

**Kathrin Heckner, Evelyne Keller**

# **Teamtrainings erfolgreich leiten**

**Fahrplan für ein dreitägiges Seminar  
zur Teamentwicklung und Teamführung**

# Inhalt

## Ihr Reiseantritt

Worum geht es? .....	7
Für wen wird dieses Buch interessant sein? .....	9
Was enthält dieses Buch? .....	9
Wie ist dieses Buch aufgebaut? .....	12
Worauf ist zu achten? .....	13

## I. Seminarfahrplan: Teams entwickeln und führen

Der Seminarfahrplan auf einen Blick .....	16
Vor dem Seminarbeginn .....	18

### ► Der erste Seminartag

09:00 Uhr: Begrüßung .....	21
09:05 Uhr: Kennenlernen der Teilnehmer: Tempo-Morgenrunde .....	24
09:45 Uhr: Vorstellung des Trainers anhand von fünf Fragen .....	27
10:00 Uhr: Überblick über das Seminar .....	30
10:05 Uhr: Erstellen von Teambildern – Einzelarbeit .....	33
10:40 Uhr: Kurze Pause	
10:50 Uhr: Vorstellung der Teambilder im Plenum .....	37
12:30 Uhr: Mittagessen	
13:30 Uhr: Zauberstab – Übung .....	40
13:45 Uhr: Kennzeichen eines guten Teams – Hinführung .....	44
14:00 Uhr: Teamdefinition/Unterschied Gruppe vs. Team – Input und Übung .....	47
14:40 Uhr: Das GRPI-Modell – Input .....	54
15:20 Uhr: Kurze Pause	

15:30 Uhr: Der Zin-Obelisk – Teamübung zu Informationsaustausch und Kommunikation .....	63
16:20 Uhr: Der Zin-Obelisk – Reflexion .....	70
16:50 Uhr: Feedbackrunde in fünf Worten .....	73
17:00 Uhr: Ende des ersten Tages .....	77
► Der zweite Seminartag	
09:00 Uhr: Überblick über den Tag .....	79
09:05 Uhr: Morgenrunde: Mein schönstes Erlebnis mit Teams.....	81
09:45 Uhr: Teamentwicklungsuhr: Phasen eines Teams und Steuerung – Input und Übung .....	84
10:40 Uhr: Kurze Pause	
10:50 Uhr: Teamentwicklungsuhr: Phasen eines Teams und Steuerung – Input und Übung, Fortsetzung.....	90
11:15 Uhr: Feedback geben und annehmen – Input .....	92
11:30 Uhr: Teamrollen und Teamzusammensetzung – Input und Übung .....	98
12:30 Uhr: Mittagessen	
13:30 Uhr: Der kreisende Projektball – Übung.....	107
13:50 Uhr: Turmbau mit Workern und Planern – Teamübung für Hierarchien und Teamrollen.....	113
15:20 Uhr: Kurze Pause	
15:40 Uhr: Reflexion Turmbau .....	120
16:40 Uhr: Abschluss mit kleiner Nachtaufgabe.....	124
17:00 Uhr: Ende des zweiten Tages .....	128
► Der dritte Seminartag	
09:00 Uhr: Die drei Stühle mit Auflösen der Nachtaufgabe – Ankommen .....	131
09:30 Uhr: Überblick über den Tag .....	137
09:35 Uhr: Sammlung konkreter Teamherausforderungen und -fragen – Übung .....	139
10:15 Uhr: Kurze Pause	
10:30 Uhr: Praxisvernissage „Walk and talk“ – Arbeit an konkreten Teamherausforderungen – Übung .....	143
11:40 Uhr: Das Seerosenmodell – Input und Kleingruppenarbeit ....	148
12:30 Uhr: Mittagessen	
13:30 Uhr: Ball über Boden – Aktivierung .....	156
13:40 Uhr: Kollegiale Praxisberatung – Einführung mit der Geschichte „Himmel und Hölle“ .....	159
13:45 Uhr: Kollegiale Praxisberatung – Input und Durchführung....	161
15:15 Uhr: Kurze Pause	

15:30 Uhr: Sieben auf einen Streich – Input und Ableitung konkreter Maßnahmen .....	168
16:10 Uhr: Persönliche Feedback-Worte schenken.....	172
16:40 Uhr: Abschluss mit Motivkarten .....	177
17:00 Uhr: Ende des Seminars.....	181

## II. Seminarbausteine und Geschichten

### Zusätzliche Seminarbausteine von A bis Z

A	Zwölf Erfolgsfaktoren im Team – Input und Teamdiagnose.....	185
B	Das Wertequadrat – Input und Übung .....	191
C	Teams im Dreieck – systemische Übung.....	194
D	TZI-Dreieck: Balance der drei Grundelemente von Teams – Input .....	198
E	Die drei Positionen der Konfliktwahrnehmung – Input .....	203
F	Von Problemen zu Lösungen in Teams – Input .....	206
G	Teamkulturen – Input .....	210
H	Analyse der eigenen Teamkultur – Test.....	217
I	Moderationen leiten – Input.....	222
J	Erfolgreiche Teambesprechungen – Checkliste .....	227
K	Das Seilquadrat – Team-Übung .....	230
L	Blind Walk im Wald – Team-Übung .....	235
M	Tonys drei Karten – Übung .....	240
N	Intuitionsübung – Einstiegsvariante .....	243
O	Das 9-Punkt-Rätsel – Aktivierung .....	247
P	Bewegung, die mir gut tut – Aktivierung .....	251
Q	Koffer packen – Aktivierung.....	253
R	Die NASA-Übung .....	255
S	Selbsteinschätzungsbogen zu den Fähigkeiten eines Teamleiters .....	259
T	Kreativität in Teams: Die vier Farben – Input und Übung.....	265
U	Kommunikation in Teams verbessern: Fünf Schritte zum Ziel – Input und Übung .....	270
V	Coaching-Kompetenz für Teams – Input und Übung.....	275
W	1.000 und eine Teamgeschichte – Übung .....	281
X	Teams hoch drei kunterbunt – Aktivierung.....	285
Y	Gemeinsame Teamvision: Ein Blick in die Zukunft – Übung.....	289
Z	Teamernte einfahren – Übung .....	294

## **Zehn Geschichten und Metaphern für Teamseminare**

1	Der schwarze Schwan.....	299
2	Der weise Rabbiner .....	301
3	Der stille Kletterer.....	302
4	Die drei Siebe .....	304
5	Das Segelteam .....	305
6	Der Kampf der Wölfe.....	307
7	Der zu enge Krug .....	308
8	Das geheimnisvolle Weinfass.....	309
9	Der junge Adler.....	310
10	Der nicht perfekte Topf.....	311

## **III. Basics: Zehn Faktoren erfolgreicher Trainingsgestaltung**

1	Aufbau eines Seminars: Phasen und Funktionen .....	315
2	Strukturierte Seminarvorbereitung .....	320
3	Optimaler Medieneinsatz .....	324
4	Die vier Klassiker der Trainingsmethoden .....	327
5	Die Top Ten der schnellen aktivierenden Methoden .....	332
6	Souveränes Auftreten als Trainer .....	338
7	Strategien zur Teilnehmergewinnung .....	343
8	Umgang mit herausfordernden Teilnehmern .....	345
9	Tipps gegen Lampenfieber und Blackout .....	348
10	Steuerung gruppendynamischer Prozesse in Seminaren.....	351

## **Anhang**

Stichwortverzeichnis .....	355
----------------------------	-----

# Ihr Reiseantritt

## Worum geht es?

Das Buch wird Sie unterstützen, Teamtrainings erfolgreich zu leiten. Sie finden in diesem Buch einen detaillierten Fahrplan, wie Sie ein dreitägiges Seminar zum Thema „Teams entwickeln und steuern“ aufbauen und durchführen können.

In unserem Buch finden sich exakte Beschreibungen eines professionellen Trainingsablaufes. Alle Methoden, Inputs und Übungen basieren auf langjährigen Erfahrungen in Teamtrainings, sodass Sie sowohl einen bewährten und verlässlichen Methodenkoffer als auch einen erprobten Leitfaden zur Durchführung an die Hand bekommen.

Der rote Faden des dreitägigen Trainings beschreibt detailliert die einzelnen Bausteine mit Traineranleitungen und Visualisierungen, die wir direkt aus unseren Trainings entnommen haben. Zudem reichern zahlreiche Erläuterungen, Tipps und Hintergrundwissen den Seminarfahrplan zu einer umfassenden und exakten Routenbeschreibung für Sie an. Mit unseren Bausteinen können Sie sich im Training nicht verfahren!

Um die Wegstrecke möglichst abwechslungsreich zu gestalten und an die individuellen Reisewünsche des Auftraggebers und der Teilnehmer anpassen zu können, haben wir für Sie außerdem 26 zusätzliche und langjährig erprobte Seminarbausteine bereitgestellt, die Ihnen einen passgenauen und kreativen Routenverlauf ermöglichen. Einen Anstoß zum Nachdenken über das Wesen der Teamarbeit bieten die Beschreibungen von zehn Geschichten und Metaphern. Das Buch schließt ab mit der Darstellung von zehn Faktoren für eine erfolgreiche Trainingsgestaltung, eine Hilfestellung für die Seminarplanung und -durchführung.

*Seminarfahrplan  
für ein dreitägiges  
Training*

*Zusätzliche  
methodische  
Bausteine*

*Die Teilnehmer  
erfahren, wie sie  
Teams entwickeln  
und steuern*

Damit unsere gemeinsame Reise nicht in einer Sackgasse endet: Unser Seminar zeigt nicht, wie ein Trainer in einer Gruppe eine klassische Teamentwicklung durchführt. In unserem Seminar erfahren die Teilnehmer, wie sie Teams entwickeln und steuern können – und dies nicht nur auf theoretische Weise, sondern indem die Seminargruppe die Methoden für die Weiterentwicklung von Teams großteils direkt selbst anwendet und ausprobiert! Hierzu greifen wir unsere Erfahrungen mit Teamtrainings praxisnah auf und bieten Ihnen Seminarkonzept und Methodensammlung in einem Buch. Teams begegnen uns in vielen Lebensbereichen. Es ist Trend, ein „Team“ zu sein. Doch nur selten wird hinterfragt, was eine Gruppe von Menschen zu einem richtigen Team macht. Bei der Auswahl der weit über 50 Methoden- und Inputbeschreibungen haben wir uns von zwei wesentlichen Fragen leiten lassen:

- Was ist nützlich für die konkrete Arbeit in und mit Teams?
- Was ist hilfreich, um Teamprozesse zu verstehen?

Die Reiseroute bestimmen Sie – Sie können von vorne nach hinten lesen oder etappengenau einzelne Bausteine auswählen. Wie auch immer Sie verfahren – wir wünschen Ihnen viel Spaß dabei!

Ihre Kathrin Heckner und Evelyne Keller

Eine Anmerkung, bevor es losgeht: Wir verwenden in diesem Buch meistens die herkömmliche, männlich geprägte Sprachform, um den Text lesbar zu gestalten. Selbstverständlich sind stets beide Geschlechter gemeint.

## Für wen wird dieses Buch interessant sein?

Dieses Buch richtet sich an ...

- ▶ junge Trainer und Seminarleiter, die nach einem Leitfaden zur Durchführung ihrer ersten Teamentwicklungsseminare suchen,
- ▶ erfahrene Teamtrainer, die ihr Methodenrepertoire erweitern möchten,
- ▶ Trainer mit anderen Themenschwerpunkten, die Bausteine aus dem Bereich Teamentwicklung in ihre Seminare einfließen lassen wollen,
- ▶ Trainer aller Themenschwerpunkten, die ein größeres Verständnis für gruppendynamische Prozesse entwickeln möchten und nach Anleitungen suchen, ihre Seminargruppen besser steuern zu können,
- ▶ Personalentwickler, die sich zur Konzeption und Durchführung von Teamtrainings Anregungen wünschen,
- ▶ und natürlich alle Team- und Projektleiter, die ihr Team besser verstehen und selbstständig weiterentwickeln wollen.

Nicht zuletzt richtet sich das Buch an alle, die interessiert daran sind, mehr darüber zu erfahren, wie erfolgreiches Arbeiten in Teams gelingen kann. Teamarbeit ist heute gang und gäbe, jedoch machen wir uns nur selten Gedanken darüber, welche Voraussetzungen erfüllt sein sollten, damit Teams tatsächlich gut zusammenarbeiten können. Derweil ist die erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams kein Zauberwerk! In unserem Buch finden Sie zahlreiche Methoden und Instrumente, die in fast jedem Team einfach anwendbar und problemlos umsetzbar sind – und große Wirkung erzielen. Probieren Sie es einfach mal aus!

## Was enthält dieses Buch?

„Erfolgreiches Arbeiten in Teams“ und „Teamentwicklungen“ sind ein weites Feld, wie eine Vielzahl von Theorien, Studien und Methoden zu diesem Themengebiet belegen. Unser Buch erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Bei der Auswahl unserer Inhalte und Methoden haben wir uns vielmehr von der direkten Umsetzbarkeit und praktischen Relevanz für die tägliche Arbeit mit Teams leiten lassen. Unser Buch setzt stark auf die Reflexions- und Erkenntnisfähigkeit unserer Teilnehmer. Diese werden geschult, ihre Persönlichkeit, ihr eigenes Verhalten und ihre Denk- und Handlungsmuster zu verstehen und zu hinterfragen. Dabei schlagen wir einen konsequent stärken- und lösungsorientierten Weg ein. Zudem wird von der ersten Minute des Seminars auf die Indi-



vidualität und die besonderen Teamherausforderungen der Teilnehmer eingegangen. Unser Ziel ist es, für jeden Einzelnen den Unterschied zu finden, der den Unterschied macht!

### *Inhalte und Methoden*

Um dies zu erreichen, arbeiten wir mit folgenden Inhalten und Methoden:

#### **Inhaltsschwerpunkte**

- ▶ Teamdefinition
- ▶ GRPI-Modell zur Optimierung der Teamzusammenarbeit
- ▶ Teamentwicklungsuhr
- ▶ Feedback geben und nehmen
- ▶ Teamrollen
- ▶ Seerosenmodell
- ▶ Teamgebote
- ▶ Erfolgsfaktoren von Teams
- ▶ Wertequadrat
- ▶ TZI-Dreieck
- ▶ Konfliktlösung in Teams
- ▶ Lösungsorientierung für Teams
- ▶ Persönlichkeitsstile und Teamkulturen
- ▶ Moderationen und Teambesprechungen
- ▶ Kommunikation in Teams
- ▶ Kreativität in Teams
- ▶ Coaching-Kompetenz für Teams
- ▶ Teamvision

#### **Methoden**

- ▶ Arbeit mit Teambildern
- ▶ Arbeit mit Geschichten und Metaphern
- ▶ Gruppendynamischen Übungen
  - Zin-Obelisk
  - Turmbau mit Workern und Planern
  - Das fliegende Ei
  - Das Seilquadrat
  - Blind Walk im Wald
  - Teams im Dreieck
  - NASA-Übung
- ▶ Kollegiale Praxisberatung
- ▶ Systemisches Denken – Perspektivenwechsel und Lösungsorientierung

- ▶ Praxisvernissage
- ▶ Themenzentrierter Interaktion
- ▶ Transaktionsanalyse
- ▶ Moderationsmethoden
  - Blitzlicht
  - Zuruffrage
  - Kartenabfrage
- ▶ Warm-ups
  - Tempo-Morgenrunde
  - Schönstes Teamerlebnis
  - Drei Stühle
  - Intuitionsübung
- ▶ Aktivierungen
  - Der kreisende Projektball
  - Zauberstab
  - Ball über Boden
  - 9-Punkt-Rätsel
  - Bewegung, die mir gut tut
  - Kofferpacken
  - Teams hoch drei kunterbunt
  - 1.000 und eine Teamgeschichte
- ▶ Cool-downs
  - Feedbackrunde in fünf Worten
  - Abschluss mit kleiner Nachtaufgabe
  - Abschluss mit Motivkarten
  - Teamernte einfahren
- ▶ Gegenseitiges Feedback
  - [www.feedback.de](http://www.feedback.de)-Schema
  - Persönliche Feedback-Worte schenken
  - Tonys drei Karten
- ▶ Kleingruppen- und Einzelarbeit
- ▶ Metakommunikation
- ▶ Selbsteinschätzungstests

**Literatur-  
empfehlungen**

Zum Einlesen und vertiefendem Nachlesen für erfolgreiche Teamarbeit empfehlen wir:

- ▶ Antons, Klaus: Einführung in die Gruppendynamik. Hogrefe-Verlag, 2000.
- ▶ Belbin, Meredith: Team roles at work. Oxford, 1993.
- ▶ Berne, Eric: Struktur und Dynamik von Gruppen und Organisationen. Fischer, 1991.
- ▶ Francis, Dave/Young, Don: Mehr Erfolg im Team. Windmühle GmbH Verlag, 5. Aufl. 1998.
- ▶ Geisbauer, Wilhelm: Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung. Carl-Auer-Systeme, 2006.
- ▶ Gellert, Manfred/Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung und Teamberatung. Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams. Limmer Verlag, 4. Aufl. 2010.
- ▶ Hackman, Richard: Leading Teams. Setting the stage for great performances. McGraw Hill Professionals, 2002.
- ▶ Katzenbach, John/Smith, Douglas: TEAMS – der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Heyne, 1998.
- ▶ Königswieser, Roswita/Exner, Alexander: Systemische Interventionen. Schäffer-Poeschel, 1998.
- ▶ Langmaack, Barbara/Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt. Beltz, 2000.
- ▶ Meier, Daniel: Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung. Solution-Surfers, Basel, 2004.
- ▶ Stahl, Eberhard: Dynamik in Gruppen – Handbuch der Gruppenleitung. Beltz, 2002.

## Wie ist dieses Buch aufgebaut?

**Leichte Orientierung**

Um sich leicht orientieren zu können, ist das Buch nach folgendem Schema aufgebaut:

Ziele:	Was sind die Ziele des Seminarbausteins?
Zeit:	Wie lange dauert der Baustein ungefähr? Wie viel Puffer sollte man einplanen?
Material:	Welche Materialien werden benötigt? Was muss vorbereitet werden?
Überblick:	Welche sind die wichtigsten Schritte beim Vorgehen?
Erläuterungen:	Warum wird genau dieses Thema zu genau diesem Zeitpunkt mit genau dieser Vorgehensweise behandelt?

Vorgehen:	Wie kann der Trainer konkret vorgehen? Welche Methoden kann er nutzen? Wie kann er den Input präsentieren und die Übungen anleiten?
Hinweise:	Worauf sollte der Trainer achten? Was sind häufige Reaktionen der Teilnehmer? Welche typischen Stolpersteine gibt es? Welche methodischen oder inhaltlichen Alternativen gibt es? Welches Hintergrundwissen zu Methoden und Inhalten kann dem Trainer Sicherheit geben?
Literatur:	Welche Bücher sind zur vertiefenden Lektüre empfehlenswert bzw. wurden als Quelle herangezogen?
Download:	Als Leserservice erhalten Sie einige der vorgestellten Arbeitsblätter, Testbögen und Kopiervorlagen zusätzlich als Download-Ressource. Die Ressourcen sollen Ihnen die Arbeit mit dem Buch erleichtern. Sie sind am Ende eines Beitrags kenntlich gemacht

## Worauf ist zu achten?

Unser Buch bietet eine praxiserprobte Beschreibung des Ablaufes eines dreitägigen Teamseminars. Wir sind dabei von folgenden Rahmenbedingungen ausgegangen:

- ▶ Das Seminar dauert drei Tage, jeweils von 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr.
- ▶ Es gibt eine einstündige Mittagspause sowie eine kurze Vormittags- und Nachmittagspause.
- ▶ Es nehmen 12 Teilnehmer an dem Seminar teil, die sich vor Seminarbeginn größtenteils noch nicht kennen.
- ▶ Das Seminar wird von einem Trainer geleitet.

Der Seminarfahrplan und die Zusatzbausteine bieten jede Menge an Gestaltungsideen und Umsetzungsplänen. Auch wenn alle Bausteine vielfach erprobt sind: Ein Teamentwicklungstraining lässt sich nicht eins zu eins in ein Buch „pressen“. Ein Teamentwicklungstraining lebt von der Dynamik der Gruppe, der Beziehung unter den Teilnehmern, den Erfahrungen der Teilnehmer, der Steuerung durch den Trainer – kurzum durch all das, was ein Training zu einem Training macht. Bei unserem Seminar gilt dies aufgrund der zahlreichen gruppenspezifischen Übungen, die in Abhängigkeit von den Seminarteilnehmern jeweils unterschiedlich verlaufen, auf besondere Weise. Der Trainer ist hier

*Rahmenbedingungen*

gefragt, neben dem geplanten methodischen Ablauf individuell auf die einzelnen Teilnehmer und die Seminargruppe einzugehen. Dies erfordert eine entsprechende Ausbildung und auch ein wenig Erfahrung. Doch nur Mut: Mit unserem Buch haben Sie schon mal das passende Grundgerüst!

Wer sich näher für unsere Trainingskonzeptionen interessiert: Auf unserer Homepage [www.i-em.net](http://www.i-em.net) finden Sie weitere Informationen.

## Turmbau mit Workern und Planern 13.50 Uhr – Teamübung für Hierarchien und Teamrollen

### Orientierung

#### Ziele:

- ▶ Die Teilnehmer bewältigen in Teams gemeinsam eine ihnen gestellte Aufgabe
- ▶ Die Gruppen treten gegeneinander an und erleben so Erfolgsfaktoren von Teams in Wettbewerbssituationen
- ▶ Sie reflektieren ihre Zusammenarbeit und erhalten Feedback über ihre Arbeitsweise und ihr Kommunikationsverhalten im Team

#### Zeit:

- ▶ 90 Minuten (10 Min. Instruktion und Gruppeneinteilung, 60 Min. Turmbau, 10 Min. Präsentation Bewertung und Siegerehrung, 10 Min. Puffer)

#### Material:

- ▶ Flipchart „Turmbau mit Workern und Planern“
- ▶ Analysebogen für die Beobachter (Kopiervorlage als PDF-Dokument)

Für jedes Team:

- ▶ Einen großen Bogen Pinnwandpapier
- ▶ Zwei Flipchart-Papierbögen
- ▶ Mehrere Moderationskarten und Kuller in verschiedenen Farben und Formen (für jedes Team exakt das gleiche Material)
- ▶ Eine Schere
- ▶ Ein Lineal
- ▶ Eine Flasche Klebstoff
- ▶ Zwei Luftballons (optional)

#### Überblick:

- ▶ Der Trainer legt die Materialien für die beiden Turmbau-Gruppen zurecht
- ▶ Die Teilnehmer werden in zwei Gruppen aufgeteilt, die gegeneinander antreten
- ▶ Aufgabe für beide Teams ist es, in 60 Minuten einen Turm zu bauen, der möglichst standfest, hoch und originell ist

- ▶ Jede Gruppe teilt sich nochmals auf: Die Planer entwerfen und planen den Turm, die Worker bauen den Turm. Beide arbeiten getrennt. Die Kommunikation erfolgt über Teamsprecher
- ▶ Jedes Team wird von zwei Beobachtern hinsichtlich Kommunikation und Zusammenarbeit beobachtet
- ▶ Nach Ablauf der zur Verfügung gestellten Zeit präsentieren zunächst die Planer jeweils ihr Turmkonzept; die Worker stellen danach ihre Türme vor
- ▶ Die Türme werden bezüglich der drei Kriterien Standfestigkeit, Höhe und Originalität von einer Jury bewertet
- ▶ Es findet eine kleine Siegerehrung statt

### **Erläuterungen**

Bei der Turmbau-Übung geht es darum, dass die Teilnehmer in Teams eine Aufgabe gemeinsam bewältigen und anschließend die Erfahrungen zur Zusammenarbeit reflektieren. Die Turmbau-Übung ist eine klassische gruppenspezifische Übung, bei der die Teilnehmer auf spielerische Art etwas über die Prinzipien guter Zusammenarbeit in Teams lernen. Zudem haben die Teilnehmer in der Regel jede Menge Spaß bei der Übung. Schön ist auch, dass die beiden Türme – das Ergebnis der Übung – anschließend im Seminarraum aufgestellt werden können und über die restliche Seminarzeit nicht nur immer wieder zu Lacheffekten führen, sondern dem Trainer auch immer wieder ermöglichen, auf die eine oder andere Erfahrung aus der Übung hinzuweisen.

### **Zeitpunkt der Übung**

Wie die Erfahrung zeigt, ist bei dreitägigen Seminaren der Nachmittag des zweiten Tages ideal für eine solche Übung. Die Teilnehmer haben schon viel Input erhalten, Konzentration und Energie lassen dagegen etwas nach. Die Übung bringt neuen Schwung in die Gruppe, sodass diese am dritten Tag auch wieder aufnahmefähig ist.

### **Vorgehen**

#### **Vorbereitung**

Vor der Übung verteilt der Trainer das Material für den Turmbau gleichmäßig auf zwei Tischen im Seminarraum.

Zu Beginn der Übung wird die Seminargruppe zunächst in zwei Gruppen aufgeteilt, die gegeneinander antreten. Der Trainer kann dabei „auf zwei“ durchzählen (die Teilnehmer zählen reihum „eins“, „zwei“, „eins“ usw. durch) und die Gruppe „eins“ und Gruppe „zwei“ bilden. Die Teilnehmer können sich aber auch selbst gleichmäßig aufteilen.

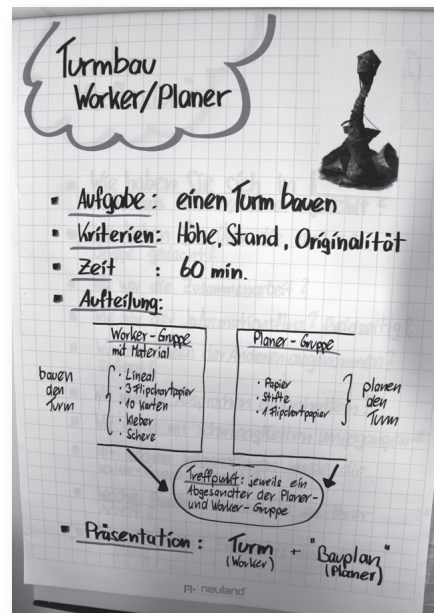
Unter Umständen besteht bereits aus dem Vortag, z.B. aus der „Zin-Obelisk“-Übung, ein Gruppengefüge, das die Teilnehmer beibehalten wollen. Vierte Möglichkeit: Der Trainer legt zwei unterschiedliche, aber ähnliche Puzzles bereit, sortiert vorab Teile in Anzahl der Teilnehmer aus und lässt die Teilnehmer ihre Gruppe „erpuzzeln“. Sobald die Gruppen eingeteilt sind, weist der Trainer darauf hin, dass die Gruppen gleich gegeneinander antreten werden.

Anschließend erfolgt die Instruktion zur Übung:

„Ich erläutere Ihnen nun Ihre Aufgabe. Bitte passen Sie gut auf, schließlich geht es gleich in den Wettbewerb.“

### Instruktion

Der Trainer deckt das Flipchart „Turmbau“ auf. „Ihre Aufgabe lautet wie folgt: Bauen Sie einen Turm, der ausschließlich aus den Ihnen zur Verfügung stehenden Materialien besteht. Der Turm muss selbstständig stehen können, das heißt, er darf weder gegen die Wand noch sonst wo angelehnt, aufgehängt oder an der Decke angebracht werden. Er muss also standfest sein, zudem so hoch wie möglich und so originell wie möglich! Für den Turmbau gibt es Worker und Planer. Die Planer haben die Aufgabe, den Turm zu planen und konzipieren. Ihren Entwurf des Turms stellen sie im Anschluss in einer ansprechenden Präsentation dem Publikum vor. Die Worker haben die Aufgabe, den Turm nach den Plänen der Architekten zu bauen. Sie können das ihnen zur Verfügung stehende Material in jeder beliebigen Art und Weise zuschneiden und zusammenkleben. Sie dürfen aber keinerlei zusätzlichen Materialien verwenden!



Eine Jury bewertet im Anschluss an Präsentation und Turmbesichtigung die Türme nach den drei Kriterien:

- ▶ Höhe
- ▶ Standfestigkeit
- ▶ Originalität

An Materialien stehen Ihnen zur Verfügung:

- ▶ ein großer Bogen Pinnwandpapier
- ▶ zwei Flipchart-Papierbögen



- ▶ x Moderationskarten und y Kuller
- ▶ eine Schere
- ▶ ein Lineal
- ▶ eine Flasche Klebstoff
- ▶ zwei Luftballons (optional)

*Sie haben für den Turmbau 60 Minuten Zeit.*

*Wichtig: Die Planer arbeiten getrennt von den Workern. Aus jeder Gruppe bestimmen Sie einen Sprecher, der für den Austausch zwischen Worker und Planer zuständig sind. Für den Austausch gibt es einen festen Kommunikationstreffpunkt, nämlich im Foyer. Die beiden Gruppengesandten dürfen sich so oft treffen, wie nötig, aber darüber hinaus bitte keine Kommunikation. Alle lassen bitte Ihre Handys ausgeschaltet! Bitte einigen Sie sich zunächst in jeder Gruppe auf die Rollen: Wir benötigen aus jeder Gruppe zwei Beobachter, x Planer und x Worker.“*

Der Trainer gibt kurz Zeit, damit die Gruppe sich besprechen kann, wer welche Rolle einnimmt. Alternativ kann er in jeder Gruppe Karten mit den Rollenbezeichnungen verteilen, die die Teilnehmer verdeckt ziehen. Im Anschluss fragt er nach, ob allen die Aufgabenstellung klar ist.

Sobald die Rollen festgelegt sind, gibt der Trainer das Startsignal: *„Der Wettbewerb beginnt. Die Planer gehen bitte in ihre Planungsräume, die Worker mit dem Material, das für sie auf den Tischen bereitliegt, in die Worker-Räume. Ab jetzt bitte keine Kommunikation zwischen Workern und Planern. Denken Sie daran, aus jeder Untergruppe einen Gesandten zu bestimmen. Das erste Treffen findet in 10 Minuten, also um xx Uhr im Foyer statt. Wir treffen uns zur Präsentation von Turmkonzept und Türmen um xx Uhr wieder im Seminarraum. Die Beobachter bitte kurz zu mir, damit ich Ihnen Ihre Aufgabe erklären kann.“*

Nun instruiert er die Beobachter:

*„Ihre Aufgabe ist es, die Ereignisse in Ihrer Gruppe genau zu beobachten, Ihre Wahrnehmungen festzuhalten und der Gruppe im Anschluss an die Übung Feedback zu geben. Ich habe für Sie einen Beobachterbogen mit Leitfragen. Bitte nehmen Sie sich einen Stift und machen Sie sich zu den einzelnen Punkten Notizen. Nach der Übung leiten Sie die Auswertungsrunde ein, schildern Ihre Eindrücke und geben den Teams Feedback. Es gibt eine wichtige Regel für Sie: Ab jetzt verhalten Sie sich bitte neutral. Sie sollten nicht mehr mit Ihrer*

*Gruppe kommunizieren, auf keinen Fall Informationen zwischen den Untergruppen austauschen oder in irgendeiner Form in das Geschehen eingreifen. Okay?“*

Der Trainer teilt den Leitfaden für die Beobachter aus (siehe unten). Diese suchen dann ihre Gruppe auf. Der Turmbau beginnt. Der Trainer schaut zwischendurch zu allen Gruppen und den Beobachtern und kümmert sich um einen reibungslosen Ablauf. Mit Beginn der letzten zehn Minuten gibt der Trainer ein Zeitsignal und weist alle darauf hin, dass noch zehn Minuten zur Verfügung stehen.

**Präsentation und Siegerehrung:** Zum vereinbarten Zeitpunkt treffen sich alle wieder im Seminarraum. Je nach Raumbegebenheiten ist es ideal, wenn die Worker ihren Turm zunächst noch in ihrem Arbeitsraum lassen und erst die Planer ihr Turmkonzept vorstellen. Hierbei sollte die Jury anwesend sein. Diese kann aus Freiwilligen vom Trainer schnell zusammengestellt werden (Hotelangehörige, Kollegen) oder aus den Beobachtern samt Trainer bestehen. Erst wenn beide Gruppen ihren Entwurf präsentiert haben, holen die Gruppen ihre Türme vor das Publikum. Dies führt in der Regel zu einem großen Lacheffekt, da Pläne und Türme häufig weit voneinander abweichen. Anschließend folgt die Punktevergabe. Der Trainer notiert hierbei auf einem Flipchart die drei Kriterien (Standfestigkeit, Höhe, Originalität) sowie die beiden Gruppennamen. Jedes Jurymitglied darf insgesamt zehn Punkte für jeden Turm vergeben. Die Punkte werden addiert und es gewinnt die Gruppe mit der höchsten Punktzahl. Der Trainer kann für die „Siegerehrung“ ein kleines Präsent, etwa in Form von einer großen Gummibärchendose, bereithalten.

### **Präsentation und Siegerehrung**



Abb.: Ein gelungenes  
Turmbau-Beispiel.

## Beobachterbogen Turmbau

Bitte beobachten Sie die beiden Gruppen und machen Sie sich entsprechende Notizen. Sie spielen eine wichtige Rolle im Reflexionsprozess! Als Anregungen, worauf Sie achten können, einige Leitfragen:

- ▶ Wie erfolgreich verlief der Turmbau bei den Workern?
- ▶ Wie erfolgreich verlief der Turmbau bei den Planern?
- ▶ Wer hat sich wie beteiligt? Wer hat welche Rollen eingenommen?
- ▶ Wie kamen Entscheidungen in der Gruppe zustande? Wer war daran maßgeblich beteiligt?
- ▶ Hat sich in den beiden Gruppen eine Führung herausgebildet? Wenn ja, wie?
- ▶ Traten Konflikte auf? Wenn ja, wie wurde damit umgegangen?
- ▶ Welche Aktionen haben den Gruppen geholfen, die Aufgabe zu lösen?
- ▶ Welche Aktionen behinderten die Gruppen eher bei der Lösung der Aufgabe?
- ▶ Welche Stimmung herrschte in den beiden Gruppen während des gesamten Prozesses?
- ▶ Wie gut haben die Gruppen zusammengearbeitet?
- ▶ Was ging gründlich schief?
- ▶ Wie beurteilen Sie das Ergebnis?
- ▶ Wie hätten die Teams noch besser zusammenarbeiten können bzw. wie hätten die beiden Teams ein noch besseres Ergebnis erzielen können?
- ▶ Was ist Ihnen sonst noch aufgefallen?
- ▶ Welche Parallelen können Sie zur Teamarbeit in Ihrem Unternehmen ziehen?

### Variante „Fliegendes Ei“

Als Variante zur Turmbau-Übung kann das „Fliegende Ei“ eingesetzt werden. Die Übung dient wie der Turmbau dazu, die Zusammenarbeit im Team zu untersuchen. Die Aufgabe der Gruppe ist es dabei, ein Fluggerät für ein rohes Ei zu konstruieren. Je nach Seminargröße können hier ebenfalls zwei Untergruppen antreten (Teams von 4 bis 7 Personen). Zeitdauer, Ablauf und Reflexion wie beim Turmbau. An Material erhält jede Gruppe 1 rohes Ei, 2 Scheren, 1 Lineal, 1 DIN-A4-Karton, 2 Blatt Flipchartpapier, 1 Klebstift.

Die genaue Aufgabe lautet: Konstruieren Sie im Team ein Fluggerät für ein rohes Ei. Für Planung und Realisierung des Projektes haben Sie 60 Minuten Zeit. Sie müssen dabei folgende Vorgaben erfüllen:

- ▶ Sie dürfen sich ausschließlich der vorgegebenen Materialien bedienen. Papier und Karton müssen in Streifen zerschnitten werden, deren maximal zulässige Breite 3 cm beträgt. Das Ei darf nicht geklebt werden. Manipulationen wie Abkochen oder Ausblasen sind verboten und führen zur sofortigen Disqualifikation des Teams.

- Das Fluggerät soll einen Namen erhalten, der auf das Gerät gemalt werden darf. Nach Ablauf der 60 Minuten präsentieren die Teams ihr Fluggerät im Plenum. Die Präsentation darf maximal 5 Minuten dauern und wird bewertet.

Die Bewertung erfolgt anhand folgender vier Kriterien:

- Professionalität und Originalität der Produktpräsentation
- Ästhetik des Fluggerätes
- Flugverhalten des Geräts
- Zustand des Eis nach der Landung

Nach Beendigung der Konstruktionsphase erfolgt zunächst die Präsentation. Danach wird der Flugversuch gestartet, idealerweise aus dem obersten Stock des Seminargebäudes. Je zwei Teilnehmer aus den Teams lassen das Ei „fliegen“, die anderen beobachten, am besten im Hof, das Geschehen. Anschließend erfolgt die Bewertungsphase mit der Punktevergabe, die in eine kleine Siegerehrung mündet. Die Reflexion kann analog der Turmbauübung erfolgen – hierzu treffen sich alle wieder im Seminarraum.

### Hinweise

- Für diese Übung sollten wie beim Turmbau ebenfalls Beobachter eingesetzt werden. Die Bewertung der vier Kriterien kann unterschiedlich vorgenommen werden. Zum Beispiel können sich die Teams gegenseitig bewerten (Punkteskala von 1-10). Hierbei sollte jedoch der Spaß im Vordergrund stehen. Falls möglich, sollte der Trainer eine „unabhängige“ Jury wie beispielsweise andere Seminarteilnehmer oder Hotelgäste hinzuziehen.

### Literatur

- Die Übung „Fliegendes Ei“ und weitere Teamübungen finden sich in Rachow, Axel (Hrsg.): Spielbar. managerSeminare, 3. Aufl. 2009.

### Download-Ressourcen

- Analysebogen für die Beobachter  
[www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)

---

**Kurze Pause 15:20 Uhr**

# 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 auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen