ins Rampenlicht, die .....                    | 115 |

### **Übungen mit Hilfsmitteln, die alle Teilnehmenden zu Hause haben**

|  |     |
|--|-----|
| 17. Der Weg zum gemeinsamen Wertesymbol .....        | 123 |
| 18. Wie viel geht noch? .....                        | 127 |
| 19. Der Teamsong.....                                | 131 |
| 20. Food Faces: Die kreative Mittags-Challenge ..... | 137 |
| 21. Turmbau zu Babel .....                           | 141 |
| 22. Gegenstände erzählen Geschichten.....            | 147 |
| 23. ABC auf 1-2-3 LOS!.....                          | 151 |

### **Übungen, die technische Hilfsmittel und Online-Tools nutzen**

|   |     |
|---|-----|
| 24. Das Team-Netzwerk .....                                 | 159 |
| 25. Voll ins Schwarze – Teamziele priorisieren.....         | 165 |
| 26. Wort-Mix: Sechs Stücke und drei Wörter .....            | 169 |
| 27. PowerPoint Run .....                                    | 173 |
| 28. Kulturrallye digital .....                              | 179 |
| 29. Kreative Baumeisterinnen .....                          | 185 |
| 30. Wheel of Fortune .....                                  | 191 |
| 31. ABAB – Knacke den Teamcode .....                        | 197 |
| 32. Die Kontaktanzeige.....                                 | 203 |
| 33. Die Würfel sind gefallen .....                          | 205 |
| 34. Team-Stadt-Land-Fluss .....                             | 209 |
| 35. Der Gerüchtebild-Klassiker online.....                  | 215 |
| 36. Blind führen .....                                      | 221 |
| 37. Online-Wichteln.....                                    | 225 |
| 38. Das Team als Superheld und das Superhelden-Bankett..... | 229 |
| 39. Team-Resilienz messen und steigern .....                | 233 |
| 40. WOOP-Methode .....                                      | 239 |
| 41. Teamgeräusche.....                                      | 245 |
| 42. Das Raster-Desaster.....                                | 249 |
| 43. Zehn Gemeinsamkeiten.....                               | 253 |

## **Übungen mit Hilfsmitteln, die man zuschicken muss**

|  |     |
|--|-----|
| 44. Farbenblind .....                        | 259 |
| 45. Fingerprints fürs Team .....             | 267 |
| 46. Unsere Lego-WG .....                     | 271 |
| 47. What the Duck? .....                     | 275 |
| 48. Die Kreisel-Challenge .....              | 279 |
| 49. Blindes Origami .....                    | 283 |
| 50. Die Luftballon-Bewegungs-Challenge ..... | 289 |

## **Reflexionsmethoden und Gruppeneinteilung**

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1. #hashtag-Reflexion .....           | 297 |
| 2. Legosteine-Reflexion .....         | 299 |
| 3. Luftballon-Reflexion .....         | 301 |
| 4. Kreisel-Reflexion .....            | 303 |
| 5. Bücher-Reflexion .....             | 305 |
| 6. Kommentierfunktion-Reflexion ..... | 307 |
| 7. Digitale Geheimnisbörse .....      | 309 |
| 8. Namensfeld-Reflexion .....         | 311 |
| 9. Wimmelbild-Reflexion .....         | 313 |
| 10. Wer gehört zusammen? .....        | 317 |

## Download-Ressourcen zum Buch



Ressourcen, also Texterweiterungen oder Arbeitshilfen, werden im Buch durch nebenstehendes Symbol gekennzeichnet. Den Link zu den Downloads finden Sie in der Umschlagklappe.

- ▶ zu Seite 25: Vertiefende Inhalte zum Thema Gruppendynamik im virtuellen Raum
- ▶ zu Seite 30-33: Erweiterte Übersichtsmatrix
- ▶ zu Seite 37 (Gewinnt, so viel ihr könnt!): Gewinnplan und Spieltabelle
- ▶ zu Seite 45 (Das perfekte Team): Liste mit Erfolgsfaktoren
- ▶ zu Seite 49 (NASA goes 2022): Liste der unbeschädigten Dinge
- ▶ zu Seite 151 (ABC auf 1-2-3 LOS!): ABC-Liste
- ▶ zu Seite 165 (Voll ins Schwarze): Abb. Zielscheibe
- ▶ zu Seite 173 (PowerPoint Run): Vorlage für Parcours
- ▶ zu Seite 179 Kulturrallye digital: Anpassbares Regelblatt
- ▶ zu Seite 197 (ABAB): Vorlage für Tabelle und Lösungsschema
- ▶ zu Seite 215 (Der Gerüchtebild-Klassiker online): Vorlage Schiff
- ▶ zu Seite 233 (Team-Resilienz messen und steigern): Skalierungsgrafik
- ▶ zu Seite 275 (What the Duck?): Bauanleitung
- ▶ zu Seite 283 (Blindes Origami): Abb. Origami-Anleitung
- ▶ zu Seite 317 (Wer gehört zusammen?): Abb. Puzzle-Praxisbeispiel

---

# Vorwort

---

Jede Person für sich, an einem anderen Ort – und doch gemeinsam. Jede den Bildschirm vor sich, darauf kleine Fenster mit den Kolleginnen und Kollegen in Porträtgröße. Für manche keine sehr reizvolle Option, wenn man aktive Teamtrainings in Präsenz gewohnt ist, mit Abenteuerübungen in der Natur, Kontaktübungen und einer bunten, sinnlich erfahrbaren Materialvielfalt. So haben sich viele Teamtrainerinnen und -trainer die Frage gestellt: Können Teambuildings auch online funktionieren, wenn Präsenz nicht möglich ist?

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung der vorliegenden Methodensammlung haben wir in Österreich den dritten Lockdown hinter uns, ebenso wie die Erfahrung: Der Bedarf war und ist so groß wie selten zuvor. Gerade Teams leiden unter der Distanz am Arbeitsplatz, Vereine darunter, nicht gemeinsam trainieren zu dürfen, Schulklassen darunter, keine oder kaum gemeinsame aktive Pausen machen zu dürfen. Die Kommunikation kommt zu kurz, das führt vermehrt zu Missverständnissen, das Teamgefühl ist oft weniger oder kaum mehr wahrnehmbar. Als Ausbilderinnen eines Teambuilding-Lehrganges hat es uns daher gereizt, genau für diese Bedürfnisse Teambuildings zu gestalten, die in Zeiten von Homeoffice und Distance Learning das Wir-Gefühl in Teams zurückbringen. So haben wir gemeinsam Übungen für Online-Teambuildings kreiert, teilweise neu designt und manche von Präsenz auf online umgelegt, abgewandelt und neu experimentiert. Diese haben wir mit unseren Ausbildungsgruppen und mit Firmenteams erprobt und vor allem eines festgestellt: Ja, Teambuildings gehen auch online! Sehr gut sogar!

Ob Gruppenphasen oder rangdynamische Positionen, echte Kooperation und Konflikte, Prozesse der Übereinstimmung von Selbst- und Fremdwahrnehmung, Klärung von Erwartungshaltungen und Bedürfnissen ... alles das, was in Präsenz-Teambuildings an teamdynamischen Prozessen wahrnehmbar ist, ist online ebenso – und ebenso stark – möglich. Na-

türlich hat jedes Setting seine Eigenheiten sowie Vor- und Nachteile, die es zu beachten gilt und die wir im Folgenden näher ausführen.

Gleich zu Beginn halten wir jedoch fest, wie positiv überrascht wir von der Wirkung und den Möglichkeiten der Online-Teambuildings sind. Wir wollen und können alle nur ermutigen, dieses Setting auszuprobieren und für sich zu erobern. Der Mehrwert liegt nicht nur darin, dass über gruppensdynamische Online-Angebote bestehenden Teams genau dort geholfen wird, wo der Schuh drückt, dass dort etwas Gutes getan wird, wo Teams es im Moment am dringendsten brauchen. Wir sind darüber hinaus überzeugt, dass es *keine* vergebene Liebesmüh ist, die in ein paar Monaten (oder Jahren) ohnehin niemand mehr benötigen wird.

Denn selbstverständlich war die Corona-Krise zwar Anlass für uns als Trainerinnen, uns dem Thema Online-Teambuilding näher zu widmen und doch steht fest, dass sie nur ein Beschleuniger für die Digitalisierung war, die ohnehin bereits im Gange war. Remote-Teams und digitale Zusammenarbeit über Online-Tools hat es in international tätigen Unternehmen schon lange gegeben. In Zukunft werden sie aber auch in regional oder national agierenden Organisationen zunehmend die Regel werden und Homeoffice wird nicht mehr wegzudenken sein. Die Arbeitsrealität verändert sich rapide – und so ist das Wissen und die Kompetenz zu digitaler Gruppendynamik für uns Teamtrainerinnen nicht nur ein zusätzlicher, sondern ein essenzieller Werkzeugkoffer, der uns, vielseitiger und breiter aufgestellt, bereit für künftige Teamherausforderungen macht.

### **Ein Wort zum Gendern**

Soweit es passt, bemühen wir uns um eine neutrale Geschlechterdarstellung (die Teilnehmenden, die Seminarleitung). In den seltenen Passagen, wo wir die Neutralität zugunsten des Leseflusses aufgeben, haben wir als Trainerinnen und Autorinnen die weibliche Form bevorzugt. Selbstverständlich sind bei jeder Version jederzeit wertschätzend alle Geschlechter gemeint.



---

# Wissenswertes zu Beginn

---

## Zum Buch – unsere Intention

In diesem Buch finden Sie 50 kooperative Übungen, die auch im Online-Setting funktionieren oder speziell für den virtuellen Raum designt wurden.

Wir lieben einfache Übungen mit großem Effekt! Nichtsdestotrotz haben auch wir uns im Buch auf die Beschreibung komplexer und zunächst oft kompliziert erscheinender Methoden eingelassen – und dabei eine tolle Lernerfahrung gemacht. Dennoch liegt allen unseren vorgestellten Übungen die Devise zugrunde, dass nicht die Aktion selbst im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen soll, sondern der Effekt, die Verarbeitung des Erlebten und die Einordnung und Reflexion der gemachten Erfahrung. Analog zum Outdoor-Bereich erfüllen die beschriebenen Methoden keinen Selbstzweck, sondern entfalten erst durch die anschließende Reflexion und den Bezug auf die Lebenswelt der Teilnehmenden ihre volle und wünschenswerte Wirkung.

Wir verstehen uns dabei als Multiplikatorinnen für Neues. In diesem Sinn haben wir die besten uns bekannten Übungen fürs Online-Training gesammelt, angepasst und abgeändert – und dabei fast wie von selbst neue Methoden und Übungen kreiert. Alle hier beschriebenen Methoden haben wir in der Praxis ausprobiert, teilweise im regulären Seminarsetting, mit Unternehmen, Auszubildenden, Lehrlingen und Vereinen, teilweise mit lieben Kolleginnen und Kollegen vom Fach.

Wir, Jennifer Frank-Schagerl und Elisabeth Rumpl, sind leidenschaftliche Teamtrainerinnen, bilden seit Jahren Teambuilding-Profis aus und haben es uns in der Pandemie zur Aufgabe gemacht, neue, herausfordernde und spannende Übungen für Online-Teambuildings zu kreieren, um Teams zu jeder Zeit etwas Gutes zu tun.

## Online-Teambuildings – die Vor- und Nachteile

Zunächst die guten Nachrichten: Ja, Teambuilding funktioniert auch online! Jedoch scheint es uns wichtig, vorzuschicken, dass es eine Reihe spielentscheidender Aspekte zu beachten gilt, die wir im Folgenden näher für Sie erläutern möchten. So, wie bei jedem Setting gibt es auch bei Online-Teambuildings große Vorteile und einige Nachteile. Wenn Sie sich dieser Dinge bewusst sind und sie gezielt zu nutzen wissen bzw. die Nachteile gekonnt austarieren können, steht einem erfolgreichen Teambuilding im digitalen Raum nichts im Wege.

### Die Vorteile

#### **Kostengünstiger für Auftraggebende und Teilnehmende**

Dieser Punkt liegt auf der Hand und ist gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten wichtig. Die Teilnehmenden sparen sich die Reisekosten, die Unternehmen die Verpflegungs-, Raum-, und Übernachtungskosten. Das kann für Auftraggebende ein wichtiger Anreiz sein, Trainings auch in instabileren Zeiten durchzuführen.

#### **Zeitersparnis für Trainierende und Teilnehmende**

Die Anreise fällt weg. Bei organisierten Teambuildings in Präsenz fährt man meist nicht ins Office, sondern in Seminarhotels oder Outdoor-Locations für Abenteueraktionen. Da kann es schon nötig sein, zeitiger aufzustehen als sonst oder Pufferzeiten einzuplanen, wenn man den Weg nicht kennt. Bei Online-Teambuildings hat man meist nur wenige Schritte zum Computer und kann länger schlafen oder noch vor dem Training wichtige Tasks für das Unternehmen erledigen, um dann ohne Ablenkung während des Seminars präsent sein zu können. So sind auch die Teilnehmenden meist fitter und ausgeschlafener. Aber auch wir Trainerinnen gewinnen Zeit, die normalerweise dazu genutzt werden muss, am Veranstaltungsort Aufbauten vorzubereiten, den Seminarraum einladend zu gestalten und uns das Gelände genauer anzusehen.

#### **Schneller und einfacher zu organisieren**

Wenn im Team der Hut brennt, sind Online-Teambuildings schnell und einfach zu organisieren. Alles, was es braucht, sind der Zeitpunkt, eine Trainerin oder einen Trainer sowie Computer und Webcam. So kann Teams schnell geholfen werden – egal, ob präventiv, bei akuten Themen, in Konfliktsituationen und bei Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit.

## **Internationale und überregionale Teams**

Ein großer Gewinn sind diese Teambuildings im digitalen Raum vor allem für Remote-Teams, die international tätig sind und auf der Welt verteilt arbeiten. Gerade hier sind Teambuildings nur mit hohem Aufwand und Zeitbudget organisierbar. Es benötigt Flugtickets, Hotels, Räumlichkeiten und vieles mehr. Auch hier können Online-Teambuildings rasch umgesetzt und das Wir-Gefühl über Ländergrenzen hinweg kann flotter gesteigert werden.

## **Klimafreundliche Online-Teambuildings – Nachhaltigkeit und CSR**

Dieser Aspekt braucht keine weitere Erläuterung: Keine Flugreisen und Anreisewege! So sind Online-Teambuildings ökologischer und klimafreundlicher. Aktuell wird gerade dieser Faktor immer wichtiger.

## **Mitnotieren, zuschicken, durchschicken**

Wenn das Teamtraining am Arbeitsgerät stattfindet, darf der Computer natürlich auch eingesetzt werden, um die Effekte, Inhalte und Inputs der Maßnahmen gut dokumentieren zu können. Manche Teilnehmende wollen sich Dinge mitnotieren, Wichtiges in eigenen Worten festhalten. Andere möchten die Folien oder Unterlagen zugeschickt erhalten. Das alles funktioniert mit einem Mausklick. Einmal in den Chat stellen, und schon stehen die Materialien allen Teilnehmenden zur Verfügung. Das erleichtert auch die Nachbereitung des Teamtrainings.

## **Persönlicher durch persönliches Umfeld**

Besonders positiv fällt uns auf, dass rasch ein Verständnis für die anderen Teammitglieder entsteht, da man häufig Einblick in das persönliche Umfeld der Teilnehmenden erhält. Welche Bilder hängen an der Wand? Wirkt das Zu Hause der Person strukturiert oder chaotischer? Die Bildschirmhintergründe sagen etwas aus, vermitteln Werte und Weltanschauungen, dies lässt wiederum Rückschlüsse auf das Verhalten im Arbeitsumfeld oder im Verein zu, so kann man die Kolleginnen und Kollegen besser kennenlernen und ein vertiefender Austausch wird angeregt.

## **Stärkung von Medienkompetenz und Kommunikationskompetenz im digitalen Raum**

Gelungene digitale Kommunikation ist grundlegendes und zentrales Ziel von Teambuildings. Auch im künftigen Arbeitsleben wird diese Fähigkeit noch stärker gefordert sein, ebenso wie umfassende Medienkompetenz und Besprechungsmanagement im Online-Raum. Alle drei Aspekte werden durch Online-Teambuildings naturgemäß gefördert. Das Online-Setting ist hier nicht nur Medium bzw. Raum, sondern zugleich

auch der Lerninhalt selbst. So gelingt der Transfer in den Praxisalltag noch leichter. So wird auch die Zukunftsfähigkeit von Teams gesichert.

### **Individuelle Regenerationsmöglichkeiten**

Durch die örtliche Trennung vom Rest des Teams ist die Pausengestaltung besser individuell gestaltbar. Teilnehmende haben so die Möglichkeit, in den Pausen auf ihre persönlichen Bedürfnisse einzugehen und auch in kurzer Zeit optimal Energie zu tanken: ob eine Viertelstunde auf dem Crosstrainer, eine schnelle Runde ums Haus, Povernapping oder ein schneller Snack zwischendurch.

### **Flexible Formate**

Durch die schnelle und unkomplizierte Möglichkeit, Online-Teambuildings zu organisieren, können Trainierende auch bei der Wahl der Zeitformate individuell und kurzfristig auf die Teams eingehen. Ob Vormittage, Nachmittage, stundenweise, oder ganztags, hier lässt sich für jedes Team eine passende Maßnahme planen, die auch in das Tagesgeschäft eingebettet werden kann.

### **Wetterunabhängig**

Teambuilding-Maßnahmen finden häufig (auch) im Freien statt. Oft benötigt es Ersatz- oder Alternativtermine bzw. zusätzliche Räumlichkeiten, falls das Wetter nicht mitspielen sollte. Der Faktor „Wetter“ fällt im digitalen Raum gänzlich weg.

### **Lernerfahrung für alle Beteiligten – auch für Trainierende!**

Auch für uns Trainierende hat das Online-Teambuilding – neben den genannten pragmatischen Aspekten – weitere Vorteile. Während wir in der Präsenz oft auf bekannte und bewährte Methoden zurückgreifen, erfordert der Wechsel in den digitalen Raum von uns einen erneuten Sprung ins kalte Wasser. Kreativität und Flexibilität sind stärker gefordert, wir machen eine Lernerfahrung und im Idealfall entdecken wir so auch für unsere Arbeit etwas Neues und Spannendes. Berufliche Weiterentwicklung und Kompetenzerweiterung wird dadurch ermöglicht.

### **Digital und kooperativ draußen unterwegs**

Wichtig scheint uns noch der Hinweis, dass Online-Teambuilding nicht zwangsläufig heißen muss, dass die Teilnehmenden die ganze Zeit am Computer sitzen und „ins Kastl schauen“. Das Smartphone, Messenger-Apps und Chat-Programme bieten wunderbare Möglichkeiten, auch das digitale Training in den realen Raum zu verlegen. Auch für dieses Setting finden Sie im Buch eine Vielzahl an Methoden, die Sie einsetzen können.

# Übungen ohne (technische) Hilfsmittel

---



In dieser Kategorie finden Sie Übungen, für die Sie nichts weiter benötigen als Ihr bevorzugtes Videokonferenz-Tool und eventuell Ihren E-Mail-Account. Klingt langweilig für interaktive Übungen im Online-setting?

Ganz und gar nicht. Diese Übungen bestehen durch ihre Einfachheit und sind dennoch knifflig genug, um die Teilnehmenden vor neue Herausforderungen zu stellen. Sie eignen sich aber vor allem dafür, Teilnehmenden die Scheu vor Interaktion im virtuellen Raum zu nehmen.

Für Sie als Trainerin bieten diese Übungen zudem viele Vorteile:

Diese Übungen funktionieren immer. Egal, wo sich die Teilnehmenden befinden, was sich um sie herum befindet oder welchen Grad an Technikaffinität diese haben. Der eigene Körper, die Fähigkeit, miteinander zu sprechen, sich zu sehen und sich gegenseitig zu hören, reichen bei diesen Übungen meist vollkommen aus. Die Übungen sind interaktiv und geben allen Teilnehmenden die Möglichkeit, sich im Online-Raum zurechtzufinden.

Unsere Empfehlungen: Setzen Sie diese Übungen vor allem dann ein, wenn ...

- ▶ Sie eine Gruppe haben, für die der virtuelle Raum leicht zu Überforderungen führen kann,
- ▶ Sie selbst wenig Zeit zur Vorbereitung haben,
- ▶ das Training knapp bemessen ist und wenig Zeit für technische Erklärungen bleibt,
- ▶ wenn Sie sich selbst unsicher fühlen in Bezug auf mögliche technische Komplikationen.

Auch zu Beginn eines Online-Teamtrainings bieten Übungen aus dieser Kategorie einen sanften Einstieg.

Aber auch bei online sehr affinen Gruppen lohnt sich der Einsatz von Methoden aus dieser Kategorie. Nach dem Prinzip „Weniger ist oft mehr“, können auch Übungen mit wenig Vorbereitungs- und Materialaufwand eine große gruppenspezifische Wirkung entfalten.

Die vorgestellten Methoden wirken dabei digital in gleicher Weise wie im analogen Setting im Seminarraum. Sie stellen die Gruppe vor ungewohnte Aufgaben, fordern Beiträge aller Teammitglieder ein, aktivieren und bieten vor allem viele Ansatzpunkte für Reflexion und die Entwicklung des Gruppengefüges.

# Das perfekte Team

## 2

Anhand einer Liste mit zahlreichen Eigenschaften muss sich das Team unter Zeitdruck für zehn Merkmale entscheiden, die in ihren Augen ein „perfektes Team“ ausmachen. Sie als Trainerin können während der Übung Rangdynamiken beobachten und im Anschluss reflektieren – und haben mit den ausgesuchten Eigenschaften eine gute Basis für das weitere Arbeiten mit dem Team.

### Zielsetzung und Effekt

- ▶ Erfolgsfaktoren von Teams erarbeiten, verstehen und diskutieren
- ▶ Verstehen, dass jedes Team individuell ist und auch andere Erfolgsfaktoren haben kann
- ▶ Gemeinsames Gedankenmachen über die Erfolgsfaktoren des eigenen Teams
- ▶ Rangdynamiken sichtbar machen
- ▶ Gruppenphase sichtbar machen
- ▶ Eine Basis für das Weiterarbeiten mit dem jeweiligen Team erhalten: An welchen Erfolgsfaktoren möchtet ihr arbeiten? Was funktioniert schon gut? Was könnte mehr vertreten sein?

### Organisation

**Hashtags:** #diskussion #was-macht-das-perfekte-team #beobachten-der-teamdynamik

**Anzahl:** 3-12 TN – bei größeren Gruppen mehrere Teams bilden

**Zeitbedarf:** 60 Minuten

**Vorbereitung:** Liste per E-Mail senden

**Medien:** E-Mail und Videokonferenz-Tool

Vorab schicken Sie den Teilnehmenden per Mail eine Liste mit möglichen Erfolgsfaktoren für „das perfekte Team“ zu (Abb.). Nun bitten Sie sie, aus der Liste die 10 wichtigsten Erfolgsfaktoren auszuwählen. Mit der Fragestellung: „Was macht das perfekte Team aus?“

### Beschreibung

Wie das Team die Entscheidung trifft, überlassen Sie der Gruppe selbst. Setzen Sie nun ein Zeitlimit für den Entscheidungsprozess (z.B. 15 Minuten) und fordern, dass am Ende der Zeit eine Person aus dem Team die Ergebnisse präsentieren soll. Während der Übung können Sie nun gut beobachten, wie es mit der Rollenverteilung im Team bestellt ist, ob das Team schnell und harmonisch ins Tun kommt oder sich länger aufhält mit der Frage, wer präsentieren soll, wer mitschreibt, wie ab-

gestimmt wird, ob es noch ein vorsichtiges Abtasten ist oder es bereits eine klare Rangdynamik gibt, die zum Tragen kommt.

Fördern Sie die Dynamiken, indem Sie immer wieder auf die Zeit hinweisen: „*Noch 5 Minuten!*“ Sollten Sie im Anschluss Rangdynamiken oder Gruppenphasen reflektieren wollen, notieren Sie sich während der Übung Aussagen der Teammitglieder mit, die Sie dem Team im Anschluss vorlesen können. Sollten Sie Rang-, Team- und Gruppendynamiken nicht reflektieren wollen, so nützen Ihnen die Beobachtungen dennoch, um zu erkennen, wo das Team im Lauf der Teammaßnahme Unterstützung brauchen könnte oder wo Sie mit Ihren Übungen ansetzen können. Nach der verstrichenen Zeit bitten Sie die Person, die nominiert wurde, zu präsentieren und zu erläutern, warum sich das Team für die jeweiligen Erfolgsfaktoren entschieden hat. Nun können Sie damit weiterarbeiten und etwa Punkte vergeben lassen: Welche Erfolgsfaktoren sind im Team schon gut spürbar und welche werden weniger gelebt? So haben Sie zu Beginn gleich eine gute Analyse, wie sich das Team selbst einschätzt und woran es arbeiten möchte.

Sie können die Übung auch als Priming verwenden, um im Anschluss Teammodelle zu erläutern, wenn Sie sich etwa in einem Ausbildungskontext befinden. Tipp: Wir planen diese Übung gerne am Vormittag bzw. am ersten Tag eines Teambuildings ein, um dann mit dem Team auf Basis der ausgesuchten Erfolgsfaktoren an ihrem jeweiligen Team arbeiten zu können.

### Liste mit Erfolgsfaktoren für ein perfektes Team

#### Das perfekte Team

- Hat eine gemeinsame Vision
- Hat ein gemeinsames Ziel
- Die Teammitglieder unterstützen sich gegenseitig
- Die Teammitglieder sind sich ihrer Rolle bewusst
- Es gibt eine klare Aufgabenverteilung
- Die Zuständigkeiten sind allen bekannt
- Die Teammitglieder respektieren einander
- Die Teammitglieder akzeptieren einander
- Fokussiert auf Chancen und Ziele
- Fokussiert auf Herausforderungen und Problemlösungen
- Das Team ist sehr homogen
- Das Team ist sehr heterogen
- ...



*Reflexionsfragen*

- ▶ Warum habt ihr euch für diese Erfolgsfaktoren entschieden?
- ▶ Welche habt ihr als irrelevant angesehen und warum?
- ▶ Welche dieser Erfolgsfaktoren zeichnen auch euer Team aus?
- ▶ Sind das auch die Erfolgsfaktoren, die andere Teams auszeichnen?
- ▶ Worin unterscheidet ihr euch von anderen Teams?
- ▶ Bei welchen hat euer Team noch Aufholbedarf?
- ▶ Was wäre möglich, wenn auch diese Faktoren noch mehr gelebt werden würden?
- ▶ An welchen Faktoren wollt ihr heute arbeiten?
- ▶ Was darf sich durch den Teamtag auf keinen Fall ändern?

**Fragen zu Rang-, Team- und Gruppendynamiken, vor allem in Ausbildungskontexten**

- ▶ Wenn ihr nun die letzten 15 Minuten nochmal Revue passieren lasst: In welcher Gruppenphase nach Tuckman befindet ihr euch gerade und warum? Woran hätte man das beobachten können? Was spricht für welche Phase?
- ▶ Welche rangdynamischen Positionen nach Schindler konntet ihr beobachten?
- ▶ Welche Aussagen könnten auf welche Position schließen lassen?
- ▶ Welche Teamrollen nach Belbin waren vertreten/beobachtbar?
- ▶ Hat das Team eher handlungs-, wissens- oder kommunikationsorientiert agiert?

*Tools und Technik*

- ▶ Alles, was Sie für diese Übung benötigen, sind die E-Mail-Adressen der Teilnehmenden. Sie können diese entweder vorab erfragen. Sollte dies nicht möglich sein, bitten Sie die Teilnehmenden, Ihnen zu Beginn des Kurses ihre Mail-Kontakte in den Chat zu schreiben.
- ▶ Bei der folgenden beschriebenen Großgruppenvariante benötigen Sie noch die Möglichkeit der Teilgruppensitzungen/Breakout-Rooms.

*Variationen*

- ▶ Bei größeren Gruppen empfiehlt es sich, die Teams in Untergruppen zu teilen und zusätzlich zum Zeitdruck noch eine „Wettbewerbssituation“ zu simulieren. So muss sich jede Kleingruppe auf 10 Erfolgsfaktoren einigen und eine Person nominieren, die präsentiert.
- ▶ Nun können Sie nach der Präsentation das Plenum bitten, sich jetzt noch gemeinsam auf die drei absolut wichtigsten Erfolgsfaktoren zu einigen. Auch das bringt noch mal eine spannende Dynamik, die sich wiederum gut reflektieren lässt.

*Hinweise* Um die Übungen im Hinblick auf Gruppen-, Rang-, oder Teamdynamiken reflektieren zu können, empfiehlt es sich, sich mit folgenden Modellen eingehend vertraut zu machen:

- ▶ Phasenmodell zur Gruppenentwicklung, Bruce Tuckman,
- ▶ Rangdynamisches Positionsmodell nach Raoul Schindler,
- ▶ Teamrollen nach Meredith Belbin.

*Quellen und Ressourcen* Die Übung selbst wurde von uns entwickelt, um zu Beginn von Teamentwicklungsmaßnahmen einen guten Ist-Status über das Selbstbild eines Teams zu bekommen und auch um zu erfahren, was das Team seiner Ansicht nach erfolgreich macht, auch im Vergleich zu anderen Teams. Wir arbeiten sehr gerne mit dieser Methode, da sie uns sehr vielseitige Erkenntnisse über das jeweilige Team in sehr kurzer Zeit liefert.



*Download-Ressource*

- ▶ Liste Erfolgsfaktoren „Das perfekte Team“

# Übungen, die technische Hilfsmittel und Online-Tools nutzen

---



In dieser Kategorie finden Sie Übungen, für die Sie zusätzliche Online-Tools oder weiterführende technische Hilfsmittel benötigen. Derartige Tools und browserbasierte Software-Anwendungen können das Online-Teamevent bunter, vielseitiger, merkwürdiger und erlebnisorientierter machen.

Wir haben versucht, vor allem mit Tools zu arbeiten, von denen wir überzeugt sind und die wir selbst auch eingehend erprobt haben. Außerdem haben wir darauf geachtet, dass sie vielseitig für Online-Trainings einsetzbar und für den Online-Unterricht aktuell gängig sind.

So können Sie mit den Teilnehmenden rascher ins Tun kommen und verkürzen die Zeit für Erklärungen zur Handhabung der Tools, da viele bereits bekannt sein dürften.

Dennoch empfehlen wir, sich mit den verwendeten Tools vorab gut vertraut zu machen, um auch den Teilnehmenden Sicherheit zu vermitteln.

Hier empfehlen wir Ihnen, sich vorab zu vergewissern, ob Ihre Teilnehmenden mit dem jeweiligen Tool bereits umgehen können. Wenn nicht, nehmen Sie sich geduldig Zeit für Erklärungen.

Unsere Erfahrung zeigt auch, dass man es mit zu vielen Online-Tools übertreiben kann. Bei jeder Übung ein neues Tool einzuführen, überfordert die Teilnehmenden und kann für Frustration sorgen.

Ein weiterer Tipp von uns: Suchen Sie daher mit Bedacht die Übungen aus, mit denen Sie sich selber wohlfühlen und die Sie auch gerne mit dem jeweiligen Online-Tool durchführen wollen.

Da der digitale Fortschritt rasant ist, kommen auch immer neue Tools für Online-Trainings auf den Markt, die wir in diesem Buch nicht in der Geschwindigkeit aktualisieren können. Bleiben Sie daher neugierig und wandeln Sie Übungen auch gerne mit den Tools ab, die Ihnen vertraut sind oder die Sie im Netz neu entdecken.

Und wenn Sie dabei auf spannende neue Tools stoßen, die wir noch nicht kennen, melden Sie sich gerne bei uns. Auch wir freuen uns immer über neue, interessante Möglichkeiten, Online-Trainings noch interaktiver zu gestalten.

# Team-Resilienz messen und steigern

Das Team überprüft, wie widerstands- und leistungsfähig es ist – auch in Krisenzeiten. Die Übung erfasst die Ausprägung einzelner Resilienzfaktoren durch eine umfassende Selbsteinschätzung der Teammitglieder über Ist- und Soll-Zustand.

## Zielsetzung und Effekte

- ▶ Analysefähigkeit und Selbstreflexionskompetenz stärken
- ▶ Ist-Situation in Bezug auf Teamstärke und Leistungsfähigkeit analysieren
- ▶ Widerstandskraft des Teams messen und konkrete Entwicklungspotenziale aufzeigen
- ▶ Faktoren für Leistungsfähigkeit erkennen
- ▶ Teamstärken und Resilienzfaktoren im Team erkennen – Resilienzfaktoren stärken
- ▶ Vorhandene Teamkompetenzen sichtbar machen
- ▶ Diskussion und Austausch im Team anregen
- ▶ Erfolgreiche Bewältigung von Krisen fördern – mit Krisen umgehen lernen

Vor Durchführung der eigentlichen Methode kann es sinnvoll sein, mit dem Team einen kurzen Selbstreflexionsprozess durchzuführen und einen Blick auf aktuelle Herausforderungen und mögliche Belastungssituationen zu werfen. Fragen, die hier leitend für die Analyse sein können, finden Sie in der nächsten Rubrik. Auch diesen Prozess können Sie durch eine geeignete Reflexionsmethode unterstützen.

Für den Einsatz der eigentlichen Methode bereiten Sie im Whiteboard oder auch über ein Online-Abfragetool wie Mentimeter eine Grafik mit einer Skalierung vor. Diese reicht von „Trifft nicht zu/Hier stehen wir ganz am Anfang“ bis zu „Trifft völlig zu/Haben wir komplett und

## Organisation

**Hashtags:** #gemeinsamstatteinsam #wieeinfelsinderbrandung #teamidentität #starkundkrisensicherindiezukunft

**Anzahl:** bis 12 Personen

**Zeitbedarf:** 30-45 Minuten

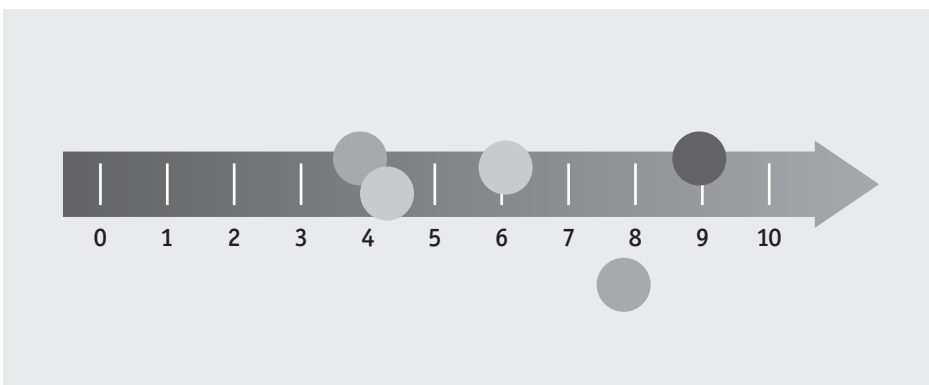
**Vorbereitung:** mittel

**Medien:** Videokonferenz-Tool mit Whiteboard- und Kommentarfunktion, ergänzend: Abfragetool

## Beschreibung

professionell umgesetzt“. Sie können dazwischen eine Reihe von Abstufungen wählen oder im Entweder-oder-Schema bleiben, womit Sie von den Teilnehmenden einerseits eine klare Entscheidung verlangen (was gut sein kann, da damit kein „Reden um den heißen Brei“ möglich ist), aber damit auch kein Graubereich bzw. kein „Es kommt darauf an“ in die Diskussion kommen kann. Je nachdem, ob Sie mit Mentimeter arbeiten (hier können die Teilnehmenden ihre Antworten per Mausklick abgeben) oder mit einer Grafik, die Sie ins Whiteboard hochladen und in das die Teammitglieder ihre Antworten mit der Kommentarfunktion eintragen können, bitten Sie die Gruppe, folgende Aussagen mit einem „digitalen Klebepunkt“ auf der Skalierung zu versehen:

1. **Fokus:** Wir halten uns nicht mit Dingen auf, die wir nicht ändern können. Sich nur zu beklagen, bringt nichts.
2. **Optimismus:** Wir blicken mit positiver Energie in die Zukunft und stärken bei uns selbst und im Team die Einschätzung, dass es besser werden wird.
3. **Unterstützung:** Wir achten im Team aufeinander und berücksichtigen dabei auch individuelle Bedürfnisse.
4. **Verantwortung:** Wir stecken nicht in einer Opferhaltung fest, sondern suchen nach neuen Handlungsmöglichkeiten und nehmen diese auch wahr.
5. **Hilfe suchen:** Wo notwendig, nehmen wir Hilfe von außen an und sind uns nicht zu stolz, auch im Team aktiv darum zu bitten.
6. **Beharrlichkeit:** Wir geben nie auf, sondern bestärken uns darin, es immer wieder neu zu versuchen, so lange, bis wir eine Lösung gefunden haben.
7. **Lösungsorientierung:** „Wo ein Wille, da auch ein Weg“ – so lautet unser Teammotto für den Umgang mit herausfordernden Problemen und schwierigen Situationen.



Wichtig ist, dass dabei alle Teammitglieder pro Aussage zwei Stimmen haben bzw. zweimal voten können, z.B. 1. (mit einem blauen Stempel im Kommentar): Ist-Stand: Hier stehen wir aktuell, 2. (Rot): Soll: dort wollen wir hin. Sie können dies in zwei getrennten Runden durchführen und dann die Ergebnisse vergleichen. Die zweite Bewertung dient vor allem dazu, abzufragen, welche Bedeutung Einzelne bzw. das Team den einzelnen Themenbereichen beimisst. Dort, wo sich die größte Abweichung zwischen Ist und Soll zeigt, besteht für das Team der größte Handlungsbedarf. Es hat sich gezeigt, dass dort, wo das Ergebnis sehr uneinheitlich ist, auch eine mangelnde Kohärenz im Team der Grund sein kann – und auch ein Hinweis auf mögliche Teamkonflikte. Ist dies der Fall, empfehlen wir, dies unbedingt im Rahmen einer separaten Reflexion aufzugreifen und mit weiteren kooperativen Methoden dort anzudocken. Wichtig ist es, die durch die Übung angeregte Diskussion im Team, dort, wo sie produktiv ist, laufen zu lassen und sie gegebenenfalls zu moderieren. Auch die Teamführung können Sie in den Prozess mit einbinden. Im Anschluss an die Methode können Sie mit dem Team etwa die bekannte WOOP-Methode anknüpfen.

### **Selbstreflexionsfragen für das Team vor der Durchführung der Befragung**

### *Reflexionsfragen*

- ▶ Welche Art von Stress erleben wir aktuell im Team? Ist akute Hilfe notwendig oder die Entwicklung langfristiger Strategien?
- ▶ Wie ist es generell um den Zusammenhalt im Team bestellt? Gibt es große Diversität im Denken und Handeln?
- ▶ Ziehen alle an einem Strang oder gibt es Untergruppen oder vielleicht sogar Machtspiele?
- ▶ Erleben wir uns aktuell als hilflos oder als handlungsfähig?

### **Reflexionsfragen nach Auswertung der Befragung**

- ▶ Was bedeutet es für uns als Team, resilient zu sein? Was ist uns dabei besonders wichtig?
- ▶ Welche Bedeutung hat Widerstandskraft in unserer derzeitigen Arbeits- und Berufssituation?
- ▶ Wo erleben wir uns als besonders resilient und widerstandsfähig? Welche Stärken werden dabei sichtbar?
- ▶ Welche Gedanken kommen Ihnen bei Betrachtung der Auswertungsergebnisse? Was fällt auf?
- ▶ Wo findet sich die größte Divergenz zwischen Ist- und Soll-Zustand?
- ▶ Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf?
- ▶ Was könnten mögliche erste Schritte in Richtung Verbesserung sein?

- ▶ Ist sich das Team einig über die Bereiche, in denen der größte Handlungsbedarf besteht?
- ▶ Welche Verbesserungspotenziale werden deutlich, wenn Sie die Auswertungsergebnisse betrachten?
- ▶ Wo herrscht Einigkeit, wo ist das Team nicht einer Meinung? Wo liegen unterschiedliche Bewertungen vor? Was sind die Gründe?
- ▶ Wo benötigt man noch weitere Gespräche und genauere Analysen?
- ▶ Wo und wie zeigen sich die abgefragten Denk- und Verhaltensweisen im beruflichen Alltag des Teams? Welche Beispiele können Sie finden?
- ▶ Welche ersten Schritte können unternommen werden, um einzelne Bereiche zu verbessern?

### *Tools und Technik*

Grundlegend erfordert diese Methode keine besonderen technischen Skills oder Voraussetzungen. Wenn Sie ein digitales Abfragetool wie Mentimeter einsetzen möchten, sollten Sie sich im Vorfeld mit dessen Funktionen vertraut machen und selbst einen ersten Probelauf durchführen, so, als ob Sie selbst Teilnehmender wären. Vergessen Sie dann nicht, die eingetragenen Daten wieder zu löschen, bevor Sie der Seminargruppe den Link über den Chat oder auch den QR-Code zur Verfügung stellen. Nach Durchführung der Übung können Sie den Teilnehmenden für die spätere Weiterverwendung ein Foto der Auswertung bzw. die Auswertung als Datei zur Verfügung stellen.

### *Variationen*

Dem Grundprinzip dieser Methode folgend, können Sie auch mit individuellen Fragestellungen arbeiten. Diese können Sie entweder auf Basis des Auftragsklärungsgesprächs oder aber aus Ihren ersten Beobachtungen des Teams im Zuge des Trainings entwickeln. Denkbar ist auch eine Variante, in der Sie die Methode noch offener gestalten und lediglich mit Schlagworten arbeiten (z.B. Durchhaltevermögen, Zukunftsorientierung, Selbstkritik etc.). In diesem Fall ist es wichtig, dass Sie konkret nachfragen, was sich einzelne Teammitglieder unter den Begriffen genau vorstellen, dass Sie Beispiele finden und mögliche Differenzen von der Wahrnehmung und Deutung der Begriffe deutlich machen.

### *Hinweise*

- ▶ Verstärkt durch die Corona-Krise, aber auch schon in den Jahren zuvor, hat das Forschungsfeld der individuellen und organisationalen Resilienz an Bedeutung gewonnen. Was macht Personen und Organi-



sationen widerstandsfähig und flexibel, wodurch zeichnet sich persönliche Stärke im Umgang mit Herausforderungen und Krisen aus? Diese und ähnliche Fragen beschäftigen dabei die psychologische Forschung zu einzelnen Resilienzfaktoren ebenso wie den Trainingssektor, der vor allem daran interessiert ist, Methoden zum Ausbau und zur Kräftigung von resilienzförderlichen Denkmustern und Verhaltensweisen zu entwickeln und einzusetzen. Die jüngste Entwicklung überträgt dabei den Resilienzbegriff auch auf Gruppen und Teams, auf Gemeinschaften und Organisationen und untersucht, welche Faktoren diese widerstandsfähiger und krisensicher machen. Gerade nach langen Phasen im Homeoffice lohnt es sich, auch im Teambuilding gemeinsam einen Blick auf die jeweilige Team-Resilienz zu werfen und Entwicklungspotenziale offenzulegen.

- ▶ Die Bearbeitung und Reflexion von Resilienzfaktoren hat sich aus unserer Erfahrung nicht nur im Bereich Stressmanagement und im Resilienz- und Achtsamkeitstraining bewährt. Vielmehr gehört sie heute zum grundlegenden Repertoire im Teamtraining, da diese in Zeiten der viel zitierten VUKA-Welt mit all ihren Veränderungen, wie neuen Formen der Zusammenarbeit, verstärkt notwendig gewordenen Selbstmanagements von Mitarbeitenden und Teams, flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice etc., immer stärker an Bedeutung gewinnen.
  
- ▶ Die beschriebene Methode basiert auf einem im Magazin managerSeminare für den analogen Raum beschriebenen Methode „Soundcheck“, die Teams auch selbstständig in Teamsituationen anwenden können. Siehe dazu [www.managerseminare.de/MS277AR03](http://www.managerseminare.de/MS277AR03) (kostenpflichtig).
- ▶ Weiterführende Literaturempfehlung zum Thema „Resilienz“: [www.managerSeminare.de](http://www.managerSeminare.de)

- ▶ Skalierungsgrafik

*Quellen und  
Ressourcen*

*Download-  
Resource*



# WOOP-Methode

40

Mithilfe der WOOP-Methode stärkt und erweitert das Team seine eigene Handlungsfähigkeit. Im Selbstcoaching erarbeitet das Team kooperativ Wenn-dann-Pläne zur Bearbeitung von Problem- und Aufgabenstellungen, die auch einem umfassenden Realitätscheck standhalten.

## Zielsetzung und Effekte

- ▶ Erkennen und Erweitern der eigenen Handlungsmöglichkeiten – Ausbau der Handlungs- und Entscheidungskompetenz
- ▶ Selbstcoaching-Kompetenz entwickeln und stärken
- ▶ Hindernisse und Stolpersteine schon im Vorfeld antizipieren
- ▶ Wenn-dann-Pläne entwickeln
- ▶ Zukunftsvorstellungen im Team über das Team austauschen und verstetigen
- ▶ Stress- und Belastungssituationen gemeinsam bewältigen – Schwierigkeiten überwinden

Für die Durchführung der Übung ist es wichtig, dass Sie genügend Zeit einplanen, vor allem, wenn das Team das erste Mal mit der WOOP-Methode arbeitet. Hat die Gruppe schon Erfahrung mit den vier Schritten dieses Programms, können Sie schneller vorgehen. In jedem Fall ist es wichtig, sich gut zu überlegen, zu welchem Zeitpunkt im Training Sie die Methode einsetzen.

Als Vorbereitung erstellen Sie zunächst in einem digitalen Kooperationsstool vier digitale Pinnwände bzw. Flipcharts (z.B. in Padlet, Miro oder aber auch eine PowerPoint-Folie, die Sie mit der Seminargruppe über Ihren Bildschirm teilen). Ob Sie alle vier Schritte auf einer Folie bzw. auf einem „Blatt“ darstellen oder vier einzelne Seiten gestalten, ist Ihnen überlassen. Der Vorteil einer Vierteilung besteht darin, dass der Wechsel von einer Fragestellung zur nächsten sehr bewusst und gezielt erfolgen kann. Da für jede der vier Fragen auch unterschiedliche

## Organisation

**Hashtags:** #woopwoop #selbstcoaching #esgibtnichtsgutesaußermantutes #wiegehtesweiter?

**Anzahl:** bis zu 12 Personen

**Zeitbedarf:** 30 Minuten

**Vorbereitung:** gering

**Medien:** jedes Videokonferenz-Tool plus Padlet oder PowerPoint

## Beschreibung

Denkweisen bzw. Energien erforderlich sind, empfehlen wir aus unserer Erfahrung ein schrittweises Vorgehen. Nachdem Sie der Gruppe die grundlegende Vorgehensweise erläutert haben, können Sie die Methode folgendermaßen anmoderieren:

|                  |                 |
|------------------|-----------------|
| <b>Wunsch</b>    | <b>Ergebnis</b> |
| <b>Hindernis</b> | <b>Plan</b>     |

Vier-Felder-Matrix: Wunsch, Ergebnis, Hindernis, Plan

*„Zunächst bitte ich Sie, sich in einem ersten Schritt als Team über individuelle und gemeinsame Zielvorstellungen für die Zukunft Ihrer Zusammenarbeit Gedanken zu machen und in einen Austausch zu gehen (Wunsch). Zentrale Leitfrage ist dabei diese: ‚Was möchten wir gemeinsam als Team erreichen?‘ Oder: ‚Was wünschen wir uns für uns als Team in Zukunft?‘ Überlegen Sie gemeinsam, was Ihnen dabei am Herzen liegt, der Wunsch darf auch anspruchsvoll oder eine Idealvorstellung sein. Wichtig ist aber, dass Sie ihn als Team innerhalb einer bestimmten Zeit auch erreichen können (z.B. ein Monat, ein halbes Jahr, ein Jahr). Visualisieren Sie das Ziel gemeinsam wie vor einem inneren Auge.*

*Im zweiten Schritt überlegen Sie bitte gemeinsam, was das bestmögliche Ergebnis der Wunscherfüllung sein könnte (Ergebnis). Malen Sie sich als Team aus, was passiert und wie es sich anfühlen wird, wenn der Wunsch erfüllt und das Ergebnis erreicht ist. Schränken Sie sich hier nicht ein, sondern lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf und spüren Sie auch nach, wie sie sich fühlen werden, wenn das Ziel erreicht ist. Leitfrage dabei ist: ‚Welche Vorteile ergeben sich durch die Zielerreichung für das Team, seine*

*Teammitglieder und die ganze Organisation?’ Welche Vorteile ergeben sich durch die Zielerreichung für das Team, die Teammitglieder und die Organisation?’*

*Im dritten Schritt ist es nun wichtig, Ihre Wunschvorstellungen mit der Realität in Übereinstimmung zu bringen. Listen Sie dafür als Team alle Hindernisse auf, die beim Erreichen des Ziels auftreten können (Hindernis). Leitend soll hier die Frage sein: ‚Was hält uns noch davon ab, was hindert uns an der Wunscherfüllung?’ Seien Sie dabei so offen und ehrlich wie möglich. Denken Sie dabei aber nicht nur an externe und äußere Umstände, sondern identifizieren Sie auch eigene Verhaltensweisen, Denkmuster und Gewohnheiten. Stellen Sie sich auch hier die ungünstigen Bedingungen möglichst lebhaft vor.*

*Im vierten und letzten Schritt wird es darum gehen, für jedes mögliche Hindernis einen konkreten Plan zu entwickeln, nach dem Schema: ‚Wenn X passiert/eintritt, machen wir Y.’ Fragen Sie sich hier als Team: ‚Was können wir tun, um das Hindernis zu überwinden? Wie können wir diese Schwierigkeit in den Griff bekommen? Was können wir konkret machen?’ Überlegen Sie dabei auch, welche Handlungsweisen Sie für besonders Erfolg versprechend halten. Diskutieren Sie dann noch, wann und wo Sie mit dem Auftreten des Hindernisses rechnen und formulieren Sie abschließend einen Wenn-dann-Plan in schriftlicher Form. Halten Sie bitte für alle vier Schritte die wichtigsten Diskussionspunkte und Ergebnisse in schriftlicher (oder symbolischer) Form fest, um später damit weiterarbeiten zu können.“*

Mithilfe dieser sehr einfachen, aber effektiven Methode erkennt das Team, dass durch die Verbindung von Hindernis und geplanter Aktivität mögliche Stolpersteine schon im Vorfeld antizipiert und überwunden werden können. Die positive Energie, die dadurch freigesetzt wird, erhöht zudem das Selbstwirksamkeitserleben und fördert eine ganze Reihe an Resilienzfaktoren wie Lösungsorientierung und Optimismus. Außerdem stärkt es die Fähigkeit, strukturiert und konkret zu planen sowie strategische Entscheidungen im Team zu treffen. Dort, wo Teams die WOOP-Methode auch nach dem Training, z.B. in Teamsitzungen, bei Planungsmeetings etc. einsetzen, erleben sie langfristig, wie die Rückerglangung der eigenen Handlungskompetenz auch beim Auftauchen von Problemen und Schwierigkeiten vereinfacht wird, da die dahinterliegende Strategie auf bereits antizipierte und geplante Lösungswege zurückgreift und immer mehr ins tägliche Tun und Planen übergeht.

*Reflexionsfragen*

- ▶ Wo erleben Sie Ihr derzeitiges Handlungsrepertoire als eingeschränkt? Welche Gründe sind dafür erkennbar?
- ▶ Wo möchten Sie als Team Ihr Handlungsspektrum erweitern? Wo sehen Sie hier eine zwingende Notwendigkeit? Wo kommen Sie als Team nicht weiter?
- ▶ Wie hat sich die (aktuelle) Krise auf Sie als Team ausgewirkt? Welche Folgewirkungen haben sich für Ihre Zusammenarbeit ergeben?
- ▶ Wo sehen Sie Vorteile oder auch mögliche Nachteile dieser vierteligen Vorgehensweise?
- ▶ Wie könnten Sie die Methode in Ihren eigenen Teamalltag einbauen?
- ▶ Wo und wie könnten Sie den Vierersschritt auch in Ihrem persönlichen Alltag anwenden?
- ▶ Wie bewerten Sie die Ergebnisse des WOOP-Teamprozesses?
- ▶ Ist noch etwas offen geblieben? Wo braucht es noch weiterführende Prozesse?
- ▶ Wie haben Sie die Kommunikation über Wünsche und Bedürfnisse erlebt?
- ▶ Was ist Ihnen im Rahmen des „Realitätschecks“ aufgefallen? Welche Wertvorstellungen und Denkmuster werden sichtbar?
- ▶ Wie leicht/schwer ist es Ihnen gefallen, sich im Team über die gemeinsame Teamzukunft auszutauschen?
- ▶ Wer ist für welche Aspekte der Planung verantwortlich? Wer kümmert sich im Ernstfall um die Umsetzung des Wann-dann-Planes?
- ▶ Was gibt es noch zu bedenken? Ist noch etwas offen?
- ▶ Was ist Ihnen nach dieser Übung klarer bzw. deutlicher als vorher? Was hat Sie überrascht?
- ▶ Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Wunschvorstellungen sind deutlich geworden? Wie sind Sie zu einer Einigung gekommen?
- ▶ Wie haben Sie den Prozess der kooperativen Entwicklung von Vorstellungen für die Teamzukunft erlebt? Was ist für Sie persönlich dabei sichtbar geworden?

*Tools und Technik*

Hilfreich kann es sein, wenn Sie die Leitfragen noch einmal separat notieren, in den Chat schreiben oder auf der Folie/im Kooperationsstool selbst noch einmal schriftlich anführen.

*Variationen*

- ▶ Bei einer größeren Gruppe können Sie im Vorfeld mit dem Team besprechen, in Kleingruppen zu arbeiten (jede Gruppe macht alle

Schritte durch) – die Ergebnisse werden danach im Plenum ausgetauscht. Planen Sie in diesem Fall unbedingt mehr Zeit ein.

- ▶ Sie können die Methode auch noch stärker auf das Thema „Krise“ bzw. „Krisenbewältigung“ hin anpassen. Nutzen Sie hierzu die Leitfragen, um diese noch konkreter darauf zuzuschneiden.
  - ▶ Wie genau Sie die Leitfragen formulieren, ist auch von den konkreten Trainingszielen bzw. auch von aktuellen Herausforderungen im und für das Team abhängig. Die grundlegenden vier Denk- bzw. Planungsrichtungen sollten jedoch eingehalten werden.
- 
- ▶ Die aus dem Selbstcoaching stammende Methode wurde von den Psychologen Gabriele Goettingen und Peter Gollwitzer unter dem Namen „WOOP“ entwickelt. Die Abkürzung steht für: 1. Wish (Wunsch), 2. Outcome (Ergebnis), 3. Obstacle (Hindernis) und 4. Plan (Maßnahmen). Das Selbstcoaching erfolgt dabei in Form einer strukturierten Selbstbefragung. Die Methode kombiniert dabei den Ansatz des Mental Contrasting (Schritte eins bis drei) mit dem von Peter Gollwitzer entwickelten Konzept der Implementation Intentions (Schritt vier: Wenn-dann-Plan).
  - ▶ Hintergrund der entwickelten Methode sind psychologische Erkenntnisse, wonach positive Zukunftsvorstellungen uns zwar helfen, uns in eine positive und lösungsorientierte Stimmung zu versetzen, jedoch oft die eigentliche Erfüllung der Wünsche verhindern, da wir sie zwar im Hier und Jetzt – in unserer idealisierten Vorstellung genießen – die eigentliche Mobilisierung und Freimachung der notwendigen Energie für die Umsetzung aber ausbleibt. Kontrastieren wir hingegen die positive Vorstellung der Zukunft mit Hindernissen der Realität, sind wir dazu gezwungen, unsere Wünsche zu priorisieren und sie in machbare Wünsche umzuwandeln, Kompromisse zu finden und Unerreichbares loszulassen. Kombiniert mit Methoden, die konkrete Durchführungsvorsätze (Wenn-dann-Pläne) anregen und zum Ziel zu haben, eignet sich diese megakognitive Selbstregulationsstrategie hervorragend, um Einsicht in die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zu erlangen, Verhaltensweisen erfolgreich zu verändern und anzupassen und konkrete Handlungspläne für die Zukunft des Teams zu entwickeln.

*Hinweise*

*Quellen und Ressourcen*

- ▶ Eine ausführliche Beschreibungen zur WOOP-Methode und ihren Einsatzmöglichkeiten finden Sie unter anderem in: managerSeminare, Heft 236, November 2017: managerSkills: Selbststeuerung.
- ▶ Literaturempfehlung: Oettingen, Gabriele (2015): Die Psychologie des Gelingens. Pattloch Verlag.
- ▶ Link: [www.woopmylife.org](http://www.woopmylife.org) (Stand: Juli 2022): Hier wird die neue Motivationstechnik WOOP vorgestellt – u.a. mit einem Audio-Kurs und einer App, die kostenlos downloadbar sind.
- ▶ Quelle 1: Tutorial „Soundcheck“: Download des Artikels „Gemeinsam cool bleiben“ und des Tutorials (in der PDF-Variante): [www.managerseminare.de/MS277AR03](http://www.managerseminare.de/MS277AR03).
- ▶ Quelle 2: Krott, Marheinecke & Oettingen: Mentale Kontrastierung und WOOP fördern Einsicht und Veränderung. <https://www.psy.uni-hamburg.de/arbeitsbereiche/paedagogische-psychologie-und-motivation/personen/oettingen-gabriele/dokumente/krott-marheinecke-oettingen-2019-mentale-kontrastierung-und-woop-foerdern-einsicht-und-veraenderung.pdf> (Stand: Juli 2022).
- ▶ Quelle 3: Sylvia Lipkowski, in Anlehnung an: G. Oettingen: Die Psychologie des Gelingens. Pattloch, München 2015 – in: managerSeminare, Heft 236, November 2017: managerSkills: Selbststeuerung. <https://www.managerseminare.de/Dossiers/Selbststeuerung,260352> (Stand: Juli 2022).

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen