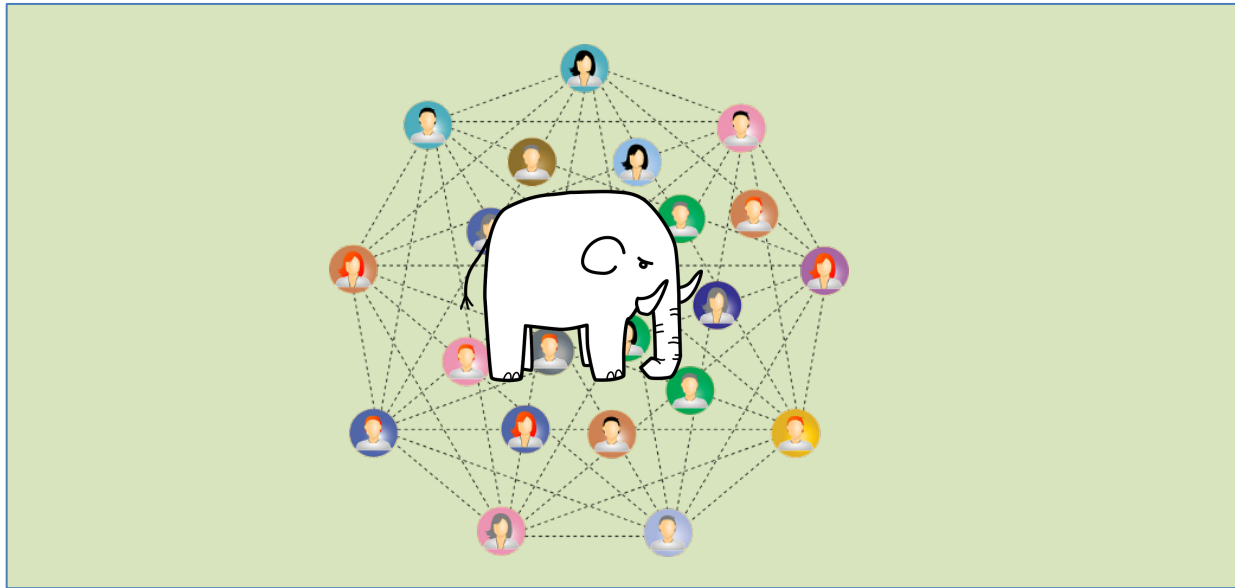


## Teambuilding online – und plötzlich stand ein weißer Elefant im virtuellen Raum ...

Dr. Carola Gründler



Zwei Tage Teambuilding im oberen Führungsteam eines norddeutschen Unternehmens. Der Workshop hatte schon im Frühjahr stattfinden sollen und war dann wegen Corona zweimal verschoben worden. Inzwischen war es Ende Oktober. Der nächste Teil-Lockdown stand an. Nochmaliges Verschieben ging nicht. Also einigten wir uns kurzerhand darauf, das Teambuilding virtuell durchzuführen und dabei MS Teams und parallel Miro als Board zur Visualisierung zu nutzen.

Virtuelle Coachings, Gruppencoachings und Seminare waren für mich als Coach in den vergangenen (Corona-)Monaten zur Normalität geworden. Im Unterschied dazu stellte ein Teambuilding im virtuellen Raum nicht nur für mich, sondern auch für alle anderen Beteiligten eine neue Erfahrung dar. Der Erfolg eines Teambuildings misst sich wesentlich daran, ob es gelingt, bisher unausgesprochene Erwartungen und damit verbundene Irritationen bezüglich der Zusammenarbeit im Team auf eine konstruktive Weise anzusprechen und miteinander zu bearbeiten. Würde im virtuellen Raum die gleiche Intensität möglich sein, die sich beim Arbeiten im Präsenzformat einstellen kann? Würden wir auch in diesem Format an die „eigentlichen“ Themen des Teams herankommen, so wie es sich zwei Teilnehmer in der Eingangsrunde wünschten?

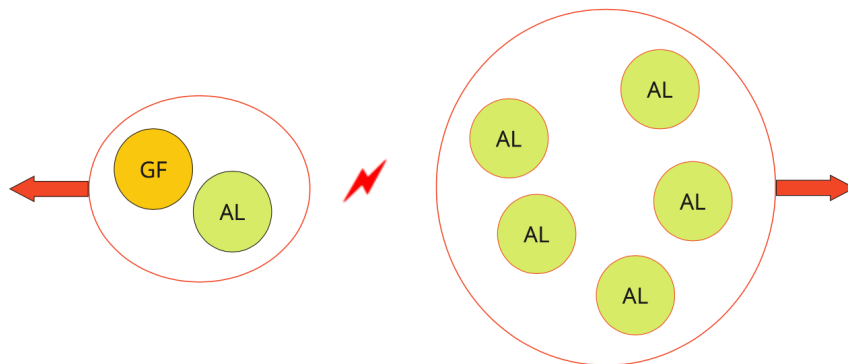
Am Abend des ersten Tages war ich als Coach diesbezüglich ein bisschen ernüchtert: Das gemeinsame Arbeiten auf dem Miro Board hatte recht schnell problemlos funktioniert. Wir hatten die Gesprächsbedarfe konkretisiert und waren zunächst in ein intensives Feedback an den Geschäftsführer eingestiegen. Die künftige Zusammenarbeit zwischen ihm und seinen Abteilungsleiter\*innen wurde verhandelt. Erste Vereinbarungen kamen zustande. Aber wenn ich auf den Tag zurückblickte, hatte er nicht dieselbe Tiefe des Sich-Aufeinander-Einlassens gehabt, die ich aus Präsenzformaten kenne.

Der zweite Tag begann mit einer morgendlichen Einstiegsrunde. Die gehe ich gewöhnlich sehr langsam an: Aus dem, was einzelne Teilnehmer\*innen bezüglich ihrer Gedanken nach dem ersten Tag sagen, entsteht oft eine erste gute gemeinsame Reflexion mit einer neuen Tiefe. Und dann sagte eine Teilnehmerin den Satz „Es ist ein weißer Elefant im Raum“. Mutig. Auch im virtuellen Raum hört man manchmal Stecknadeln auf den Boden fallen. Und dann begannen wir, uns gemeinsam dem weißen Elefanten zu nähern ...

Ein zentraler Ansatz systemischen Denkens ist es, in Konfliktsituationen nicht die Frage nach einem Schuldigen zu stellen, sondern Dynamiken herauszuarbeiten, in die alle Beteiligten unbewusst hineinrutschen und die allmählich eskalieren. Die dabei oft hilfreiche Frage: „Wie trage ich unbewusst selbst dazu bei, dass der andere sich auf eine Weise verhält, die ich nicht gut finde, woraufhin ich ... woraufhin er ...?“ – Wenn ich diese Frage stelle, kann ich meinen Anteil an der entstandenen Dynamik entdecken. Dies erlaubt mir Zugriff auf die Dynamik, denn ich kann mich fragen, was ich künftig anders angehen könnte.

Im Präsenztraining eignen sich für die Darstellung solcher Konfliktdynamiken oft sehr gut Teile- oder Organisationsaufstellungen: Indem man Teilnehmer\*innen stellvertretend für die Seiten der entstandenen Konfliktdynamik in den Raum stellt, wird die entstandene Dynamik nicht nur besprechbar, sondern auch auf eine besonders nachhaltige Weise erlebbar.

Würde dieses Herangehen auch online möglich sein? Ich bat die Teilnehmerin, die aus ihrer Sicht entstandene Konfliktdynamik mit Hilfe der Fotos aller Beteiligten auf dem Miro Board darzustellen. Anschließend fragte ich die anderen Mitglieder des Führungsteams, inwieweit es in ihrer eigenen Wahrnehmung eher Übereinstimmungen oder Abweichungen im Vergleich zum Entwurf der Kollegin gab. Recht schnell entstand ein Bild der Dynamik im Führungsteam, mit dem alle mitgehen konnten (statt der Fotos nutze ich hier Funktionsbezeichnungen).



Damit wurde auch schon die Grunddynamik im Team deutlich: Es waren zwei Lager entstanden, die sich voneinander wegbewegten. Im weiteren Austausch wurde deutlich, auf welche konkrete Weise praktisch jede\*r im Team durch das eigene Verhalten oder auch nur durch die subjektiven Deutungen bestimmter Situationen – „Wie kann ich am besten missverstehen, was der andere gerade sagt?“ ☺ – unbewusst dazu beitrug, dass sich die beiden Lager immer weiter auseinander bewegten. Das Signal, das das Führungsteam damit seit einiger Zeit ins Unternehmen hinein sandte, war eindeutig nicht länger tragbar.

Das sich anschließend im online-Plenum entwickelnde Gespräch war sehr nachdenklich und spürbar authentisch. Der Wandel von „der andere verhält sich falsch“ zu „ich habe selbst unbewusst dazu

beitragen, dass wir uns so verhakt haben“, ließ eine neue Qualität des Miteinanders entstehen: eine Begegnung auf Augenhöhe war nun nicht mehr nur ein benanntes Ziel, sondern real erlebbar.

In anschließenden bilateralen Runden vertieften die Teilnehmer\*innen ihren Austausch über zwischenzeitlich entstandene Irritationen. Als wir am späten Vormittag in die Bearbeitung weiterer Themen einstiegen, war die Atmosphäre deutlich gelöster. In der Abschlussrunde des Workshops wurde deutlich: Die Mehrheit hatte der Wahl des online-Formats für das Teambuilding zunächst ausgesprochen skeptisch gegenübergestanden. Umso größer war die gemeinsame Erleichterung darüber, dass es gelungen war, ein bisher sehr heikles Thema der Zusammenarbeit im Führungsteam auf eine gute Weise zu bearbeiten.

Mein Fazit: Ich freue mich auch weiterhin, wenn es für die Bearbeitung von Konfliktdynamiken möglich ist, im Präsenzformat zu arbeiten: Die reale räumliche Begrenzung trägt dabei ganz sicher dazu bei, dass sich die Beteiligten mehr aufeinander einlassen und sich in einem guten gemeinsamen Tempo auf (Auf-)Lösungen zubewegen. (Da kann man sich in heiklen Momenten halt nicht mit dem Verweis auf Netzstörungen mal kurz ausklinken.) Gleichzeitig aber war dieses Teambuilding im virtuellen Format eine ermutigende Erfahrung: Notfalls können weiße Elefanten auch auf Miro Boards ihre Macht verlieren 😊