

# Teambegleitung in berufsorientierten Projektwochen

Ein ausbildungsbegleitendes Workbook

## Impressum

© 2021 | Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe

Autor\*innen: Kirsten Meyer, Julia Bielewicz, Dr. Katharina Thies

Layout, Grafiken und Satz: Laura Schneider

Das Workbook wurde im Rahmen des BMBF-geförderten Qualitätspakt Lehre Projekts „Praxis OWL plus – Praxisorientiertes und innovatives Studieren an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe“ [Förderkennzeichen: 01PL17948] entwickelt.

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	1
---------------	---

## **01 Berufsorientierte Projektwochen** **2**

1.1 Das Lehrformat.....	2
1.2 Beteiligte Akteur*innen.....	3
1.3 Ablauf in Kürze.....	3

## **02 Gestaltung der Projektarbeit: Problemlösephasen** **5**

2.1 Phase 1: Problemanalyse.....	6
2.2 Phase 2: Projektziel formulieren und Vorgehen planen.....	7
2.3 Phase 3: Ideenentwicklung.....	8
2.4 Phase 4: Ideen bewerten und Entscheidungen treffen.....	8
2.5 Phase 5: Ausarbeitung der Konzeptidee.....	9
2.6 Phase 6: Präsentation.....	10

## **03 Teamarbeit** **11**

3.1 Teamentwicklung.....	11
3.2 Rollen bei der Teamarbeit.....	13
3.3 Hinweise für eine konstruktive Zusammenarbeit im Team.....	13

## **04 Feedback** **15**

4.1 Verständnis und Ziele von Feedback.....	15
4.2 Formulierung von Feedback.....	16
4.3 Funktion und Wirkung von Feedback.....	18

## **05 Rolle und Aufgaben der Teambegleitung 21**

5.1	Rolle und Haltung der Teambegleitung in Abgrenzung zur Fachbegleitung.....	21
5.2	Aufgaben im Team Kick-Off.....	22
5.3	Feedback geben.....	23
5.3.1	Umsetzung von Feedback im Rahmen der Projektwoche.....	23
5.3.2	Beispiele zur Formulierung von Feedback.....	26
5.4	Tagesreflexion und gemeinsamer Auftakt am Folgetag.....	27

## **06 Methoden 30**

6.1	Kennenlernen.....	30
6.2	Feedback einholen.....	33
6.3	Analyse und Strukturierung.....	35
6.4	Ziele festlegen.....	40
6.5	Ideen entwickeln.....	41
6.6	Ideen bewerten und Entscheidungen treffen.....	45
6.7	Ideen ausarbeiten und testen.....	49
6.8	Präsentieren.....	50
	Literatur.....	51

# Vorwort

Das Workbook Teambegleitung wurde an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe (TH OWL) im Rahmen des BMBF-geförderten Qualitätspakt-Lehre Projekts „PraxiS OWL plus – Praxisorientiertes und innovatives Studieren an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe“ entwickelt. Es ist Teil der Ausbildung von studentischen Teambegleitungen, die innerhalb des Lehrformats berufsorientierte Projektwochen tätig werden und dort die Prozessbegleitung von studentischen Projektteams übernehmen. Die Ausbildung der Teambegleitungen wird von den Lernzentren der TH OWL durchgeführt, umfasst 20 Stunden in Präsenz- und Selbststudium und gliedert sich in folgende Bestandteile:

- Erarbeitung der theoretischen Grundlagen im Selbststudium mithilfe des Workbooks.
- Zweitägige Präsenzveranstaltung mit dem Fokus auf das praktische Üben der Rolle und der Aufgaben einer Teambegleitung.

Das Workbook ist so gestaltet, dass es Studierende bei der Vorbereitung auf ihre Tätigkeit als Teambegleitung unterstützt und als Nachschlagewerk bei der aktiven Begleitung studentischer Projektteams dient. Die Inhalte und Methoden des Workbooks wurden ausgehend von Best Practice Beispielen in der Hochschullehre und der Erfahrungen, die während der Projektlaufzeit und der Umsetzung von berufsorientierten Projektwochen gesammelt wurden, zusammengestellt und kontinuierlich weiterentwickelt. Angehenden Teambegleitungen wird in dem Workbook grundlegendes theoretisches Wissen in Bezug auf ihre Tätigkeit als Prozessbegleitung von Projektteams und den damit verbundenen Herausforderungen vermittelt. Dies beinhaltet die Vorstellung eines Problemlösemodells, das als Struktur- und Arbeitsrahmen in berufsorientierten Projektwochen dient, sowie die Vorstellung von Modellen zur Teamentwicklung und zur Gestaltung von Teamarbeit. Zudem wird Feedback als zentrale Aufgabe der Teambegleitung auf theoretischer Ebene mit praxisnahen Formulierungsbeispielen aufbereitet. Auch finden sich in dem Workbook Anleitungen zur Umsetzung der Rolle und der Aufgaben der Teambegleitung in der Praxis sowie eine Methodensammlung, die als Hilfestellung für die unterschiedlichen Arbeitsphasen und Situationen in einer berufsorientierten Projektwoche dienen.

# Berufsorientierte Projektwochen

Berufsorientierte Projektwochen sind ein praxis- und berufsorientiertes Lehrformat, welches an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe von dem Projekt „PraxiS OWL plus – Praxisorientiertes und innovatives Studieren an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe“ in Kooperation mit verschiedenen Fachbereichen sowohl im Bachelor- als auch im Masterstudium umgesetzt wird (Meyer & Hildebrand, 2021). Die Projektwochen werden vorwiegend für Studierende eines Fachbereiches in einem ausgewählten Semester (z. B. erstes oder drittes Semester) initiiert. Darüber hinaus gibt es interdisziplinäre Projektwochen, in denen Studierende verschiedener Fachbereiche zu spezifischen Herausforderungen der beruflichen Praxis zusammenarbeiten. Im Folgenden wird ein Überblick über das Lehrformat, die beteiligten Akteur\*innen und einen möglichen Ablauf gegeben.

## 1.1 Das Lehrformat

Das Lehrformat der berufsorientierten Projektwochen<sup>1</sup> umfasst i. d. R. fünf zusammenhängende Tage (Montag bis Freitag). Die regulären Lehrveranstaltungen werden in diesem Zeitraum ausgesetzt und es entsteht für die Studierenden ein Möglichkeitsraum für projekt- und problembasiertes Lernen in kleinen Projektteams (Reich, 2003; Reich, 2008b). Als Aufgabe wird den Teams eine reale oder realitätsnahe Problemstellung aus der beruflichen Praxis gestellt, für die im Laufe der Projektwoche eine Lösungsidee in Form eines Konzepts entwickelt werden soll. Am Ende der Woche werden die Konzeptideen im Rahmen einer Abschlussveranstaltung vor einer Jury präsentiert.

Die Projektwochen sollen den Studierenden einen Einblick in die Herausforderungen der Berufspraxis ermöglichen und die Entwicklung berufsrelevanter Kompetenzen wie das selbstorganisierte Arbeiten in einem Team und den Umgang mit komplexen Problemstellungen unterstützen. Denn projektbasiertes Arbeiten stellt in vielen Kontexten einer dynamischen Arbeitswelt eine zentrale Arbeitsform dar, die durch eine stetige Komplexitätssteigerung von Wirtschaftsabläufen und technischer Entwicklung gekennzeichnet ist (Kassner, 2009, S. 18). In Abgrenzung zu Routine-Aufgaben ist ein Projekt ein einmaliges und befristetes Vorhaben, das durch einen Anfang und ein Ende begrenzt ist und ein spezifisches Ziel verfolgt (Kassner, 2009, S. 21; Jakoby, 2019). Projekte werden beispielsweise in einem Unternehmen initiiert, um Innovationsprozesse zu ermöglichen und Lösungsideen für spezifische

---

<sup>1</sup>Das Lehrformat orientiert sich an dem Konzept der interdisziplinären Studienprojekte der Technischen Universität Darmstadt (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018) und der dort entwickelten Ausbildung von Teambegleitungen (Kröger & Hampe, 2012).

Problemstellungen oder Herausforderungen zu entwickeln. Dafür ist ein Projektteam, bestehend aus Personen mit Kenntnissen aus unterschiedlichen Fachgebieten, hilfreich. Dies ermöglicht, die Problemstellung aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. Eingegrenzt wird ein Projekt durch Rahmenbedingungen wie zeitliche, finanzielle, personelle sowie weitere sachliche Vorgaben und Gegebenheiten (Kassner, 2009). Das Lehrformat schafft damit für Studierende eine Gelegenheit, sich schon im Studium mit Herausforderungen einer dynamischen beruflichen Praxis auseinanderzusetzen und zentrale Kompetenzen für diese zu entwickeln. Zudem bietet es für Studierende die Chance, andere Studierende näher kennenzulernen und Motivation für das Studium zu entwickeln.

## 1.2 Beteiligte Akteur\*innen

An der Planung und Umsetzung einer Projektwoche sind verschiedene Akteur\*innen beteiligt, über die im Folgenden ein Überblick gegeben wird.

Die Planung und die Organisation werden von den jeweiligen **Fachbereichen in Zusammenarbeit mit dem Projekt PraxiS OWL plus** übernommen. Während die Fachbereiche für die Aufgabenstellung verantwortlich sind und die notwendigen Rahmenbedingungen für die Umsetzung bereitstellen, übernimmt das Projekt PraxiS OWL insbesondere die didaktische Planung, wozu die Schulung und der Einsatz von studentischen Teambegleitungen gehört. Während einer Projektwoche arbeiten die Studierenden in kleinen Projektteams vorwiegend eigenständig. Um den Lernprozess optimal zu unterstützen, werden den Projektteams jeweils eine Team- und eine Fachbegleitung zur Seite gestellt (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018, S. 26). Oft begleiten diese jeweils ein bis zwei Team(s).

**Teambegleitungen** sind Studierende höherer Fachsemester, die für ihre Tätigkeit ausgebildet werden. Während der gesamten Projektarbeit sind sie anwesend und übernehmen die Prozessbegleitung: Sie beobachten die Teamarbeit und geben u. a. in zeitlichen Abständen Feedback zur Gestaltung der Projektarbeit und zur Teamarbeit (ausführlich in Kapitel 5).

**Fachbegleitungen** sind wissenschaftliche Mitarbeiter\*innen der Fachbereiche. Sie stehen dem Projektteam für inhaltliche Fragen und fachspezifische Rückmeldungen zur Verfügung, ohne in den Arbeitsprozess steuernd einzugreifen. Dieses Vorgehen entspricht dem „Prinzip der minimalen Hilfe“ (Aebli, 1990). Da die Fachbegleitungen während der Projektwoche oft ihren regulären Lehrverpflichtungen nachkommen müssen, sind sie nur zu vereinbarten Zeiten anwesend (siehe dazu auch Kapitel 5). Um den Projektteams weitere inhaltliche Unterstützung zu ermöglichen, besteht die Möglichkeit, dass **Expert\*innen** aus Wissenschaft und Praxis eingeladen werden.

## 1.3 Ablauf in Kürze

Einen Überblick über den Aufbau einer Projektwoche gibt die Abbildung 1. Der konkrete Ablauf ist abhängig von den beteiligten Fachbereichen, Fachsemestern und der zu bearbeitenden Aufgabenstellung.

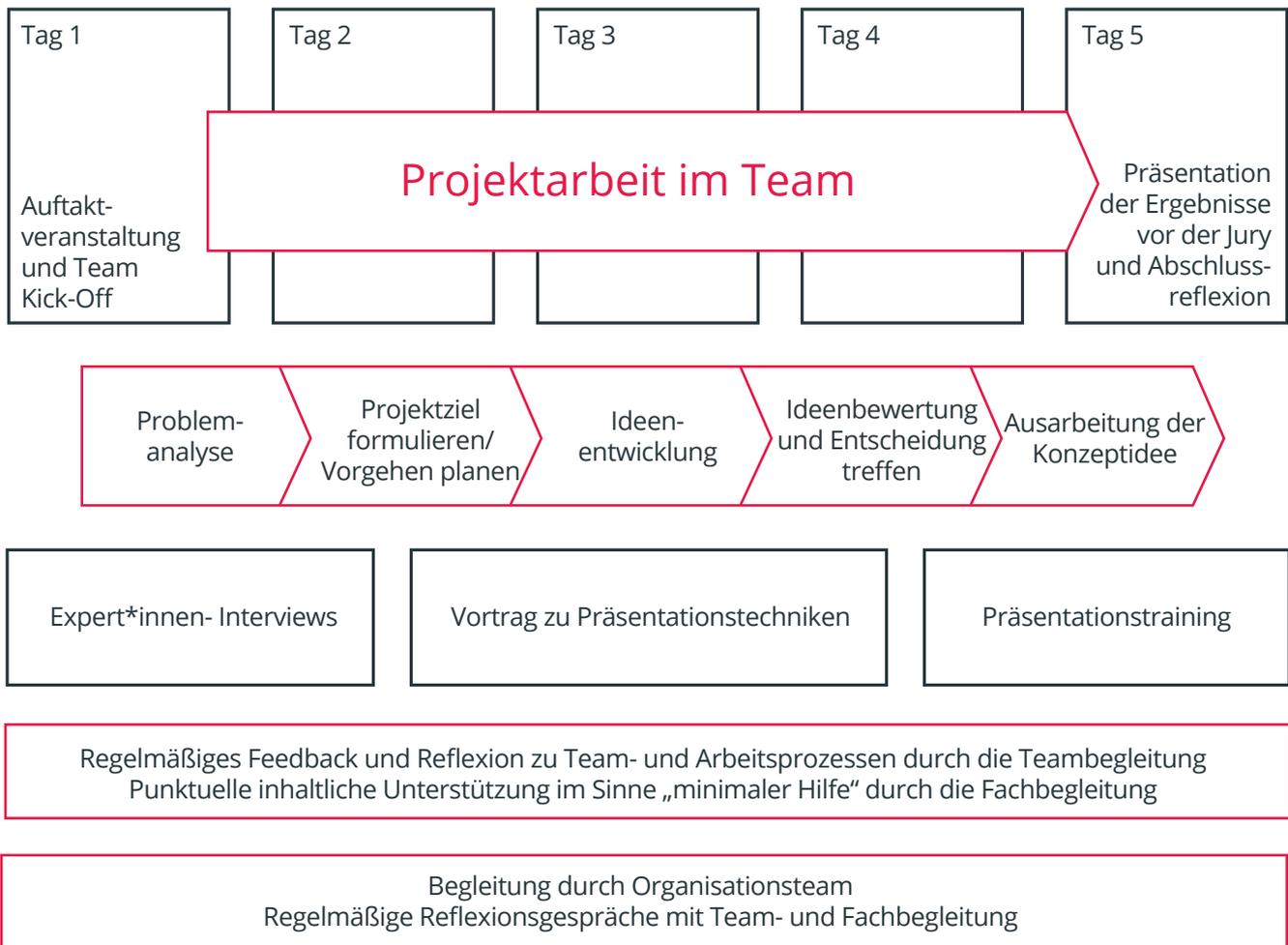


Abb. 1: Didaktischer und organisatorischer Aufbau Berufsorientierter Projektwochen (Meyer & Hildebrand, 2021)

Eine Projektwoche beginnt mit einer gemeinsamen **Auftaktveranstaltung**. Hier wird die Projektwoche vorgestellt, bevor die Studierenden in Teams aufgeteilt werden und sich auf ihre Arbeitsräume verteilen. Dort findet jeweils ein **Kick-Off** statt, welches von der Teambegleitung gestaltet wird und an dem auch die Fachbegleitung teilnimmt. Die Fachbegleitung kann hier einen inhaltlichen Input geben und steht zudem für Fragen zur Verfügung. Während der Projektwoche arbeitet jedes Projektteam eigenständig. Die Teambegleitung beobachtet die Zusammenarbeit der Studierenden und gibt in passenden zeitlichen Abständen Feedback zum Arbeitsprozess und der Teamarbeit. Die Fachbegleitung steht zu abgesprochenen Zeitpunkten für inhaltliche Rückfragen und Feedback zur Verfügung. Zusätzlich können Expert\*inneninterviews sowie weitere Angebote wie Vorträge zum Thema Präsentationstechniken oder Exkursionen ergänzt werden. Am letzten Tag werden die erarbeiteten Konzeptideen in einer gemeinsamen **Abschlussveranstaltung** vor allen Projektwochenteilnehmenden und einer Jury, bestehend aus Professor\*innen, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Exper\*innen aus der Praxis, präsentiert. Zudem findet eine **abschließende Reflexion** im Team statt. Ein Organisationsteam, bestehend aus Mitarbeitenden des Projekts PraxiS OWL und den Fachbereichen, begleitet die Projektwoche und führt während der Durchführung regelmäßig Reflexionsgespräche mit Fach- und Teambegleitungen (Meyer & Hildebrand, 2021).

Die folgenden Kapitel geben einen Überblick, wie der Prozess der Projektarbeit und die Zusammenarbeit im Team gestaltet werden kann.

## Gestaltung der Projektarbeit: Problemlösephasen

Jedes Projekt zur innovativen Lösung komplexer Problemstellungen durchläuft spezifische Arbeitsphasen. Eine **Problemstellung** ist durch einen unerwünschten Ist-Zustand gekennzeichnet, für den im Rahmen eines Projekts eine Lösungsidee entwickelt werden soll, um einen Ziel-Zustand zu erreichen. Der Weg und die Lösung zur Erreichung des Ziel-Zustandes sind jedoch unbekannt.

In Anlehnung an Jakoby (2019) und Rustler (2019) kann ein Arbeitsprozess in Projekten in folgende **Problemlösephasen** gegliedert werden:

Phase 1	Problemanalyse
Phase 2	Projektziele formulieren und Vorgehen planen
Phase 3	Ideenentwicklung
Phase 4	Ideen bewerten, Entscheidungen treffen
Phase 5	Ausarbeitung der Konzeptidee
Phase 6	Präsentation

Abb. 2: Überblick Problemlösephasen (eigene Darstellung).

Gleichwohl die Phasen aufeinander aufbauen, verlaufen Innovations- und Problemlöseprozesse iterativ. Das bedeutet, dass immer wieder auf die vorherigen Phasen Bezug genommen wird oder auch zu diesen zurückgekehrt werden kann. Wird beispielsweise bei der Ideenentwicklung festgestellt, dass grundlegendes Wissen zu dem Ist-Zustand fehlt, kann es sinnvoll sein, noch einmal zur Phase der Problemanalyse zurückzukehren. **Problemlösendes Denken** ist auch kreatives und innovatives Denken. Es umfasst Phasen des **divergierenden** und des **konvergierenden Denkens**. Diese werden im Arbeitsprozess getrennt durchgeführt und wechseln sich ab (Rustler, 2019, S. 40-41).

„Divergierendes Denken bedeutet eine breite Suche nach vielen unterschiedlichen und neuen Alternativen. Alternativen können dabei Ideen, Informationen, Problemformulierungen, Handlungsschritte etc. sein. Konvergierendes Denken beschreibt eine fokussierte, positive und bejahende Evaluation der Alternativen“ (Rustler, 2019, S. 40).

Eine Trennung beider Denkweisen ist wichtig, um sich u. a. nicht von vornherein bei der Ideenentwicklung einzuschränken und zu erreichen, dass...

- „ein Thema wirklich von verschiedenen Seiten erkundet und betrachtet wird.
- Alle für ein Thema relevanten Faktoren wirklich gesehen und berücksichtigt werden.
- Neue Alternativen gefunden werden, an die vorher noch nicht gedacht wurde [...].
- Das Denken wesentlich effektiver gestaltet wird, da wir alles zulassen, den Denkraum zu öffnen, bevor wir ihn vorschnell wieder einschränken“ (Rustler, 2019, S. 41).

Im Folgenden werden die einzelnen Problemlösephasen vorgestellt, die in einem Projekt zur Generierung von innovativen Lösungsideen durchlaufen werden und in denen divergierendes sowie konvergierendes Denken sich abwechseln.

## 2.1 Phase 1: Problemanalyse

Bevor innovative Lösungsideen entwickelt werden können, ist es grundlegend, sich ausführlich mit der Aufgabenstellung auseinanderzusetzen und den **Ist-Zustand der Situation**, in der ein zu lösendes Problem besteht, zu analysieren (Rustler, 2019).

Dabei ist es wichtig, ein einheitliches Problemverständnis im Team zu entwickeln. Da jedes Teammitglied ein anderes Vorwissen zu dem Thema haben kann, können unterschiedliche Wissensstände und Verständnisse aufeinandertreffen. Ein offener Austausch im Team bietet eine erste Möglichkeit, um bisherige Wissensstände zu dem Thema zu identifizieren sowie Lücken aufzudecken und Verständnisse zu klären. Anschließend sind möglichst viele Daten, Fakten und Fragen zur Problemstellung zu sammeln (Jacoby, 2019, S. 19). Dies beinhaltet auch, die Personen in den Blick zu nehmen, die von dem Ist-Zustand betroffen bzw. an diesem beteiligt sind.

**Ziel der Phase ist es, eine möglichst präzise Problembeschreibung festzuhalten**, die den Ist-Zustand wiedergibt (zwei bis drei Sätze). Diese sollte von allen Teammitgliedern getragen werden, um Missverständnisse bei der weiteren Erarbeitung zu vermeiden. Die Problemstellung dient als Grundlage für die Formulierung des Projektziels in Phase 2.

### Leitfragen:

- Was steht in der Aufgabenstellung?
- Was soll im Rahmen der Projektwoche bearbeitet werden?
- Worin besteht das zu bearbeitende Problem genau? Haben wir dasselbe Verständnis?
- Was charakterisiert den Ist-Zustand?
- Welche Personen(-gruppen) sind von der Situation betroffen?
- Welche Aspekte werden als „problematisch“ oder „veränderungswürdig“ beschrieben?
- Welche Rahmenbedingungen führen zu dem „problematischen“ Ist-Zustand?
- Welche Ideen zur Problemlösung wurden bereits entwickelt? Aus welchen Gründen wurden diese ggf. nicht weiterverfolgt?

### Vorschläge für Methoden:

- **Brainstorming**, hilft, die einzelnen problembezogenen Aspekte z. B. auf Moderationskarten zusammenzutragen.
- **Mind-Mapping**, bietet, neben der Sammlung der problembezogenen Aspekte, die Möglichkeit, einzelne Punkte in Beziehung zu setzen.
- **Stakeholderanalyse**, gibt einen Überblick über die beteiligten Personen.

## 2.2 Phase 2: Projektziel formulieren und Vorgehen planen

Anschließend an die Erkundung des Ist-Zustandes und die Formulierung eines gemeinsamen Verständnisses der Problemstellung sollte sich noch einmal der gestellten Aufgabe gewidmet werden, um die Projektziele bzw. den Ziel-Zustand zu formulieren. Für die Formulierung von Projektzielen ist der verschriftlichte Ist-Zustand heranzuziehen, um davon ausgehend im Team zu klären, was im Projekt erreicht werden soll und kann (Jakoby, 2019, S. 21). Dabei können **obergeordnete** und **untergeordnete Ziele** definiert werden. Wichtig ist es, den Ziel-Zustand schriftlich festzuhalten, damit dieser im weiteren Verlauf immer wieder herangezogen werden kann. Um Projektziele und den zu erreichenden Ziel-Zustand zu formulieren, sind folgende Leitfragen hilfreich:

### Leitfragen:

- Welche persönlichen und fachlichen Ziele haben wir als Team?
- Welche Ziele sind vorgegeben? Was müssen und was können sie beinhalten?
- Was muss und was kann unsere Lösungsidee enthalten und was nicht?
- Welche obergeordneten und welche untergeordneten Ziele können wir aufstellen?
- Woran können wir merken, dass ein Ziel erreicht ist?

### Vorschläge für Methoden:

- **SMARTe Ziele**, helfen, gut bearbeitbare Ziele zu definieren.

Nachdem Projektziele definiert worden sind, wird das weitere Vorgehen der Projektarbeit geplant. Dafür empfiehlt es sich, einen **groben Arbeitsplan** zu erstellen, der im weiteren Projektverlauf angepasst werden kann (siehe z. B. Antes, 2014, S. 27-37). Dies kann zusammenfassend wie folgt gestaltet werden:

1. Grobe Arbeitsschritte sammeln, anschließend die Reihenfolge und die Vollständigkeit überprüfen,
2. Zwischenziele bestimmen,
3. Zeitplanung: Arbeitsaufwand der einzelnen Schritte abschätzen, dabei mögliche Störungen und Hindernisse berücksichtigen, zusätzlich mindestens 30 % „Pufferzeit“ einplanen,
4. anfallende Aufgaben bzw. Zuständigkeiten nach Kompetenz und/oder Interesse sowie Arbeitsaufwand vergeben,
5. Abstimmung/ Aufgabenverteilung schriftlich festhalten.

### 2.3 Phase 3: Ideenentwicklung

Ohne Kreativität sind keine Innovationen möglich (Rustler, 2019, S. 19). Nachdem die Problemstellung und die Projektziele formuliert worden sind, geht es darum, Ideen zur Lösung der Problemstellung und zur Erreichung der Projektziele zu entwickeln (Jakoby, 2019, S. 22). In dieser Phase steht das divergierende Denken im Fokus (Rustler, 2019, S. 44-47). Ziel ist es, der Kreativität freien Lauf zu lassen, verschiedene **Ideen zur Lösung der Problemstellung zu sammeln**, ohne diese zu bewerten. Eine Bewertung findet erst im nächsten Schritt statt.

Wichtig zu beachten:

Alle Ideen sind erlaubt, Quantität geht vor Qualität, auch verrückte und ungewöhnliche Ideen zulassen, keine Beurteilung und Kritik an den Vorschlägen üben, keine Zwischendiskussionen, Vorschläge aufgreifen, Verbindungen herstellen bzw. kombinieren.

#### Leitfragen:

- *Mit welchen Ideen können wir unser Projektziel erreichen?*

#### Vorschläge für Methoden:

- **Brainstorming** mit Moderationskarten, bezieht alle Teammitglieder in die Generierung vieler kreativer Ideen mit ein.

- **Crazy 8**, ist eine Methode zur Entwicklung von vielen Ideen in kürzester Zeit.

### 2.4 Phase 4: Ideen bewerten und Entscheidungen treffen

Nachdem mehrere kreative Ideen zur Lösung der Problemstellung entwickelt und zusammengetragen wurden, muss sich nun für eine Idee entschieden werden, die im weiteren Verlauf der Projektarbeit ausgearbeitet wird (Jakoby, 2019, S. 23).

Um eine **Entscheidung treffen** zu können, sind die gesammelten **Ideen hinsichtlich vorab definierter Kriterien zu bewerten**. Kriterien können hier Umsetzbarkeit, vorgegebene Rahmenbedingungen, Bedarfe und Bedürfnisse der Personengruppen sein. Es ist sinnvoll, die festgehaltene Problembeschreibung und die entwickelten Projektziele heranzuziehen. **Konvergierendes Denken** steht in dieser Phase im Vordergrund (Rustler, 2019, S. 48-50). Dabei ist zu beachten, dass es sich bei der Idee noch nicht um die finale Lösung handeln muss, die unmittelbar umgesetzt wird. Die konkrete Ausarbeitung erfolgt in der nächsten Phase 5.

Zur Bewertung der gesammelten Ideen eignet sich zusammengefasst folgendes Vorgehen, bei dem sich verschiedene Methoden einsetzen lassen:

1. Die entwickelten Ideen sortieren, zu Gruppen zusammenfassen und Oberbegriffe finden.
2. Die gruppierten Lösungsvorschläge im Team gemeinsam hinsichtlich Stärken und Schwächen diskutieren und abwägen.
3. Beurteilungskriterien für die einzelnen Ideen erstellen (Abgleich mit vorher formulierten Zielkriterien).
4. Ideen im Hinblick auf die Beurteilungskriterien diskutieren.

#### **Vorschläge für Methoden:**

- **SWOT-Analyse**, ermöglicht, Stärken und Schwächen einzelner Lösungsideen zu prüfen.
- **Entscheidungsmatrix**, bietet eine Grundlage, um Ideen im Hinblick auf Beurteilungskriterien zu diskutieren.
- **Ein-Punkt oder Mehrpunktabfrage**, eignet sich, um demokratische Entscheidungen bei Teilaspekten oder vollständigen Ideen zu treffen.
- **Systemisches Konsensieren**, ist ein Vorgehen, um Entscheidungen mit dem geringsten Widerstand im Team zu treffen.

## **2.5 Phase 5: Ausarbeitung der Konzeptidee**

Nachdem sich im Team für eine Idee entschieden wurde, wird in der weiteren Projektlaufzeit die Lösungsidee konkretisiert und als Konzept ausgearbeitet (Rustler, 2019). Ein **Konzept** ist „eine möglichst genaue Beschreibung des Projektablaufs“ (Angermeier, 2006), also ein Leitfaden, der ausgehend von der Problemstellung die Lösungsidee und deren Umsetzung beschreibt. Die erarbeiteten **Ergebnisse der einzelnen Problemlösephasen** (Problemanalyse, Projektziele, Entscheidung treffen, Planung des Vorgehens) **dienen dabei als zentrale Grundlage**. Bevor mit der Ausarbeitung der Konzeptidee begonnen werden kann, ist es hilfreich, die verbleibende Projektlaufzeit in den Blick zu nehmen, den Aufwand zur Ausarbeitung und Vorbereitung der Abschlusspräsentation abzuschätzen. Der in Phase 2 erstellte Zeitplan ist an dieser Stelle zu überprüfen und zu ergänzen. Für die Ausarbeitung empfiehlt es sich, die anstehenden Aufgaben in kleine Arbeitspakete aufzuteilen.

Bei der Ausarbeitung der Idee kann abhängig vom Inhalt auf verschiedene Methoden zurückgegriffen werden. Neben schriftlichen Notizen kann es sinnvoll sein, Zeichnungen zu erstellen oder auch ein Modell anzufertigen, um einen Prototypen zu entwickeln. Dieser kann als Grundlage dienen, um die Idee und Teile der Idee an einer möglichen Zielgruppe zu testen und anhand dieser Rückmeldungen zu konkretisieren (Rustler, 2019). Das Testen kann beispielsweise anhand von Befragungen durchgeführt werden.

#### **Vorschläge für Methoden:**

- **Zeit- und Arbeitsplan**, für das weitere Vorgehen erstellen oder überarbeiten.
- **SMARTe Ziele**, können noch einmal geprüft und erweitert werden.
- **Prototyping**, um in kurzer Zeit Ideen zu konkretisieren und auszuarbeiten.
- **Idee testen**, um diese an den Bedarfen der potenziellen Zielgruppe zu überprüfen.

## **2.6 Phase 6: Präsentation**

Die ausgearbeitete Konzeptidee wird am letzten Tag der Projektwoche vor einem Publikum und einer Jury präsentiert. Die Jury besteht z. B. aus Expert\*innen aus Wissenschaft und Praxis. Ziel der Präsentation ist es, die Jury in kurzer Zeit von der entwickelten Idee zu überzeugen. Die **Vorstellung der Konzeptidee steht im Fokus**. Für die Nachvollziehbarkeit der Idee ist es wichtig, auch auf die **Ergebnisse der Problemanalyse** einzugehen und von diesen ausgehend darzustellen, warum sich das Team für die Idee entschieden hat und wie die Idee die Problemstellung lösen kann. Wurde die Idee für eine bestimmte Zielgruppe entwickelt, sollte diese bei der Präsentation vorgestellt werden (zur Gestaltung von Präsentationen siehe z. B. Renz, 2016 oder auch Meinholz & Förtsch, 2010).

Abhängig von der Aufgabenstellung kann zusätzlich die Abgabe des Konzepts als schriftlicher Bericht oder als Poster erforderlich sein. Für die Vorbereitung der Ergebnis-Präsentation sollte bei der Projektbearbeitung genügend Zeit eingeplant und die Präsentation im Vorfeld geübt werden.

#### **Vorschläge für Methoden:**

- **Elevator Pitch**, hilft, die Idee und das Konzept zu konkretisieren und die Präsentation entlang der wesentlichen Schlüsselpunkte zu strukturieren.

# 03

## Teamarbeit

Neben dem Wissen über den Ablauf von Projektarbeit sind auch Kenntnisse über Prozesse und Dynamiken in einem Team wichtig, um als Teambegleitung Projektteams optimal unterstützen zu können. Ein Team unterscheidet sich von einer Gruppe dahingehend, dass es ein konkretes, gemeinsames Ziel verfolgt und sich über eine geregelte oder verbindliche Zugehörigkeit definiert (Hintz, 2016). Eine Gruppe hat eher gemeinsame Interessen und ist unverbindlich organisiert.

In diesem Kapitel wird auf ein Modell zur Teamentwicklung eingegangen, verschiedene Rollen in der Teamarbeit vorgestellt sowie Hinweise für eine konstruktive Teamzusammenarbeit gegeben.

### 3.1 Teamentwicklung

Es gibt verschiedene Modelle, die sich mit der Teamentwicklung auseinandersetzen und versuchen, die Prozesse darzustellen. Dabei werden unterschiedliche Aspekte wie die Auseinandersetzung mit der (Leitungs-)Autorität oder die Stabilität und Veränderungen des Verhaltens im Laufe einer Gruppenarbeit in den Blick genommen (König & Schattenhofer, 2006, S. 60-61).

Ein Modell, das in der Praxis oft verwendet wird, ist die Teamuhr nach Tuckman (1965; siehe auch Sorgala, 2015). Nach Tuckman lässt sich die Teamentwicklung, die auch während einer Projektarbeit stattfindet, in fünf Phasen unterteilen:

1. **Forming** (Findungsphase)  
Hier findet das Team zusammen und die Teammitglieder lernen sich kennen. Es wird versucht, ein Gruppengefühl aufzubauen und die Rollen im Team zu finden. Die Teambegleitung unterstützt die Findungsphase mit Übungen zum Kennenlernen und Feedback.
2. **Storming** (Konfliktphase)  
Nachdem sich das Team kennengelernt hat, entstehen erste Diskussionen und Gespräche über die Verteilung von Rollen sowie Aufgaben. In dieser Phase können Konflikte zwischen den einzelnen Mitgliedern entstehen. Hier ist es besonders wichtig, dass die Teambegleitung aufmerksam ist und das Team bei Konflikten mittels Feedback oder Reflexionsrunden begleitet.

3. **Norming** (Phase der Vertrautheit und Konsolidierung)  
In dieser Phase werden Kompromisse geschlossen und gemeinsame Normen für die Teamarbeit vereinbart. Die Teambegleitung rückt während des Normings eher in den Hintergrund und gibt in passenden Abständen Feedback und leitet Reflexionsrunden an.
4. **Performing** (Leistungsphase)  
Basierend auf den vereinbarten Normen und Zielen arbeitet das Team konzentriert an der Aufgabenstellung. Hier findet nun die Arbeit als Team statt. Das Team ist in dieser Phase am leistungsfähigsten. Die Teambegleitung kann sich in dieser Phase etwas zurückziehen und überlässt dem Team die Verantwortung. Trotzdem sind weiteres Feedback und Reflexionsphasen wichtig.
5. **Adjourning** (Phase der Auflösung)  
Das Team trennt sich wieder, es wird Abschied genommen. Wenn die vorherige Phase sehr erfolgreich war, kann sich nun Trauer einstellen. In dieser Phase kann die Teambegleitung den Abschluss begleiten, indem sie der Gruppe Feedback zur Woche gibt und eine Abschlussreflexionsrunde anleitet.

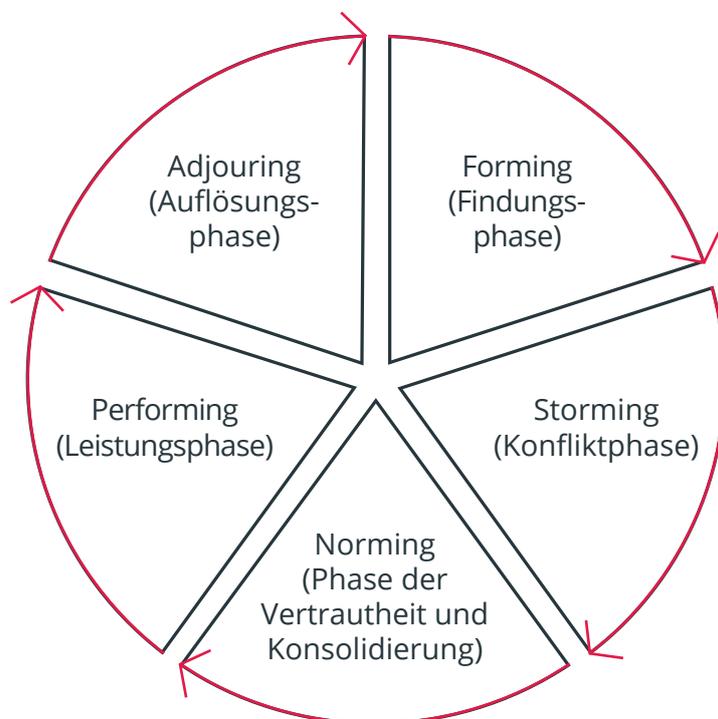


Abb. 3: Teamuhr nach Tuckman (eigene Darstellung).

## 3.2 Rollen bei der Teamarbeit

Um die Arbeit im Team gewinnbringend zu gestalten, ist es hilfreich, verschiedene Rollen wie Moderator\*in, Zeitwächter\*in, Protokollant\*in etc. zu verteilen (Reich, 2010; Klein, 2018). Dies ermöglicht ein strukturiertes Arbeiten. Bei der Verteilung der Rollen sind die Aufgabenstellung und die Arbeitsphase zu berücksichtigen. Es können einzelne Rollen entfallen oder Mehrfachzuständigkeiten verteilt werden. Nach einer gewissen Zeit ist es ratsam, die Rollen zu tauschen, so dass zum einen jedes Teammitglied die Chance erhält, verschiedene Rollen auszuprobieren und dementsprechend Kompetenzen zu entwickeln. Zum anderen können die Verteilung und der Wechsel von Rollen den Arbeitsprozess und die Gruppendynamik unterstützen. Denn die Dominanz eines oder weniger Teammitglieder und ein vermeintlicher Konformitätsdruck können die Motivation und Kreativität einer Gruppe untergraben. Wenn keine Verantwortungsverteilung vorgenommen wird, kann es passieren, dass entweder wenige Personen alles machen oder sich niemand für das Ergebnis verantwortlich fühlt.

- **Moderator\*in:** leitet Gespräche und Diskussionen im Team und achtet darauf, dass die Regeln für die Zusammenarbeit eingehalten werden (z. B. Beteiligung aller Teammitglieder, Ausreden lassen, ...).
- **Zeitwächter\*in:** achtet auf die vorgegebenen Arbeitszeiten und Pausen, erstellt einen Zeitplan und stimmt den Zeitbedarf mit den Teammitgliedern ab.
- **Protokollant\*in:** hält Ideen, Gedanken, Lösungsoptionen für die Aufgabenbearbeitung fest, notiert (Zwischen-)Ergebnisse.
- **Präsentator\*in:** visualisiert Ergebnisse klar und verständlich und bereitet eine Präsentation/ ein Poster vor.
- **Bote bzw. Botin:** notiert Fragen und Unklarheiten, die bei der Aufgabenbearbeitung entstehen und klärt offene Punkte mit der Team- oder Fachbegleitung.
- **Aufgabenmanager\*in:** achtet darauf, dass alle Bestandteile der Aufgabe verfolgt werden und dass alle Teammitglieder ihren Rollen nachkommen.
- **Prozessbegleitung:** Diese Rolle übernimmt die Teambegleitung, auf die in Kapitel 6 eingegangen wird.

## 3.3 Hinweise für eine konstruktive Zusammenarbeit im Team

Ausgehend von den in den vorherigen Kapiteln angesprochenen Themen, lassen sich folgende Punkte zusammenfassen, die für eine konstruktive Teamarbeit hilfreich sind (siehe z. B. Reich, 2010):

- **Regeln:** Ein Team sollte sich auf gemeinsame Regeln verständigen, wie die Zusammenarbeit hinsichtlich Kommunikation und Organisation verlaufen soll. Eine laufende Abstimmung ist dabei zentral. Gerade in einem größeren Team und bei vielen verschiedenen Aufgaben ist es notwendig, (Zwischen-) Ergebnisse regelmäßig abzugleichen.

- **Anerkennung:** Alle Teammitglieder sind gleichberechtigt. Es sollte aufeinander Rücksicht genommen werden.
- **Kommunikation:** Eine wertschätzende Kommunikation ist die Grundlage für eine gelingende Teamarbeit. Dazu gehört es, dass sich die Teammitglieder gegenseitig ausreden lassen. Ideen und Meinungen sollten stets als sachliche „Ich“ – Botschaft formuliert werden.
- **Fragen:** Das Stellen von Sach- und Verständnisfragen ist wichtig. Dadurch kann auf „blinde Flecken“ aufmerksam gemacht und Unsicherheiten schnellstmöglich beseitigt werden. Rhetorische Fragen oder Fragen, die nur zur Verunsicherung des Gegenübers führen, sollten vermieden werden.
- **Teambeitrag:** Jeder/jede kann Einfluss auf die Zusammenarbeit im Team nehmen. Eine Partizipation aller Teammitglieder an Diskussionen ist daher für die Aufgabenbearbeitung grundlegend.
- **Arbeitsteilung:** Teamressourcen sollten sinnvoll eingeteilt werden. Eine abgestimmte Arbeitsteilung kann den Bearbeitungsprozess gut strukturieren.
- **Gemeinsame Entscheidungen:** Entscheidungen werden im Team abgestimmt, wobei kein Teammitglied übergangen werden sollte. Bei Uneinigkeiten oder Unstimmigkeiten sollte eine demokratische Lösung angestrebt werden.
- **Ziele und Ergebnisse:** Ziele und Ergebnisse sind von allen Teammitgliedern gemeinsam zu tragen und für alle sichtbar zu dokumentieren.
- **Feedback:** Feedback sollte konstruktiv, strukturiert und auf gleicher Ebene ausgedrückt werden.

# 04 Feedback

Eine der zentralen Aufgaben der Teambegleitung ist das Geben eines prozess- und handlungsorientierten Feedbacks an das Team. In diesem Kapitel wird erläutert, was unter Feedback verstanden wird, welche Ziele mit Feedback angestrebt und wie Feedback formuliert werden kann. Ebenso werden die Funktion und Wirkung von Feedback vorgestellt.

## 4.1 Verständnis und Ziele von Feedback

Das Wort Feedback kommt ursprünglich aus dem technischen Bereich und beschreibt dort „die Rückmeldung oder Rückkopplung von Informationen“ (Fengler, 2010, S. 6). Teil A einer Maschine gibt B eine Anweisung und B meldet zurück, was durchgeführt wurde. Dadurch entsteht ein vorhersehbarer Regelkreis. Wird dieses Modell auf die menschliche Kommunikation übertragen, dann sind die Prozesse nicht in dem Maße vorhersehbar, wie bei einer Maschine. Zeigt Person A bspw. ein Verhalten, das von Person B beobachtet wird, kann Person B Person A eine Rückmeldung zu dem Verhalten geben. Person A kann sich dann überlegen, wie sie mit der Rückmeldung umgeht und wie sie ggf. ihr Verhalten überdenkt und ändert. Feedback bedeutet, „eine offene Rückmeldung an eine Person oder an eine Gruppe [zu geben], wie ihr Verhalten von anderen wahrgenommen und gedeutet wird“ (Reich, 2008a, S. 1) und durch die Rückkopplung eine Reflexion oder Veränderung von Verhaltensweisen anzustoßen (Reich, 2008a).

Die **Rückmeldung** kann sich sowohl an **einzelne Personen** als auch an ein **Team** richten und somit die persönliche Entwicklung eines Individuums oder auch die Zusammenarbeit in einem Team unterstützen. In Gruppenprozessen dient es dazu, die Teamentwicklung zu fördern, indem eine offene und ehrliche Kommunikation angeregt wird (Reich, 2008a, S. 3). Rückmeldungen einer neutralen Person, die nicht in dem Team- und Arbeitsprozess involviert ist, kann dem Team „einen Spiegel vorhalten“, wodurch das eigene Verhalten überdacht und die Selbstwahrnehmung geschult werden kann. Dies kann die Beziehung der einzelnen Teammitglieder untereinander und die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe positiv unterstützen.

Bezugnehmend auf Fengler (2010, S. 10) lässt sich hinsichtlich der Ziele von Feedback zusammenfassen, dass Feedback ...

- die Selbstwahrnehmung der einzelnen Teammitglieder unterstützt und damit die Grundlage bildet, das eigene Verhalten zu reflektieren und zu steuern.
- hilft, Faktoren aufzudecken, die bei der Teamarbeit hinderlich sind.
- eine zielorientierte Weiterentwicklung von Arbeits- und Teamprozessen unterstützt.
- persönliche Lernprozesse begünstigt.
- ermutigt und die Motivation erhöht.

## 4.2 Formulierung von Feedback

Damit Feedback Teamprozesse unterstützen kann, sollte es konstruktiv und wertschätzend formuliert werden. Das heißt, Feedback sollte nicht nur Kritik beinhalten, sondern es sollte sich auf Stärken und Potenziale einzelner Teammitglieder und des Teams beziehen und Hinweise zur Verbesserung geben. Bei der Formulierung von Feedback ist es daher zum einen wichtig, dass sich die bzw. der Feedbackgeber\*in auf **objektiv beobachtete Fakten** bezieht und diese **sachlich und beschreibend formuliert, also eine innere Distanz zu den Feedback-Empfänger\*innen wahrt**. Dies bietet den Vorteil, dass auch kritische Punkte grundsätzlich leichter aufgenommen werden können, wenn sie nicht emotional aufgeladen sind. Denn kritisches Feedback ist für die Feedback-Empfangenden oft unangenehm, doch eröffnet es auf der professionellen Ebene Potenzial für Änderungen und persönliche Entwicklung (Dainton, 2018, S. 27-28). Das Feedback sollte zudem **auf Augenhöhe** und in der Ich-Form gegeben werden. Die **Ich-Form** signalisiert, dass es eine subjektive Perspektive ist und keine allgemeingültige Aussage. Zudem sollte Feedback immer **wertschätzend** formuliert werden.

Insgesamt gilt, dass Feedback nur aus Empfehlungen besteht, die durch die Beobachtung von außen wahrgenommen werden. Daher kann man auch von einer Angebotshaltung sprechen. Die Feedback-Empfänger\*innen entscheiden, ob und wie die Rückmeldungen aufgenommen und das Verhalten geändert wird (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018, S. 68).

Gutes Feedback ist nach Fengler (2010, S. 11) ...

eher beschreibend	als bewertend
eher konkret	als allgemein
eher einladend	als zurechtweisend
eher verhaltensbezogen	als charakterbezogen
eher erbeten	als aufgezwungen
eher sofort und situativ	als verzögert und rekonstruierend
eher klar und pointiert	als verschwommen und vage

Damit ein Feedback konstruktiv und unterstützend wirkt, sollte zuerst eine positive Rückmeldung gegeben werden, bevor kritische Aspekte, die verbesserungswürdig erscheinen, angemerkt und daran anschließend ein Vorschlag zur Verbesserung mitgegeben wird (Reich, 2008a, S. 9). Feedback lässt sich somit wie folgt formulieren:

### **Positive Rückmeldung**

*„Gefallen hat mir ...“, „Gelungen fand ich ...“, „Ich fand gut ...“, „Begeistert hat mich ...“*

*„Vielen Dank, dass du dich bereit erklärt hast, die Moderationsrolle einzunehmen, Tina. Dabei hat mir gefallen, dass du zu Beginn die Rolle gut gestaltet hast, indem du alle Gruppenmitglieder einbezogen hast.“*

### **Kritischer Aspekt**

*„Weniger gut fand ich ...“, „Ausbaufähig war meines Erachtens ...“, „Weniger gelungen fand ich ...“*

*„Mir ist jedoch aufgefallen, dass du im weiteren Verlauf die Personen oft nach kurzer Zeit unterbrochen hast und viele Nachfragen gestellt hast. So, dass ich den Eindruck hatte, dass die anderen Teammitglieder ihre Ideen nicht bis zum Ende darstellen konnten.“*

### **Vorschlag zur Verbesserung**

*„Mein Vorschlag zur Verbesserung wäre ...“, „Meine Idee ist ...“, „Mein Hinweis dazu wäre ...“*

*„Mein Vorschlag wäre, dass du die Personen erst ausreden lässt und dann die Person fragst, ob Nachfragen gestellt werden können.“*

### **Zusammenfassung**

Einen Überblick wichtiger Aspekte des Feedbacks lässt sich mithilfe des Akronyms bzw. Synonyms WERTSCHÄTZUNG wie folgt zusammenfassen (Hoger-Thies, 2012, S. 80):

<b>W</b>	Wagen Sie den Blickkontakt zum Gesprächspartner.
<b>E</b>	Erbitten Sie die Erlaubnis ein Feedback geben zu dürfen.
<b>R</b>	Reihenfolge von positiven und negativen Äußerungen beachten.
<b>T</b>	Tragen Sie Ihre konkreten Beobachtungen vor.
<b>S</b>	Schätzen Sie das Positive des anderen und bieten Sie dann einen Verbesserungsvorschlag an.
<b>C</b>	Chance für Einigkeit durch Ich-Botschaften.
<b>H</b>	Hören Sie auf Ihr Inneres und sprechen Ihre Wünsche aus.
<b>Ä</b>	Ändern können Sie den anderen nicht und dies sollte auch nie Ihr Anliegen sein.
<b>T</b>	Teilen Sie grundsätzlich Ihr Wissen mit den anderen.
<b>Z</b>	Zeigen Sie Kompromissbereitschaft, indem Sie darauf verweisen, dass Sie auch Ihre Fehler haben.
<b>U</b>	Umarmen Sie den anderen gedanklich.
<b>N</b>	Notieren Sie sich schon erreichte gemeinsame Ergebnisse.
<b>G</b>	Gehen Sie nur auf Verhaltensweisen ein, die der andere verändern kann.

### 4.3 Funktion und Wirkung von Feedback

Die Funktion und Wirkung von Feedback verdeutlichen das Eisbergmodell und das Johari-Fenster-Modell. Das Eisbergmodell geht auf die Theorie von Sigmund Freud zurück und unterscheidet zwei Ebenen der Kommunikation, die Sach- und die Beziehungsebene (bpb, 2010; siehe auch Schulz von Thun, 1981). Das von den Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelte Johari-Fenster-Modell zeigt vier Dimensionen der Wahrnehmung auf und wie sich durch Feedback Selbst- und Fremdwahrnehmung einander annähern können (Luft & Ingham, 1955; Fengler, 2010; Reich, 2008a).

Wie das **Eisbergmodell** zeigt, besteht jede Kommunikation aus einer Sachebene und einer Beziehungsebene (siehe auch Schulz von Thun, 1981). Die **Sachebene** steht für das Offensichtliche der Kommunikation. Das bedeutet, dass Informationen zwischen den Gesprächspartner\*innen verbal ausgetauscht werden. Für die Personen sind die Worte, Taten und Körpersprache der anderen Personen ersichtlich. Diese Ebene macht nur einen kleinen Anteil der Kommunikation aus, weshalb sie im Eisbergmodell als die kleine, aber ersichtliche Eisfläche über der Wasseroberfläche dargestellt wird. Unterhalb der Wasseroberfläche befindet sich ein wesentlich größerer Anteil des Eisbergs, der schwer erkennbar ist. Dieser Bereich steht für die **Beziehungsebene** und symbolisiert die unbewusste Kommunikation, welche über Vorstellungen, Wünsche und Gefühle transportiert wird. Für das Gegenüber ist dieser Bereich meist nicht ersichtlich und nicht nachvollziehbar. Aufgrund dieser verschiedenen Ebenen kann es zu Schwierigkeiten in der Kommunikation kommen. Ausgehend von den individuellen Erfahrungen und subjektiven Wahrnehmungen können Situationen unterschiedlich aufgefasst werden, die zu Missverständnissen führen können. Feedback kann helfen, neben den offensichtlich erscheinenden Aspekten der Sachebene, auch unbewusste Aspekte der Beziehungsebene aufzudecken. Damit kann eine wertschätzende und vertrauensvolle Kommunikation unterstützt werden.

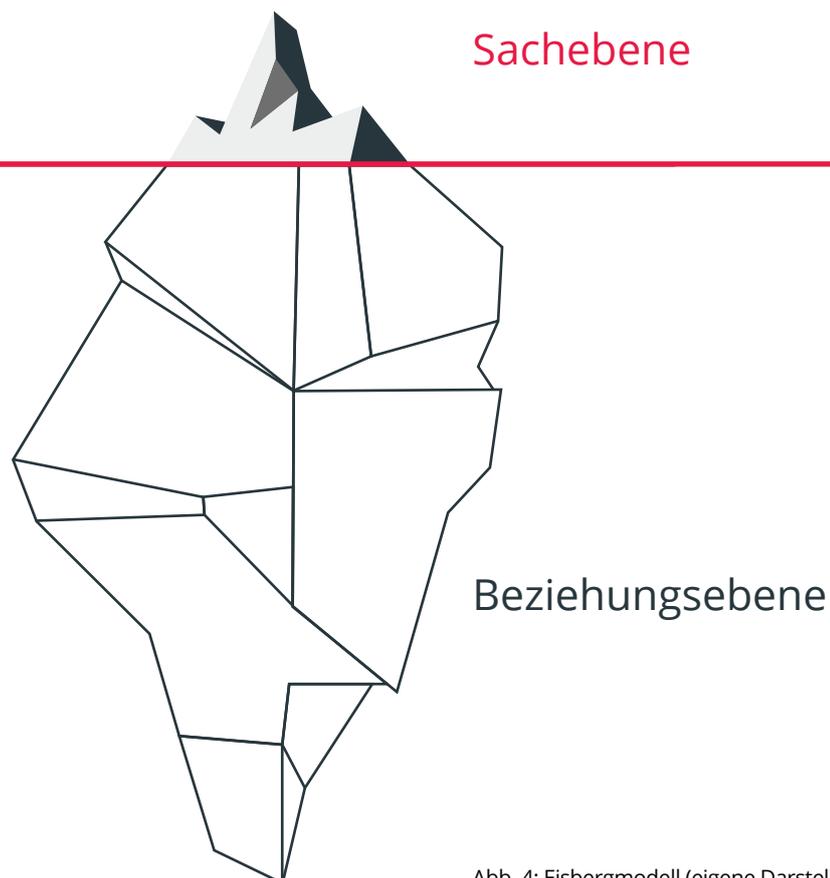


Abb. 4: Eisbergmodell (eigene Darstellung).

Dies lässt sich an folgendem Beispiel erläutern: Lena schaut während der Teambesprechung zu Markus und sagt, dass er doch die Präsentation halten könne. Am Tag zuvor hatte sie in der Besprechung darauf aufmerksam gemacht, dass ein Teammitglied bislang keine Aufgaben in der Gruppenarbeit übernommen habe. Auch da hat sie ihn angeschaut. Markus kann Lenas Aussage auf der Sachebene so verstehen, dass die Präsentation gehalten werden muss. Auf der Beziehungsebene erreicht ihn die Botschaft, dass er mit der gestrigen Aussage gemeint war und er noch nicht genug zur Teamarbeit beigetragen habe. An dieser Stelle könnte eine Rückmeldung zu Lenas Sprache, Mimik, Gestik oder Tonfall hilfreich sein. Über ein Feedback zu ihrem Kommunikationsverhalten kann Lena für zukünftige Zusammenarbeiten lernen, Aussagen konkreter zu formulieren. Unterschwellige Unterstellungen würden damit weniger Raum bekommen, wodurch die Teamarbeit angenehmer gestaltet werden kann.

Das **Johari-Fenster-Modell** verdeutlicht, dass es vier Bereiche der Wahrnehmung gibt und sich die Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf Verhaltensweisen von Individuen unterscheiden können (Fengler, 2010; Reich, 2008a). Dies kann Auswirkungen auf die Teamarbeit haben. Im Johari-Fenster werden folgende Bereiche unterschieden:

- Die **öffentliche Person** steht für Merkmale und Verhaltensweisen, die sowohl dem Individuum bekannt sind, als auch von anderen Personen einer Gruppe wahrgenommen werden. Stellen sich zu Beginn der Projektwoche beispielsweise alle Gruppenmitglieder mit Namen und einem Hobby vor, sind diese Merkmale als Teil der öffentlichen Person allen bekannt.
- Der Bereich der **Privatperson** umfasst Eigenschaften und Verhaltensweisen, die dem Individuum bekannt sind, aber anderen Personen in einer Gruppe nicht gezeigt oder kommuniziert werden und somit für diese unbekannt bleiben. Hat ein Gruppenmitglied z.B. vor Präsentationen vor großem Publikum Lampenfieber und teilt das den anderen Gruppenmitgliedern jedoch nicht mit, ist dies Teil der privaten Person.
- Der **blinde Fleck** beschreibt einen Bereich, in dem Merkmale und Verhaltensweisen einer Person zwar von den anderen Mitgliedern einer Gruppe wahrgenommen werden, aber der Person selbst sind diese Verhaltensmuster und Handlungsweisen nicht bewusst. Dies können individuelle Gewohnheiten im Bereich der Mimik, Gestik oder Körperhaltung sein.
- Das **Unbewusste** markiert einen Bereich, der weder dem Individuum noch anderen Personen bekannt ist. Hier fehlt der direkte Zugang. Dabei handelt es sich um tiefenpsychologische Aspekte, die im Rahmen von Teamentwicklung normalerweise nicht bearbeitet werden.

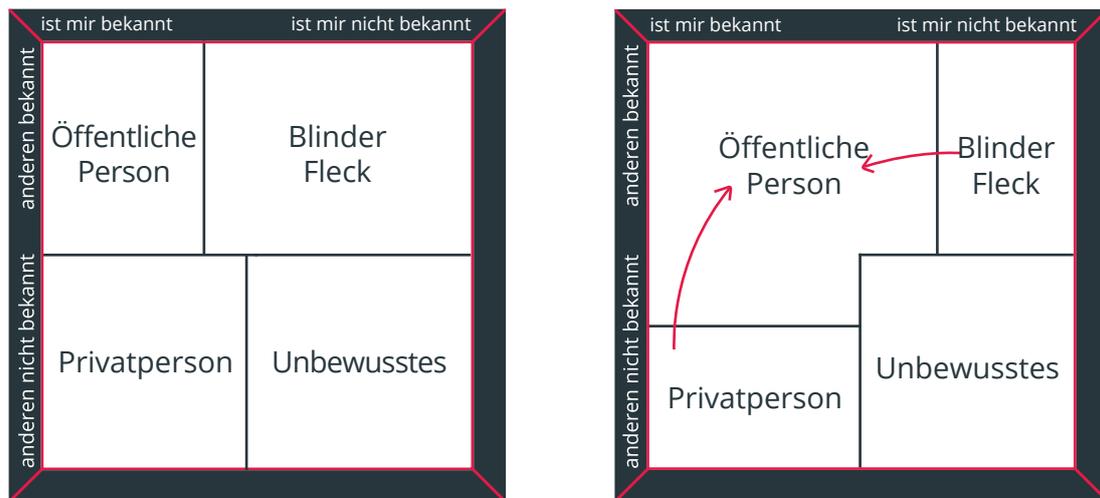


Abb. 5: Die Darstellung des Johari-Fenster-Modells zeigt links den Ausgangszustand und rechts die Veränderung durch Austausch und Feedback (eigene Darstellung in Anlehnung an Reich, 2008a).

**Feedback** im Rahmen eines Gruppenprozesses kann Veränderungen in den vier Bereichen unterstützen: Wenn sich eine Gruppe zu Beginn einer Projektarbeit neu zusammenfindet, ist generell zu beobachten, dass die Bereiche der Privatperson und des blinden Flecks ausgeprägt sind. Der Bereich der öffentlichen Person ist hingegen eher klein.

**Kennenlernübungen** oder **Austauschrunden** ermöglichen, dass sich die einzelnen Teammitglieder den anderen Teammitgliedern mitteilen und zeigen. Dadurch wird der Bereich der Privatperson kleiner und der Bereich der öffentlichen Person nimmt zu. Über das Kennenlernen können den anderen Teammitgliedern Merkmale, Eigenschaften und Verhaltensweisen einer Person auffallen, die der Person selbst nicht bekannt sind (Fremdwahrnehmung). Feedback oder auch Reflexionsrunden bieten nun Möglichkeiten, den einzelnen Personen Rückmeldung dazu zu geben, wodurch sich Individuen ihrer blinden Flecken bewusster werden und diese wahrnehmen (Selbstwahrnehmung). Selbst- und Fremdwahrnehmung nähern sich so einander an. Die Person, die Feedback erhält, muss das Feedback jedoch auch annehmen und etwas über die eigenen blinden Flecken erfahren wollen. Eventuelle Verhaltensänderungen können dann wieder in die Teamarbeit eingebracht werden (Fengler, 2010, S. 8; Eremit & Weber, 2016, S. 37-42).

Wie das Eisberg-Modell und das Johari-Fenster-Modell verdeutlichen, kann **Feedback und die Anleitung von Austausch- und Reflexionsrunden** sowohl die persönliche Entwicklung einzelner Teammitglieder als auch die Zusammenarbeit im Team unterstützen. Indem durch Feedback den Teammitgliedern ein „Spiegel vorgehalten“ wird, lassen sich die persönlichen Eigenschaften und Verhaltensweisen (besser) kennenlernen. Unbekannte Anteile des Selbstbildes bzw. blinde Flecken werden geringer, neue Perspektiven werden eröffnet. Dies bietet eine Grundlage, sich in der Gruppe besser zu verstehen und unterstützt eine produktive Zusammenarbeit. Da Selbst- und Fremdwahrnehmung sehr unterschiedlich ausfallen können, ist beim Feedbackgeben Sensibilität gefragt und es sollte eine möglichst neutrale Perspektive gewahrt werden (Reich, 2008a, S. 4).

## Rolle und Aufgaben der Teambegleitung

In diesem Kapitel wird auf die Rolle und Haltung sowie auf die Aufgaben der Teambegleitung eingegangen. Die Aufgaben der Teambegleitung umfassen zum einen organisatorische Tätigkeiten wie die Gestaltung des Kick-Offs. Zum anderen geht es um die inhaltliche und qualitätssichernde Arbeit in Form des Feedbackgebens zur Arbeitsweise des Teams und zum Problemlöseprozess, der Vermittlung von Methodenwissen und der Begleitung der Probe-Präsentation sowie des Durchführens von Tagesreflexionen.

### 5.1 Rolle und Haltung der Teambegleitung in Abgrenzung zur Fachbegleitung

Die **Fachbegleitung** wird von wissenschaftlichen Mitarbeitenden der Fachbereiche übernommen. Sie ist Ansprechpartner\*in für inhaltliche Fragen nach dem **Prinzip der minimalen Hilfe** (Aebli, 1990). Das bedeutet, dass die Fachbegleitung nur so viel Rückmeldung zu fachlichen Fragen gibt, wie die Studierenden dies auch einfordern.

Die **Teambegleitung** unterstützt hingegen den Team- und Arbeitsprozess und fungiert als **Prozessbegleitung**. Dieses Rollenverständnis wird durch Team- sowie Dienstleistungsorientierung gekennzeichnet. Das bedeutet, dass die Teambegleitung primär den Blick auf das Team, anstatt auf einzelne Individuen, richtet und sich auf den Bedarf und die Bedürfnisse der gesamten Gruppe konzentriert. Die erarbeiteten inhaltlichen Ideen, Ziele und Lösungen sind Entscheidungen des Teams und dürfen nicht von der Team- oder Fachbegleitung vorgegeben werden. Grundsätzlich ist es wichtig, dass die Teambegleitung eine beratende Haltung einnimmt und dem Team Wertschätzung, Unvoreingenommenheit und Aufgeschlossenheit entgegenbringt. Dies zeigt sich durch ein authentisches Interesse und einer konzentrierten Aufmerksamkeit den Teammitgliedern gegenüber, aber auch durch die Toleranz von Werten und Ansichten, die nicht zwangsläufig den eigenen entsprechen müssen (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018, S. 65). Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Abgrenzung der Rollen von Team- und Fachbegleitung.

## Teambegleitung

## Fachbegleitung

Person	Studierende höherer Fachsemester, die für ihre Tätigkeit ausgebildet worden sind.	Wissenschaftliche Mitarbeitende der Fachbereiche oder seltener Professor*innen der Fachbereiche.
Aufgabenbereich	Unterstützung des Team- und Arbeitsprozesses, Prozessbegleitung.	Unterstützung bei inhaltlichen und fachlichen Fragen.
Methode	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kick-Off am ersten Tag</li> <li>- Regelmäßiges und konstruktives Feedback zu Diskussions-, Moderations-, und Problemlöseverhalten</li> <li>- Arbeitstechniken empfehlen und vermitteln</li> <li>- Abschließende Tagesreflexion und gemeinsamer Auftakt am Folgetag</li> </ul>	Prinzip der minimalen Hilfe: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunächst motivierende Ansprachen</li> <li>- Nur bei Bedarf inhaltsorientierte strategische Hilfen</li> <li>- Nur in Ausnahmen inhaltliche Hilfen/ Lösungsvorschläge</li> </ul>
Anwesenheit	Ist während der gesamten Projektarbeit anwesend.	Ist nur zu vereinbarten Zeiten anwesend.

Tab. 1: Gegenüberstellung der Rollen von Team- und Fachbegleitung.

## 5.2 Aufgaben im Team Kick-Off

Das Team Kick-Off findet im Anschluss an die gemeinsame Auftaktveranstaltung statt (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018). Ziel ist es, dem Team den **Einstieg in die Projektwoche zu erleichtern**. Die Strukturierung wird von der Teambegleitung übernommen. Die Fachbegleitung ist auch anwesend. Eine Absprache hinsichtlich der Gestaltung des Kick-Offs sollte von der Team- und der Fachbegleitung im Vorfeld der Projektwoche stattgefunden haben. Eine gemeinsame Einführung kann den Studierenden die Rollenverteilung von Team- und Fachbegleitung verdeutlichen. Da die Fachbegleitung oft nicht durchgehend anwesend sein kann, sollten die Fachbegleitung und das Team feste Termine vereinbaren. Für einen gelungenen Informationsfluss sollten hier auch Kontaktmöglichkeiten und flexible Zeitfenster für Absprachen kommuniziert werden. Es folgt ein Überblick über den organisatorischen Rahmen, wie bspw. Ablauf, feste Termine, Abgaben, sowie eine Einführung in das Thema und die Aufgabenstellung. Des Weiteren ist es hilfreich, Regeln hinsichtlich der Kommunikation und des gegenseitigen Umgangs zu vereinbaren. Abschließend werden von der Teambegleitung Hinweise zur Teamarbeit (Rollen in der Teamarbeit) und zur Vorgehensweise der Projektarbeit (Problemlösephasen) gegeben. Eine Übung, bei der sich die Teammitglieder kennenlernen, rundet den Einstieg ab.

Die Punkte in Kürze zusammengefasst:

1. Begrüßung
2. Vorstellung der Teambegleitung und Fachbegleitung (Aufgaben und Unterscheidung)
3. Organisatorisches und Rahmenbedingungen
4. Vorschläge für die Zusammenarbeit im Team
  - a. Regeln für die Zusammenarbeit im Team
  - b. Rollen bei der Teamarbeit
  - c. Problemlösephasen
  - d. Zeitplan
5. Kennenlernübung

## 5.3 Feedback geben

Das Geben von Feedback ist die zentrale Aufgabe einer Teambegleitung während der Projektwoche. An dieser Stelle wird, basierend auf dem Verständnis von Feedback aus Kapitel 5, die Umsetzung von Feedback im Rahmen der Projektwoche aufgezeigt und Beispielformulierungen gegeben.

### 5.3.1 Umsetzung von Feedback im Rahmen der Projektwoche

#### Rolle der Teambegleitung

Während im Kick-Off die Teambegleitung das Team anleitet und den organisatorischen Rahmen vorstellt, tritt sie im Arbeitsprozess in den Hintergrund. Ihre Rolle wechselt von der Leiter\*in zur **Begleiter\*in** und **Berater\*in**. Sie begleitet und beobachtet das Team hauptsächlich hinsichtlich der Arbeits- und Entscheidungstechniken sowie der Zusammenarbeit innerhalb des Teams (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018, S. 35). Die Rolle der Teambegleitung wird darüber definiert, dass sie zwar das Team unterstützt, jedoch nicht Teil davon ist. Besonders als Beobachter\*in des Prozesses ist es ratsam, dass diese Rollenunterscheidung auch physisch deutlich gemacht wird und die Teambegleitung sich etwas abseits von der Gruppe platziert (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018, S. 75). Die Distanz sollte so gewählt werden, dass das Team in Gänze gesehen und gehört wird. Entscheidet sich die Teambegleitung zu intervenieren und ein Feedback zu geben, sollte dafür wieder die Nähe zur Gruppe gesucht werden.

Da das **Feedback** zur Verbesserung der Gruppendynamik sowie für einen flüssigen Gruppenprozess genutzt werden soll, kann ein Feedback nach einer Arbeitsphase oder während inaktiver Zeitpunkte eingeleitet werden (Dirsch-Weigand & Hampe, 2018, S. 68). Auch wenn sich das Team festgefahren hat oder wenn Konfliktsituationen wahrgenommen werden, ist ein Feedback ratsam. Ebenso ist es möglich, ein Rückmeldegespräch zu Beginn und am Ende des Tages zu führen. Es bietet sich an, ein mündliches Feedback zu geben, da das Team darauf direkt reagieren kann und unklare Rückmeldungen hinterfragt werden können (Dainton, 2018, S. 41).

Im Verlauf einer Projektwoche verändert sich die Häufigkeit des Feedbackgebens. Insbesondere zu **Beginn der Projektwoche** benötigen die Teammitglieder **vermehrt Feedback**. Denn insbesondere die Phase der Problemanalyse stellt oft eine Herausforderung dar und das Team muss sich erst kennenlernen. Zu diesem Zeitpunkt können schnell Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen. Wenn das Team sich gefunden und die ersten Herausforderungen der Projektarbeit gemeinsam gemeistert hat, nimmt die Häufigkeit von Feedback im weiteren Verlauf ab. In der Phase der „Ausarbeitung der Konzeptidee“ arbeitet das Team i. d. R. sehr eigenständig. Dabei wird vermehrt inhaltliches Feedback der Fachbegleitung benötigt (Abbildung 6).



Abb. 6: Feedback im Verlauf der Projektwoche (eigene Darstellung).

Wenn die Vorbereitung der Abschlusspräsentation bevorsteht, nimmt der Bedarf an Feedback und Unterstützung durch die Teambegleitung oft wieder zu, zum Beispiel dann, wenn eine Probe-Präsentation gewünscht wird. Ebenso leitet die Teambegleitung eine abschließende Reflexion an, bevor die Gruppe wieder auseinandergeht.

### Bezugspunkte des Feedbacks

Feedback kann sich auf unterschiedliche Ebenen der Zusammenarbeit beziehen. Im Rahmen der Projektwochen ist es hilfreich, Feedback in Bezug auf den Team- und Arbeitsprozess zu geben, wobei besonders das Kommunikations-, Diskussions- und Moderationsverhalten in den Blick genommen wird:

- **Problemlösephasen:** In welcher Problemlösephase befindet sich das Team? Werden alle Phasen durchlaufen und alle Aspekte berücksichtigt?
- **Zusammenarbeit im Team:** Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Team insgesamt? Wie kommuniziert das Team? Werden alle Teammitglieder einbezogen? Sind einzelne Personen dominant? Beteiligen sich einzelne Personen nur wenig?
- **Rollen in der Teamarbeit:** Wie ist die Teamarbeit strukturiert? Werden verschiedene Rollen berücksichtigt? Könnte eine Rollenverteilung ggf. die Teamarbeit unterstützen?

Bei der Beobachtung des Teamprozesses und der Formulierung des Feedbacks sind die drei Bestandteile des Feedbacks **Positive Rückmeldung (P)**, **Kritische Aspekte (K)** und **Verbesserungsvorschlag (V)** zu beachten. Die Beobachtungen und das formulierte Feedback sollten stets schriftlich dokumentiert werden. Dies ermöglicht der Teambegleitung, dem Team die Beobachtung so präzise wie möglich zurückzumelden. Denn umso konkreter eine bestimmte Situation beschrieben werden kann, desto leichter fällt es den Feedbacknehmenden, das Feedback nachzuvollziehen und anzunehmen. Für die Dokumentation eignet sich ein Beobachtungsbogen, der das Feedback strukturiert (Abbildung 7).

Situation	Problemlösephase	Zusammenarbeit im Team	Rolle in der Teamarbeit
<p>Tag 3, 9:00h, erstes Zusammenkommen, Lea und Georg sind noch nicht da.</p> <p>9:25h Lea und Georg sind angekommen, begrüßen die Runde und setzen sich still an den Tisch; Markus, Lennart und Miriam bekommen dies kaum mit.</p>	Phase 3 Ideenentwicklung	<p>- Markus, Lennart und Miriam reden eifrig über mögliche Ideen; sie sitzen weggedreht von den anderen.</p> <p><b>P:</b> Begeisterung, Interesse, Spaß an der Aufgabe.</p> <p><b>K:</b> Ausschließen der anderen - Simon, Lukas und Daniel gucken schweigend auf ihren Tisch</p> <p><b>V:</b> Brainstorming an der Tafel/Flipchart machen, sodass es für jeden einsehbar und verständlich ist; Lea und Georg erklären, was gerade gemacht wird, wenn sie später dazukommen.</p>	<p>- Keine erkennbaren Rollenzuweisungen</p> <p><b>V:</b> Moderator*in wählen, der den aktuellen Stand der Phase und Aufgabe zusammenfasst; To-do-Liste mit Zeitangaben erstellen für den heutigen Tag.</p>

Abb. 7: Beispiel eines Beobachtungsbogens zur Dokumentation des Feedbacks (eigene Darstellung).

## Feedback als Teambegleitung von der Gruppe einholen

Auch für die Teambegleitung kann eine Rückmeldung von der Gruppe hilfreich sein, um den Arbeitsprozess besser unterstützen zu können. Denn je mehr sich die Gruppe mitteilt, desto konkreter kann die Teambegleitung auf die Gruppe eingehen. Das Feedback kann mündlich als Blitzlicht, schriftlich über eine Kartenabfrage oder visuell mittels Handzeichen eingeholt werden. Zu unterscheiden sind geschlossene Fragen, die als Antwort „Ja“ oder „Nein“ zulassen und offene Fragen, bei denen den Teammitgliedern die Möglichkeit gegeben wird, sich zu verschiedenen Aspekten zu äußern. Diese können sich auf den Arbeitsprozess, die Zusammenarbeit im Team oder auch die Rolle der Teambegleitung beziehen.

- *Wie geht es euch? (z. B. hilfreich am Start eines Arbeitstages, um die Gruppe einzuschätzen)*
- *Gibt es etwas, das ihr ansprechen möchtet in Bezug auf den Team- oder den Arbeitsprozess? Wenn ja, berichtet kurz davon.*
- *Was läuft in der Teamarbeit gut, was könnte eventuell verbessert werden?*
- *Wie zufrieden seid ihr mit dem der Gruppenarbeit, den Methoden, ...?*
- *Wie seid ihr bisher vorangekommen? Wie empfindet ihr die Zusammenarbeit im Team in Bezug auf ein gemeinsames Verständnis der Aufgabenstellung und des Projektziels, der Arbeitsaufteilung, ...?*
- *Welche Punkte gibt es für euch, die noch offen sind?*
- *Was fehlt euch? Und was könnte euch helfen, um zum nächsten Schritt übergehen zu können?*
- *Wie hilfreich war mein Feedback als Teambegleitung bisher für euch? Wie kann ich euch im Arbeitsprozess darüber hinaus unterstützen?*

## 5.3.2 Beispiele zur Formulierung von Feedback

Im Folgenden werden Beispiele aufgeführt, in welchen Situationen und zu welchen Anlässen als Teambegleitung Feedback gegeben und formuliert werden kann.

### Einleitung eines Feedbacks

Ein Feedback kann mit einer persönlichen Anrede beginnen. Je nach Situation sollte die Teambegleitung in Erfahrung bringen, ob die Gruppe ein Feedback derzeit für angemessen hält. Mögliche Formulierungen können sein:

*„Liebes Team, da es gerade etwas ruhiger zugeht, möchte ich euch gerne eine Rückmeldung hinsichtlich des Arbeitsprozesses und der Teamarbeit geben. Ist das für euch passend?“*

*„Mir ist aufgefallen, dass der Arbeitsprozess derzeit schnell vorangeht. Ist es für euch in Ordnung, wenn ich euch ein kurzes Feedback gebe, das den Ablauf der Problemlösephasen betrifft?“*

### Problemlösephasen

Eine Rückmeldung zu den jeweiligen Problemlösephasen kann gegeben werden, wenn die Gruppe die Aspekte einer Phase sehr schnell und oberflächlich bearbeitet oder sich zu intensiv damit auseinandersetzt und in Einzelheiten verliert. Ebenfalls bietet sich ein Feedback zu den Problemlösephasen an, wenn das Team eine Phase noch nicht abgeschlossen hat und bereits zur nächsten übergeht oder noch offene Fragen bestehen. Ein Beispiel:

*„Liebes Team, toll ist, dass ihr viele Ideen zur Lösung des Problems habt. Mir erscheint es, dass die vielen unterschiedlichen Ideen auch ein Zeichen sein könnten, dass noch kein einheitliches Verständnis von einer Problemstellung festgelegt ist. Vielleicht möchtet ihr noch einmal einen kleinen Schritt zur letzten Phase zurückgehen, um eine präzise Problemstellung oder Fragestellung schriftlich festzuhalten, die für alle Teammitglieder verständlich ist. Ist das in Ordnung für euch?“*

### Zusammenarbeit im Team

Diese Rückmeldung richtet sich an das gesamte Team und die Zusammenarbeit. Ein Feedback zur Zusammenarbeit kann sich bspw. auf die Teilnahme an Diskussionen oder auf Vereinbarungen innerhalb der Gruppen beziehen.

*„Mir ist aufgefallen, dass ihr viele tolle Ideen habt und der Austausch innerhalb der Gruppe sehr gut verläuft. Ich hatte aber den Eindruck, dass einzelne Teammitglieder eher zurückhaltend sind. Um die etwas stilleren Personen nicht zu vernachlässigen, ist mein Tipp an euch, dass ihr beispielsweise über die Methode der Kartenabfrage Ideen schriftlich festhaltet. Damit wird sichergestellt, dass alle ihre Gedanken einbringen können und die Punkte auch ggf. an anderer Stelle aufgegriffen werden können.“*

## Rollen in der Teamarbeit

Werden Rollen freiwillig in der Gruppe angenommen, sollte dies wertschätzend anerkannt werden. Hinweise für einen optimalen Prozess können neue Impulse setzen. Wird eine Rolle dauerhaft von einer Person eingenommen, so kann eine Einladung für einen Rollenwechsel ausgesprochen werden. Davon kann die gesamte Gruppe profitieren. Feedback zu den Rollen in der Teamarbeit kann somit wie folgt formuliert werden:

*„Marie, vielen Dank, dass du dich in dieser Phase dazu bereit erklärt hast, die Rolle der Moderatorin zu übernehmen. Du hast deine Rolle am Anfang stringent eingehalten und bist auf die Gruppe gut eingegangen. Die Rolle der Moderation sieht es vor, den Prozess zu begleiten und der Gruppe Struktur zu ermöglichen. Mir ist aufgefallen, dass du mit der Zeit immer mehr auch deine eigenen Punkte mit eingebracht hast. Das ist mir im Besonderen bei dem Aspekt der Visualisierung aufgefallen. Mein Rat wäre, dass du darauf achten könntest, deine Gedanken zu einem Beitrag erst in der Diskussionsrunde anzuführen, um vorab alle Gruppenmitglieder zu Wort kommen zu lassen.“*

*„Dass ihr euch in dieser Phase als Team dafür entschieden habt verschiedene Rollen einzunehmen, empfinde ich als hilfreich für den Arbeitsprozess. Gut ist gelaufen, dass Johann an die Zeit gedacht hat. Ein Vorschlag ist, dass ihr in der nächsten Erarbeitungsphase mal die Rollen tauscht, damit ihr euch mal in einer anderen Rolle ausprobieren könnt.“*

*„Thomas, danke, dass du dich dazu bereit erklärst hast, die Rolle des Boten einzunehmen. Mir ist aufgefallen, dass du deine in Erfahrung gebrachten Erkenntnisse für dich behalten hast, so dass nicht alle auf dem gleichen Kenntnisstand waren, was zwischendurch für etwas Unruhe gesorgt hat. Meine Empfehlung wäre, dass ihr euch in bestimmten zeitlichen Abständen kurz zusammensetzt und die Notizen des Boten bzw. der Botin besprecht.“*

## 5.4 Tagesreflexion und gemeinsamer Auftakt am Folgetag

Neben dem Feedback unterstützt eine abschließende Tagesreflexion den Arbeits- und Teamprozess. Zum Abschluss eines Tages werden von der Teambegleitung Reflexionsbögen zur **Einzelreflexion** an alle Teammitglieder ausgeteilt (Abbildung 8). Die Teammitglieder bewerten verschiedene Aspekte (z. B. Arbeitsfortschritt, persönliches Engagement). Die Einzelreflexionen werden täglich eingesammelt und von der Teambegleitung ausgewertet. Offene Punkte oder Verbesserungsvorschläge können von den Teammitgliedern in den Reflexionsbögen anonym mitgeteilt werden. Primär dienen die Reflexionsbögen dazu, frühzeitig Unverständlichkeiten und Herausforderungen aufzudecken und der Teambegleitung eine Rückmeldung für ihre weitere Arbeit zu geben.

# Projektwoche Tagesreflexion

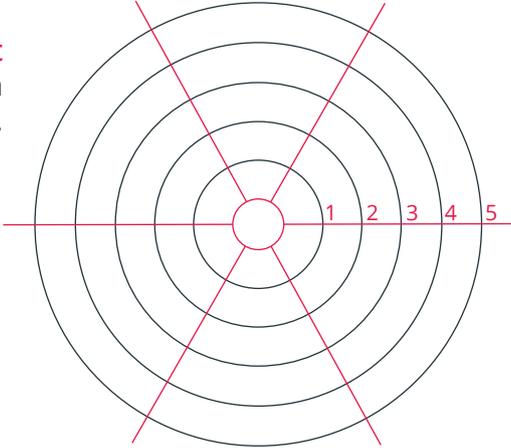
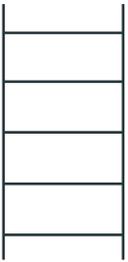
<p><b>Arbeitsfortschritt</b> Wir sind heute gut mit der Bearbeitung der Aufgabenstellung vorangekommen.</p>		
<p><b>Gesamtzufriedenheit</b> Ich bin insgesamt zufrieden mit dem Tag.</p>		<p><b>Persönliches Engagement</b> Ich habe mich heute aktiv eingebracht.</p>
<p><b>Unterstützung</b> Wir würden heute von der Team- und Fachbegleitung ausreichend unterstützt.</p>	<p><b>Methoden</b> Die vorgeschlagenen Methoden waren hilfreich, um die Aufgabenstellung zu bearbeiten.</p>	<p><b>Zusammenarbeit im Team</b> Wir haben heute gut als Team zusammengearbeitet.</p>
<p>Kommentare:</p>		<p>Gruppe:</p>
		<p>Datum:</p>

Abb. 8: Reflexionsbogen zur Einzelreflexion der Teammitglieder (eigene Darstellung).

Zusätzlich ist es für den Teamprozess unterstützend, wenn das Team im Anschluss an die Einzelreflexion am Ende des Tages noch einmal **gemeinsam die erreichten Tageserfolge**, die größten **Herausforderungen** und die **Ziele für den nächsten Tag** erarbeitet und **schriftlich festhält**. Dafür eignet sich ein Reflexionsbogen in DIN-A1-Format, der für alle Teammitglieder gut sichtbar aufgehängt wird (Abbildung 9). **Der Folgetag startet mit einer gemeinsamen Austauschrunde**. Hier kann das allgemeine Befinden in Bezug auf die Projektwoche abgefragt und die ausgewerteten Ergebnisse des vergangenen Tages an die Teilnehmenden zurückgemeldet und besprochen werden. Ebenso ist es an dieser Stelle hilfreich, die von dem Team festgelegten Ziele für den Tag aufzugreifen.

# Projektwoche Tagesreflexion im Team

<p>unsere Erfolge und erreichten Zielen</p>  <p>A target icon consisting of three concentric circles with a central red dot and a crosshair.</p>	<p>unsere Herausforderungen, die aufgekommen sind</p>  <p>A ladder icon consisting of four horizontal rungs between two vertical side rails.</p>
<p>aktueller Projektstand / aktuelle Problemlösephase</p>	
<p>Ziele und Erinnerung für morgen</p>  <p>A grid icon consisting of a 4x6 grid of squares with a larger empty rectangular box above it.</p>	

# 06 Methoden

In diesem Kapitel werden ausgewählte Methoden zu folgenden thematischen Bereichen beschrieben:

1. Kennenlernen des Teams
2. Feedback einholen
3. Analyse und Strukturierung
4. Ziele festlegen
5. Ideen entwickeln
6. Ideen bewerten und Entscheidungen treffen
7. Ideen testen
8. Präsentieren

## 6.1 Kennenlernen

Folgende Methoden eignen sich für eine Gruppe zum Kennenlernen.

### Adjektiv-Name-Bewegung Vorstellungsrunde<sup>2</sup>

**Ziel:** Erstes Kennenlernen der anderen Teammitglieder, schnelles Einprägen der Namen, ein bisschen Bewegung zur Auflockerung.

**Vorgehen:**

1. Die Gruppe stellt sich in einem Kreis auf, so dass sich alle sehen können.
2. Ein Teammitglied nennt seinen Vornamen und ein Adjektiv, das mit demselben Anfangsbuchstaben beginnt wie der Vorname (Bsp. „Ich bin die kreative Kathrin“).
3. Zu dem Adjektiv wird eine passende Bewegung hinzugefügt. Bsp. „kreativ“ wird durch einen \*Sprung in die Luft\* dargestellt.

---

<sup>2</sup> Klee, 2020

4. Im Uhrzeigersinn ist das nächste Gruppenmitglied an der Reihe und wiederholt den Namen, das Adjektiv und die dazugehörige Bewegung aller bereits vorstellten Teilnehmenden. Anschließend stellt es sich selbst mit seinem Vornamen, Adjektiv und Bewegung vor.
5. Die Übung endet beim letzten Gruppenmitglied.

**Varianten:**

- Anstatt des Adjektivs kann auch ein Hobby genannt werden: „Ich bin der Badminton spielende Bastian“ oder „Ich bin Annika und mein Hobby ist Angeln“.
- Die letzte Runde kann gegen den Uhrzeigersinn durchgeführt werden.

**Zu beachten:**

- Alle Teilnehmenden machen in jeder Runde die Bewegungen mit.

### #-Vorstellungsrunde<sup>3</sup>

**Ziel:** Kennenlernen.

**Vorgehen:**

1. Jedes Gruppenmitglied erhält ein DIN-A4-Blatt.
2. Auf das Blatt werden drei #-Aussagen untereinander aufgeschrieben. Eine #-Aussage kann ein Hobby, eine Vorliebe oder ähnliches sein, das die Person gut beschreibt. Es sollten nur Dinge aufgeschrieben werden, die den anderen auch mitgeteilt werden möchten. Ein Kurzsatz wird mit Punkten anstatt Leerzeichen aufgeschrieben. Für die Informationen „Ich studiere im Fachbereich 2, engagiere mich bei den Grünen und liebe es auszuschlafen“ können beispielsweise die Hashtags #Fachbereich 2, #Gründer, #Schlafmütze aufgeschrieben werden.
3. Im Stuhlkreis stellt sich jedes Gruppenmitglied mit seinen aufgeschriebenen #'s vor und erläutert diese bei Bedarf.
4. Abschließend werden alle Profile gut sichtbar aufgehängt, damit sie in den Pausen detaillierter angeschaut werden können und Möglichkeiten zu Austausch bieten.

**Varianten:**

- Es können auch Hashtags zu einem bestimmten (fachlichen) Thema gewählt oder Erwartungen abgefragt werden.

**Zu beachten:**

- Der Rahmen von drei Hashtags sollte eingehalten und in Kürze den anderen vorgestellt werden.
- Eine ausführliche Erläuterung kann in den Pausen gegeben werden.



Abb. 10: Beispiel für #-Vorstellungsrunde (eigene Darstellung).

<sup>3</sup> Taepke, 2018

## Partner\*innen-Interview<sup>4</sup>

**Ziel:** Kennenlernen.

### Vorgehen:

1. Die Gruppenmitglieder werden jeweils in Teams mit zwei Personen aufgeteilt.
2. Die Teambegleitung stellt den Zweier-Gruppen jeweils etwa drei Fragen zur Verfügung, mit denen sie sich gegenseitig interviewen (zu Studiengang, Hobby, lustiges Erlebnis aus den letzten Semester, Erwartungen an die Projektwoche etc.)
3. Die Studierenden stellen anschließend jeweils die von ihnen interviewte Person im Plenum vor.

### Varianten:

- Die Interviewergebnisse können auf einem DIN-A4-Blatt mit einem Portrait der interviewten Person festgehalten und später für alle Teammitglieder sichtbar aufgehängt werden.

### Zu beachten:

- Das Interview eignet sich gut für Gruppen, die sich noch nicht kennen. Es ermöglicht den Gruppenmitgliedern, sich erst einmal mit einer Person auszutauschen.
- Dies senkt die Hemmschwelle in einer unbekanntem Gruppe, sich mitzuteilen.

## Wahrheit oder Lüge<sup>5</sup>

**Ziel:** Kennenlernen.

### Vorgehen:

1. Jedes Gruppenmitglied schreibt auf zwei DIN-A5-Zettel jeweils eine Aussage über sich. Eine der Aussagen entspricht der Wahrheit, wohingegen die zweite Aussage frei erfunden ist.
2. Nachdem jede\*r zwei Aussagen aufgeschrieben hat, werden diese dem Team vorgestellt, ohne zu erwähnen, welcher Punkt wahr ist. Die Reihenfolge, in der die Aussagen vorgestellt werden, bleibt jedem Teammitglied überlassen.
3. Die Gruppenmitglieder dürfen Vermutungen aufstellen, welche Aussage richtig ist.
4. Anschließend löst die Person das Rätsel auf und die nächste Person stellt sich vor.

### Varianten:

- Es werden zwei wahre und eine erfundene Aussage aufgeschrieben.
- Die Zettel werden auf den Rücken geklebt. Die Gruppenmitglieder lesen sich die Aussagen durch und machen einen Strich hinter der Aussage, die sie für richtig halten.  
WICHTIG: Kugelschreiber oder Stifte verwenden, die nicht durchdrücken!

---

<sup>4</sup> Hoffmann & Kiehne, 2016, S. 56;

<sup>5</sup> Boyke, 2018

### Zu beachten:

- Da diese Methode eine unwahre Aussage enthält, und dies eher negativ konnotiert ist, bietet es sich an, diese Methode ergänzend zu einer anderen Kennenlernmethode einzusetzen.



Abb. 11: Zwei Zettel mit Beispielaussagen für Wahrheit oder Lüge (eigene Darstellung).

## 6.2 Feedback einholen

Feedback-Methoden dienen dem kurzen Austausch zwischen der Teambegleitung und dem Team bzw. können auch ausschließlich innerhalb des Teams genutzt werden. In Kürze können Rückmeldungen zum bisherigen Vorgehen genannt werden oder bislang unausgesprochene Gedanken mitgeteilt werden.

### Blitzlicht<sup>6</sup>

**Ziel:** Gezielte Antwortabfrage zur Stimmung, Zufriedenheit, Konflikten, ...

#### Vorgehen:

1. Die Teambegleitung stellt eine präzise, offene Frage, die von jedem Gruppenmitglied beantwortet wird. Mögliche Fragen sind:  
*Wie geht es dir momentan?*  
*Wie zufrieden bist du mit dem Ergebnis?*  
*Wie erlebst du die Gruppenarbeit?*  
*Welches Argument fällt dir dazu ein?*
2. Die Antworten werden mündlich und nacheinander gegeben. Sie sollten möglichst prägnant in 1-3 Sätzen formuliert werden. Die Antworten werden untereinander nicht kommentiert.

#### Varianten:

- „Stell dir vor, du wärst ein Motor – welcher Motor wäre das und wie läuft er momentan?“ (Oder ein Auto, ein Tier, ein\*e Sport-Reporter\*in, ein\*e Theater-Kritiker\*in usw.).
- Anstatt einer mündlichen Antwort können die Teammitglieder Handzeichen geben (Daumen oben, mitte, unten). Das gibt einen Überblick und stille Personen fühlen sich nicht unter Druck gesetzt, etwas sagen zu müssen.

---

<sup>6</sup> Böddicker et al., 2016

### Zu beachten:

- Es handelt sich um eine schnelle Rückmeldung und jedes Teammitglied sollte sich kurzfassen.
- Das Blitzlicht lässt sich in vielen Fällen anwenden und je nach Situation und Zielsetzung entsprechend variieren.
- Geschlossene Fragen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können, geben einen sehr schnellen Überblick, können jedoch den Nachteil mit sich bringen, dass Aspekte unausgesprochen bleiben.

## Stimmungsbarometer<sup>7</sup>

**Ziel:** Schnelles, visuelles Feedback der gesamten Gruppe.

### Vorgehen:

1. Auf ein Flipchart-Papier wird ein Barometer mit einer Skala von 0-100 gezeichnet. Eine hohe Zahl steht für besonders positiv, eine niedrige Zahl für negativ.
2. Alle Teilnehmer\*innen erhalten einen Klebepunkt.
3. Es wird eine Frage an die Gruppe gestellt, die den gewünschten Feedbackaspekt enthält, wie z. B. *„Wie zufrieden seid ihr mit der heutigen Teamarbeit?“*
4. Möglichst gleichzeitig klebt jede\*r einen Klebepunkt an die Stelle am Barometer, die der persönlichen Empfindung oder Einschätzung entspricht.
5. Abschließend wird mit dem Team das Ergebnis ausgewertet. Die Ausreißer sollten von jeweiligen Personen erklärt werden.

### Variante:

- Sowohl das Barometer als auch die Skalierung können angepasst werden. Das Barometer kann auch als ein Thermometer mit Wetterskalierung (Donner, Wolke, Sonne) dargestellt werden.

### Zu beachten:

- Manche Personen trauen sich nicht vor der Gruppe ihre Stimmung oder Gedanken zu teilen. Ggf. muss die Teambegleitung diese individuell fragen.
- Die Skalierung sollte erklärt werden, z. B. 1 für „nicht zufrieden“ und 5 für „zufrieden“.

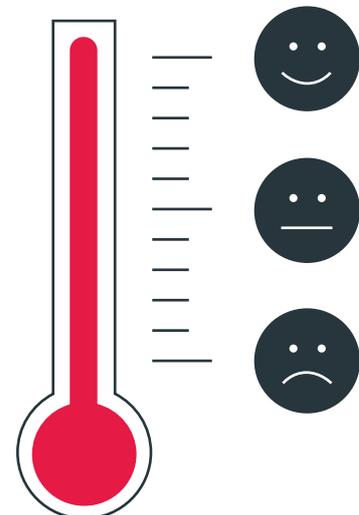


Abb. 12: Beispiel für Stimmungsbarometer (eigene Darstellung).

<sup>7</sup>Ladwig & Auferkorte-Michaelis, 2012, S. 6; Quilling & Nicolini, 2007, S. 103-104

## Fünf-Finger-Check<sup>8</sup>

**Ziel:** Schnelle Rückmeldung und Einigkeit innerhalb der Gruppe.

### Vorgehen:

1. Die Teambegleitung stellt der Gruppe eine Frage, die möglichst präzise ist und anhand einer Skalierung beantwortet werden kann. Bsp: „Wie zufrieden bist du mit dem jetzigen Stand der Bearbeitung?“
2. Nach einer kurzen Bedenkzeit gibt die Teambegleitung ein Zeichen.
3. Die Teammitglieder zeigen gleichzeitig nach dem Zeichen anhand ihrer Finger, inwieweit sie der Frage zustimmen. Fünf Finger stehen für starke Zustimmung, während ein Finger wenig Zustimmung darstellt.
4. Fällt das Stimmungsbild sehr unterschiedlich aus, sollte die Rückmeldung aufgegriffen und thematisiert werden. Beispiel: „Hast du den Eindruck, dass alle Gruppenmitglieder das gleiche Verständnis des Problems haben?“

### Varianten:

- Anstatt ein Fingerzeichen zu geben, können auch Zahlen auf ein Papier geschrieben werden.
- Dadurch legt sich jedes Teammitglied zuvor fest und wird nicht von anderen beeinflusst.

### Zu beachten:

- Bei Nachfragen sehr sensibel vorgehen, da sich manche Personen kritisiert fühlen können, wenn ihre Meinung in Frage gestellt wird. Der Fokus liegt auf der Verbesserung der Gesamtsituation.



Abb. 13: Beispiel für Fünf-Finger-Check (eigene Darstellung).

## 6.3 Analyse und Strukturierung

Die folgenden Methoden eignen sich, um Themen zu analysieren und strukturieren, wie dies insbesondere in der Phase der Problemanalyse wichtig ist.

## 6 W-Methode<sup>9</sup>

**Ziele:** Ein Problem soll mit Hilfe von 6 W-Fragen von dem Team analysiert werden.

### Vorgehen:

- In Bezug auf das Problem oder die Situation sollen konkrete Fragen formuliert werden. Es sollen die sechs W-Fragen Wer? Was? Wann? Wo? Warum? Wie? behandelt werden.

<sup>8</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 372

<sup>9</sup> Rustler, 2019, S. 112-113; <sup>10</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 72

**Wer?:** Welche Personen sind beteiligt? Wer ist Entscheider\*in? Wer ist betroffen?

**Was?:** Was ist bereits über das Problem bekannt und was fehlt? Was wurde bereits unternommen, um das Problem zu lösen? Was ist ein ideales Ergebnis, wenn das Problem gelöst wurde?

**Wann?:** Wann hat das Problem begonnen?

Wann soll es behandelt werden und wann soll es gelöst sein?

**Wo?:** Wo findet das Problem statt? Wo wurde das Problem schon mal erfolgreich gelöst?

**Warum?:** Warum ist die Situation ein Problem? Warum ist es wichtig, es zu beheben?

Warum tritt das Problem auf? Warum kann es nicht einfach gelöst werden?

**Wie?:** Wie könnte das Problem eine Chance sein?

Wie fühlt es sich an, wenn an das Problem gedacht wird?

- Damit sollen beteiligte Menschen, betreffende Handlungen, alle relevanten Orte, entscheidende Zeitfaktoren, Handlungsgründe sowie Ereignisse aus der Vergangenheit identifiziert werden.
- Im nächsten Schritt können Verbindungen und Wirkungsbeziehungen zwischen den gewonnenen Informationen untersucht werden.

#### **Zu beachten:**

- Die Fragen können sehr individuell gestellt werden. Es ist wichtig, eine gemeinsame Frage im Team zu finden.
- Für jede Frage kann es mehrere Antworten geben.

## **5 Warum-Methode<sup>10</sup>**

**Ziele:** Tiefgehendes Verständnis und echte Gründe erkennen.

#### **Vorgehen:**

- Zu einem spezifischen Problem die „Warum-Frage“ stellen.
- Die Antwort wiederum mit einer „Warum-Frage“ hinterfragen.
- Dieses Vorgehen insgesamt 5-mal wiederholen.
- Jede Antwort wird somit hinterfragt und man gelangt schnell zum Kern des Problems.

#### **Varianten:**

- Diese Methode kann auch weniger oder mehr als 5-mal wiederholt werden. Das Vorgehen sollte dem Erkenntnisgewinn angepasst werden.

---

<sup>10</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 72

### Zu beachten:

- Die Frage „Warum“ kann bei Befragten evtl. eine ablehnende Reaktion hervorrufen, deshalb kann ein Umformulieren der Frage, z. B. in „Was kann der Grund dafür sein, dass ...?“, sinnvoll sein.
- Ausreichend Zeit zum Antworten lassen.

## Mind-Mapping<sup>11</sup>

**Ziel:** Ideen strukturieren, ordnen und verknüpfen.

### Vorgehen:

1. Das zentrale Anliegen/ Thema oder die Frage wird mittig auf ein Flipchart-Papier/ eine Pinnwand geschrieben.
2. Von diesem Schlüsselbegriff führen Hauptäste ab, an denen Zweige und Nebenzweige angebracht werden.
3. Die Hauptaspekte werden an die Hauptäste geschrieben und die Unterpunkte an die Nebenzweige.

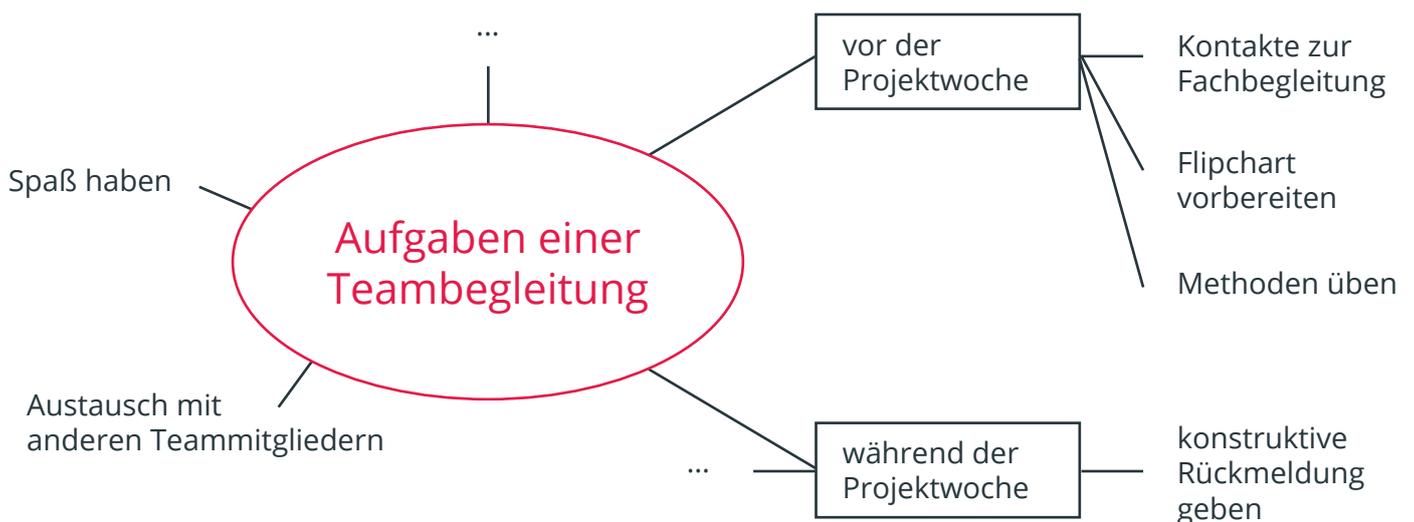


Abb. 14: Beispiel einer Mindmap (eigene Darstellung).

### Varianten:

- Statt Worte können auch Symbole verwendet werden.

### Zu beachten:

- Pro Ast sollte ein Stichwort notiert werden.

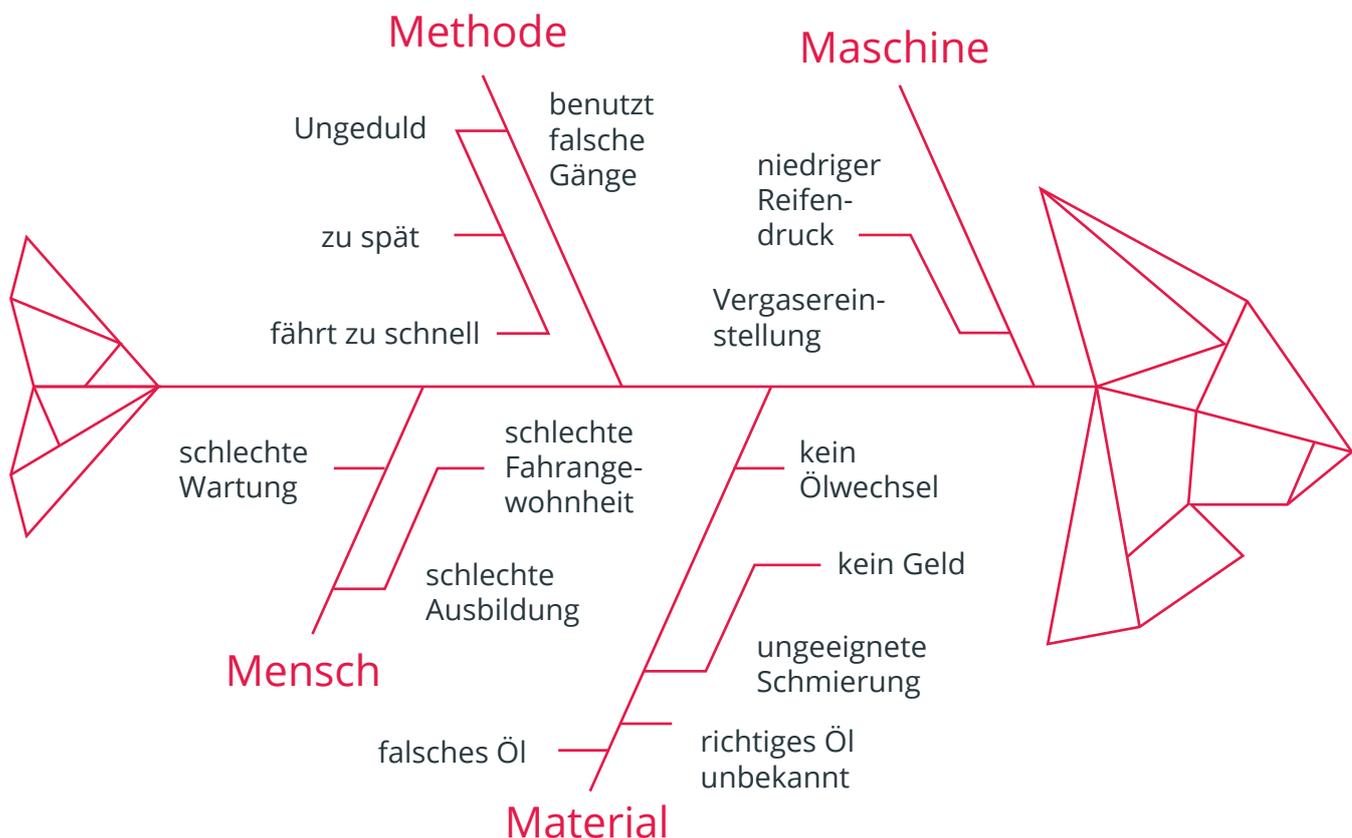
<sup>11</sup>Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 552; Hoffmann & Kiehne, 2016, S. 51

## Ursache-Wirkungsdiagramm<sup>12</sup>

**Ziel:** Strukturierte Mindmap erstellen, um die Grundursachen des Problems und den IST-Zustand visuell darzustellen und zu verstehen.

### Vorgehen:

1. Zunächst wird eine große Gräte mit einem Fischkopf in die Mitte eines Blattes gezeichnet.
2. An den Kopf wird die konkrete Fragestellung geschrieben.
3. Daraufhin werden Kategorienstränge an die große Gräte gezeichnet. Diese können sich an den Themen Methode, Maschine, Mensch und Material orientieren oder passend zur Fragestellung gewählt werden.
4. Von diesen Strängen aus werden kleinere Gräten eingefügt, also feine Verästelungen, an die verschiedene Ursachen aufgeschrieben werden. Die Ursachen können bspw. anhand eines Brainstormings zusammengetragen werden. Wichtig ist es zu beachten, dass es bei den Ursachen bleibt und Lösungen zunächst außen vor bleiben.



Was verursacht hohen Kraftstoffverbrauch?

Abb. 15: Ursache-Wirkungsdiagramm zur Fragestellung „Was verursacht hohen Kraftstoffverbrauch?“ (eigene Darstellung).

### Variante:

- Anstatt einer Fischgräte kann ein thematisch passendes Symbolbild verwendet werden.

### Zu beachten:

- Im Gegensatz zu einer Mindmap wird hier ein strukturiertes Vorgehen forciert.

<sup>12</sup>Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 457

**Ziel:** Zielgruppen und Stakeholder im Rahmen der Problemanalyse identifizieren.

**Vorgehen:**

1. Die Gruppe schreibt auf Post-Its mögliche Stakeholder und Personengruppen auf, die in Bezug auf das Projekt relevant erscheinen und sammelt diese für alle gut sichtbar an einer Wand.
2. Nachdem mögliche Zielgruppen aufgeschrieben wurden, werden sie in einem Koordinatensystem bzw. einer Matrix einsortiert.
3. Für das Koordinatensystem eignen sich die Größen „Interesse“ und „Einfluss“, die jeweils wenig bzw. stark ausgeprägt sind.
4. Kombiniert man die jeweiligen Ausprägungen, entstehen vier Quadranten mit „starkes Interesse – starker Einfluss“, „wenig Interesse – starker Einfluss“, „wenig Interesse – wenig Einfluss“ sowie „starkes Interesse – wenig Einfluss“.

**Varianten:**

- Um eine passgenaue Identifikation vorzunehmen, eignet es sich, zunächst eine Fragestellung zu formulieren für welchen Sachverhalt eine Zielgruppe bzw. Stakeholder gesucht werden.

**Zu beachten:**

- Die Ausprägungen sollten der Aufgabenstellung angepasst werden.



Abb. 16: Stakeholder-Analyse (eigene Darstellung).

<sup>13</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 739

## 6.4 Ziele festlegen

Um Ziele zu formulieren und diese zu prüfen, eignet sich insbesondere die folgende Methode.

### SMARTe Ziele<sup>14</sup>

**Ziel:** Ziele definieren und Vorgehen planen.

#### Vorgehen:

SMART ist ein Akronym, welches für Spezifisch, Messbar, Angemessen, Realistisch und Terminiert steht. Diese Aspekte müssen inhaltlich an die Aufgabe oder Problemstellung angepasst werden.

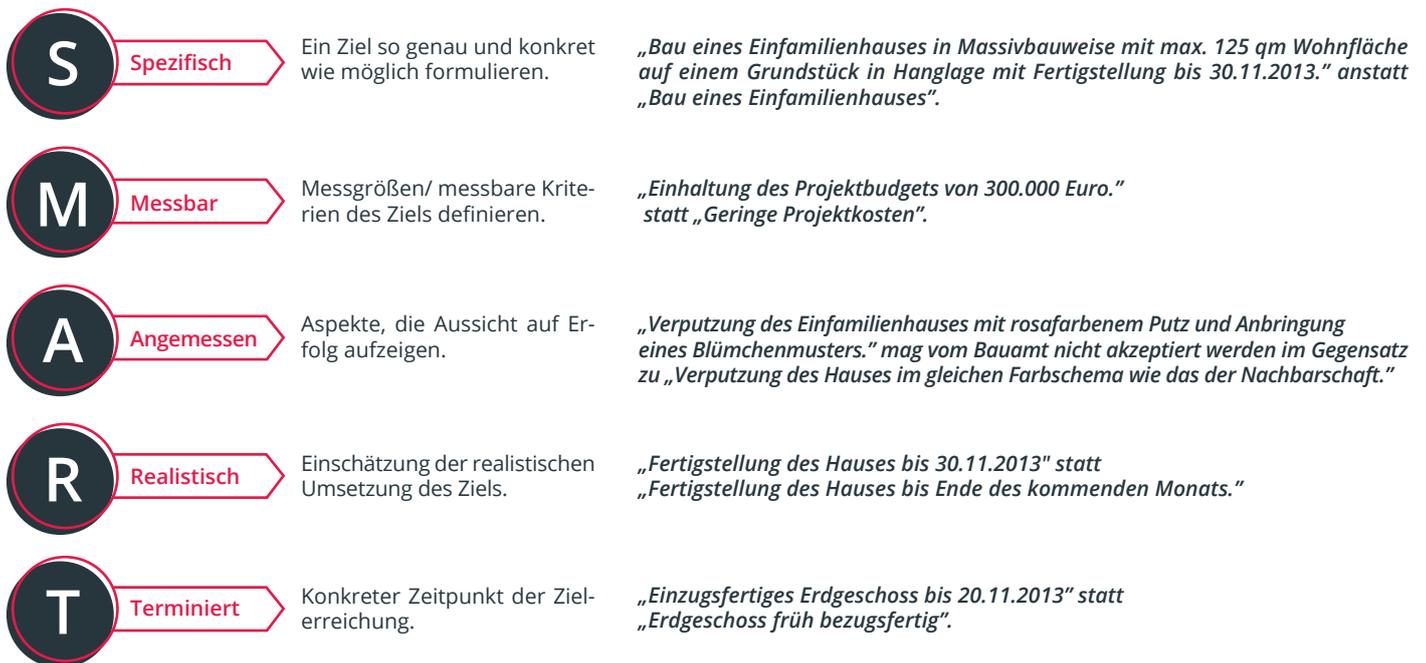


Abb. 17: Beispiele für SMARTe Ziele (eigene Darstellung).

#### Variante:

- DRIVE - Methode funktioniert nach demselben Schema.

- D** Do: Was soll die entwickelte Lösung tun?
- R** Restrictions: Was soll die Lösung vermeiden?
- I** Investment: Gibt es Obergrenzen für das Investment (Zeit, Geld, andere Ressourcen)?
- V** Values: Welche Werte müssen bei der Lösung beachtet werden?
- E** Essential Outcome: Gibt es messbare Zahlen, die beachtet werden müssen?

#### Zu beachten:

- Die einzelnen Aspekte sollten so konkret wie möglich erfasst werden.

<sup>14</sup>Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 692

## 6.5 Ideen entwickeln

Die Entwicklung von Ideen ist ein kreativer Prozess. Die folgenden Methoden bieten die Möglichkeit, in einem Team viele Ideen zu entwickeln.

### Brainstorming<sup>16</sup>

**Ziel:** Kreative Ideen entwickeln, alle Personen einbeziehen.

**Vorgehen:**

1. Zu einer Fragestellung/ dem Thema werden Ideen in Stichworten gesammelt und auf Moderationskarten, Flipchart-Papier oder Tafel festgehalten.
2. Die Gruppenmitglieder sollten sich ohne festgelegte Reihenfolge bzw. strukturierte Wortmeldungen frei verständigen.
3. Vor Beginn sollte festgelegt werden, ob ein\*e Protokollant\*in die genannten Stichworte festhält oder jedes Gruppenmitglied seinen Aspekt selbst aufschreibt (siehe Brainwriting).

**Varianten:**

- Brainwriting

**Zu beachten:**

- Es gilt Quantität vor Qualität, damit ein breites Spektrum an Ideen zusammenkommt, die im Anschluss kombiniert und weiterentwickelt werden können.
- Kommentierung, Kritik und Bewertung finden in dieser Methode keinen Platz.

### Brainwriting<sup>17</sup> (Variante des Brainstormings)

1. Beim Brainwriting schreibt jedes Teammitglied seine Assoziationen zunächst für sich persönlich auf (am besten auf Moderationskarten).
2. Nach einer vereinbarten Zeit leitet der bzw. die Moderator\*in eine Vorstellungsrunde der Ideen ein.
3. Jedes Gruppenmitglied stellt seine Punkte den anderen vor und hängt diese für alle sichtbar an die Wand.

**Zu beachten:**

- Jede Idee wird auf eine Moderationskarte geschrieben. Dadurch entsteht ein großes Portfolio an Ideen.
- Die Zeit sollte den Bedürfnissen der Teammitglieder angepasst werden. Diese Alternative bietet den Vorteil, dass alle Personen ihre Ideen einbringen.

---

<sup>16</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 170

<sup>17</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 174

## Crazy 8<sup>18</sup>

**Ziel:** Entwicklung von Ideen und Lösungsansätzen in kürzester Zeit.

### Vorgehen:

1. Jedes Gruppenmitglied bekommt ein DIN-A3-Blatt und faltet es dreimal, sodass insgesamt acht gleichgroße Felder entstehen.
2. Jedes Feld steht für eine Idee und wird eine Minute lang bearbeitet.
3. Die Teambegleitung gibt nach jeder Minute ein Zeichen. Insgesamt dauert die Übung acht Minuten.
4. Jede\*r zeichnet eine Idee zu einem zuvor festgelegten Problem.
5. Nach einer Minute wird der Zettel an das nächste Gruppenmitglied im Uhrzeigersinn weitergereicht. Auf dem neuen Zettel wird dann eine neue Idee visualisiert.
6. Nach acht Runden sind viele Ideen entstanden, die im Weiteren jeweils von dem bzw. der Zeichner\*in erläutert werden. Am besten wird bei der Vorstellung mit einem Blatt angefangen und die weiterentwickelten Ideen chronologisch beschrieben.
7. Abschließend erhält jedes Teammitglied drei Klebepunkte, die zur Bewertung dienen. Die Punkte können beliebig verteilt und in das entsprechende Feld geklebt werden.
8. An den Ideen mit den meisten Bewertungen wird weitergearbeitet.

### Varianten:

- Die Zeit kann verkürzt bzw. verlängert werden und die Feldanzahl erhöht bzw. verringert werden.
- Anstatt mit Zeichnungen kann auch mit Wörtern gearbeitet werden.
- Alternativ können alle acht Felder von derselben Person bearbeitet und im Nachgang vorgestellt werden.

### Zu beachten:

- Es geht nicht um perfekte Zeichnungen, sondern um die Generierung von Ideenansätzen. Dieser Hinweis nimmt besonders den Teammitgliedern den Druck, welche von sich behaupten, nicht zeichnen zu können.

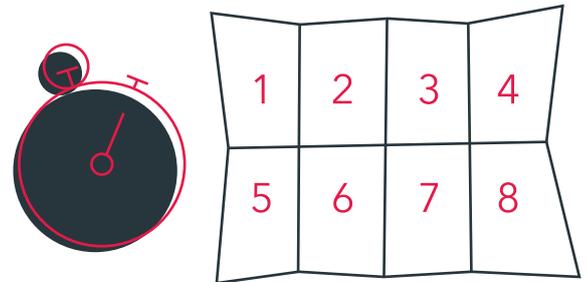


Abb. 18: Crazy 8 (eigene Darstellung).

## 6-3-5 Methode<sup>19</sup>

**Ziel:** In kurzer Zeit viele Ideen entwickeln und ein breites Lösungsspektrum generieren.

### Vorgehen:

1. Diese Methode wurde für eine Gruppe von sechs Personen konzipiert.
2. Ein Problem muss anfangs eindeutig benannt werden. Für dieses werden im Weiteren Lösungen gesucht.

<sup>18</sup> Rustler, 2019, S. 248

<sup>19</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 74

3. Jedes Gruppenmitglied schreibt drei Ideen zur Lösung des Problems auf ein Blatt.
4. Das Blatt wird nach zwei Minuten im Uhrzeigersinn an das nächste Gruppenmitglied weitergeben.
5. Dieses nächste Teammitglied fügt drei weitere Ideen hinzu (entweder in Anlehnung an die bereits aufgeführten Ideen oder als Ergänzung).
6. Nach zwei weiteren Minuten wird das Blatt wieder im Uhrzeigersinn weitergegeben und das nächste Teammitglied fügt seine Ideen hinzu. Dieses Vorgehen wird insgesamt fünf Mal wiederholt.
7. Danach werden die Ideen in der Gruppe geordnet und bewertet.

**Variante:**

- Die Übung kann auch mit mehreren Personen durchgeführt werden.

**Zu beachten:**

- Quantität geht vor Qualität. Es kommt primär auf die Denkanstöße an. Mit diesen kann dann weitergearbeitet werden.
- Ideen werden nicht kommentiert oder durchgestrichen.

**6-3-5**

**Wie könnte ein Lernraum für Studierende aussehen?**

Raum in Raum Instalation	Bauwagen auf dem Campus	abgetrennter Bereich in der Bibliothek
flexible Einraumhülle	Bauwagen mit Kaffeküche	mietbare Schreibtische
eigene Etage	Glaswände	Nähe zur Bibliothek
temporär und flexibel einsetzbar	PC-Arbeitsplätze	Gruppenbereiche
Einzelarbeitsplätze	Trennung von lauten und leisen Orten	Lernen ungleich zu- sammen chillen

Abb. 19: Beispiel der Methode 6-3-5 anhand der Aufgabenstellung einen Lernraum zu gestalten (eigene Darstellung).

**Ziel:** Ideen entwickeln durch Perspektivwechsel.

**Vorgehen:**

1. Das Problem oder die Fragestellung wird in das Gegenteil umbenannt. Das bedeutet, dass aus einem „erfolgreichen Konzept“ beispielsweise nun „ein Konzept zum Scheitern“ gesucht wird.
2. In Form eines Brainwritings schreibt jedes Teammitglied Ideen auf, die das Problem zum Scheitern bringen. Pro Aspekt sollte eine Moderationskarte genutzt werden.
3. Nachdem jede\*r mehrere Ideen aufgeschrieben hat, werden alle Karten im Plenum vorgestellt und geclostert. Clustern bedeutet, dass die Karten nach Ähnlichkeiten oder nach bestimmten Themen zusammen platziert werden und somit die Ideen sortiert werden.
4. Abschließend sollten die Negativideen wieder ins Positive gedreht werden und als Impulsquelle für adäquate Ideen genutzt werden.

**Variante:**

- Anstatt ein Brainwriting zu nutzen, kann auch eine offene Diskussion angeregt werden.

**Zu beachten:**

- Es ist wichtig, die Kopfstandideen wieder ins Positive zu wenden bzw. auf die Ausgangsfrage zu transferieren, um den Bezug wiederherzustellen.
- Diese Methode eignet sich für Perspektivwechsel und neue Ideen.

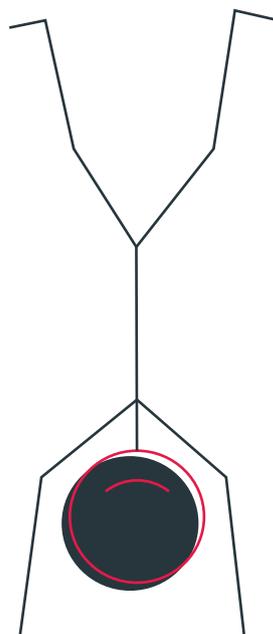


Abb. 20: Kopfstand (eigene Darstellung).

<sup>20</sup>Böddicker, 2016

## 6.6 Ideen bewerten und Entscheidungen treffen

Die Entscheidung für eine Idee, die ausgearbeitet werden soll, setzt eine Analyse und Bewertung von Ideen voraus. Folgende Methoden lassen sich dafür einsetzen.

### SWOT-Analyse<sup>21</sup>

**Ziel:** Stärken und Schwächen einer Idee identifizieren und zukünftige Chancen und Risiken bedenken.

#### Vorgehen:

1. Die Idee wird nach den folgenden vier Aspekten begutachtet:

**Strengths:** Stärken der Idee (von innen betrachtet)

Was zeichnet die Idee aus? Wo liegen die Stärken der Idee?

**Weaknesses:** Schwächen der Idee (von innen betrachtet)

Was ist in Bezug auf die Idee schwierig? Was kann die Idee nicht leisten?

**Opportunities:** Chancen (von außen betrachtet)

Welche Faktoren aus der Umwelt sprechen für die Idee? Welche Zukunftschancen sehen wir für die Idee in der Umwelt?

**Threats (Bedrohungen)= Risiken** (von außen betrachtet)

Welche Risiken sehen wir durch äußere Einflüsse? Welche Umweltfaktoren sprechen gegen die Idee?

2. Zur Visualisierung werden die Aspekte in einer Vier-Felder-Matrix dargestellt.

<b>Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— bietet Raum zum Lernen und zum Austausch</li><li>— kann flexibel auf Rädern gebaut und verschoben werden</li><li>— ...</li></ul>	<b>Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— bietet wenig Raum an; kalt im Winter</li><li>— ...</li></ul>
<b>Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— Lernraumbedarf kann zum Teil gedeckt werden</li><li>— Platz auf dem Campus wird für die Studierenden genutzt</li><li>— ...</li></ul>	<b>Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>— stellt keinen „vollwertigen“ Raum mit Toiletten und Heizung dar; wird nicht genutzt, zweckentfremdet</li><li>— gesetzliche Vorschriften sind zu prüfen</li><li>— ...</li></ul>

Abb. 21: Beispiel einer SWOT-Analyse für Tiny Houses auf dem Campusgelände (eigene Darstellung).

<sup>21</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 695

### Varianten:

- Je nach Aufgabenstellung kann es ausreichend sein, Stärken und Schwächen gegenüberzustellen.

### Zu beachten:

- Die Idee, auf welche sich die SWOT-Analyse bezieht, muss allen Teammitgliedern zuvor klar sein, um nicht aneinander vorbei zu reden. Die Idee sollte schriftlich festgehalten worden sein.

## Entscheidungsmatrix<sup>22</sup>

**Ziel:** Bewertungskriterien festlegen und Entscheidungen herbeiführen.

### Vorgehen:

1. Aufgabenstellung lesen und gegebene Bewertungskriterien ausschreiben, ggf. mit eigenen Kriterien ergänzen.
2. Lösungsalternativen in Spalten und Bewertungskriterien in Zeilen schreiben.
3. Je nach Bedeutung können die Bewertungskriterien unterschiedlich gewichtet sein. Eine Gewichtung der Kriterien kann z. B. von „1= nicht wichtig“ bis „5 = ist mir ausgesprochen wichtig“ gehen.
4. In einer Gruppendiskussion soll festgelegt werden, wie hoch die Kriterien gewichtet werden und wie die einzelnen Ideen bewertet werden.
5. Die entsprechende Bewertungszahl wird in der Zelle vermerkt.
6. Abschließend werden die Einzelbewertungen der Kriterien addiert und die Alternative mit der höchsten Punktzahl gewinnt.

Kriterium (K1 ... K3)	Alternative (A1 ... A3) A1 = Hängeleuchte	A2 = Hängeleuchte	A3 = Hängeleuchte
K1 = Flexibilität	0	1	1
K2 = Wirkungsgrad	1	1	0
K3 = Innovation	0	1	1
Ergebnis	1	3	2

Abb. 22: Beispiel einer Entscheidungsmatrix (eigene Darstellung).

<sup>22</sup> bwl-lexikon, 2019

### Zu beachten:

- Gemeinsam Bewertungskriterien festlegen.
- Bewertungskriterien müssen unabhängig voneinander sein.
- Bewertungskriterien positiv formulieren.
- Nicht mehr als 5 Alternativen zur Entscheidung stellen.

### 100 Euro Test<sup>23</sup>

**Ziel:** Ideenauswahl bewerten und Hilfestellung für die Entscheidung.

### Vorgehen:

1. Die Gruppe hat bereits mehrere Ideen entwickelt und eine erste Auswahl getroffen.
2. Die Gruppe legt Kriterien fest, nach denen die Ideen bewertet werden.
3. Danach bekommt die Gruppe 100 Euro Spielgeld. Es eignet sich ein Mix aus 5 Euro, 10 Euro und 20 Euro Scheinen.
4. Das gesamte Geld muss auf die Ideen aufgeteilt werden. In einer Diskussionsrunde sollen Argumente und Vorschläge für Beträge genannt werden.

### Variante:

- Alternativ können Moderationskarten mit einem Geldwert beschriftet werden und die Wertigkeit bzw. die Anzahl der Währung angepasst werden.

### Zu beachten:

- Die Gruppe sollte eine (intensive) Diskussion über die Verteilung des Geldes führen und Pro sowie Kontra Argumente austauschen.

### Bull's Eye Bewertung<sup>24</sup>

**Ziel:** Ideen bewerten.

### Vorgehen:

1. Es wird eine Dartscheibe auf ein Flipchart-Papier aufgezeichnet.
2. Diese wird in verschiedene Segmente eingeteilt, die für auserwählte Ideen, Kategorien oder Aspekte stehen.
3. Der Gruppe wird genau erläutert, wofür jedes Segment steht und dies wird schriftlich festgehalten.

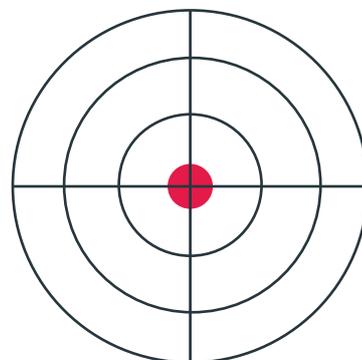


Abb. 22: Bull's Eye (eigene Darstellung).

<sup>23</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 269

<sup>24</sup> Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 183

4. Danach erhält jedes Gruppenmitglied für jedes Segment einen Klebepunkt, der für eine Bewertung eingesetzt wird. Das Bull's Eye (die Mitten der Dartscheibe) steht für die höchste Zustimmung. Der äußerste Kreis steht für eine geringe Zustimmung.
5. Jedes Gruppenmitglied bewertet mit den Klebepunkten nun die einzelnen Segmente, indem es die Klebepunkte auf den entsprechenden Zustimmungsring auf der Dartscheibe klebt.

**Varianten:**

- Es kann auch eine Dartscheibe pro Thema genutzt werden.

**Zu beachten:**

- Die Skalierung (stimme sehr zu – stimme gar nicht zu) muss vor dem Kleben der Punkte geklärt sein.

**Systemisches Konsensieren<sup>25</sup>**

**Ziel:** Ideen bewerten und Entscheidungen mit dem geringsten Widerstand im Team zu treffen.

**Vorgehen:**

1. Nachdem mehrere Ideen gesammelt und erläutert wurden, werden diese Ideen bewertet. Das Besondere an dieser Methode ist, dass die Ideen ausgewählt werden, die auf den geringsten Widerstand in der Gruppe treffen.
2. Jedes Teammitglied kann 0 bis 10 Widerstandspunkte für eine Idee vergeben. Null Punkte bedeutet, dass die Lösung mitgetragen werden kann. Mit zehn Punkten wird absolute Ablehnung ausgedrückt und führt zur Eliminierung der Idee.
3. Die vergebenen Widerstandspunkte werden in einer Tabelle festgehalten und zum Schluss ausgezählt. Die Ideen mit zehn Punkten entfallen und die übrig gebliebene Idee mit den geringsten Punkten kommt einer Konsensentscheidung am nächsten.

	Anna	Ben	Caro	David	Widerstands- punkte gesamt	Erläuterung
Idee 1	0	0	9	9	18	Höherer Widerstand als Idee 4, 2
Idee 2	5	0	0	10	15	Entfällt wegen 10 bei David
Idee 3	10	2	5	2	19	Entfällt wegen 10 bei Anna
Idee 4	1	0	2	0	3	Geringerer Widerstand als Idee 1

Abb. 23: Beispiel der Punkteverteilung beim systemischen Konsensieren (eigene Darstellung).

<sup>25</sup>wb-web, 2019b

**Varianten:**

- Sollte es zu keiner eindeutigen Lösung kommen, kann für die ähnlich bepunkteten Ideen nochmals eine neue Matrix erstellt werden. Alternativ kann geschaut werden, ob eine Kombination möglich ist.

**Zu beachten:**

- Ideen, die von einer Person zehn Widerstandspunkte erhalten, entfallen aus der gesamten Bewertung.

## 6.7 Ideen ausarbeiten und testen

Im Rahmen der Ausarbeitung können folgende Methoden hilfreich sein, um die Idee weiterzudenken und zu konkretisieren.

### Prototyping<sup>26</sup>

**Ziel:** Eine Idee in kurzer Zeit so in Form bringen, dass potenzielle Zielgruppen/ Nutzer\*innen sie bewerten können.

**Vorgehen:**

1. Die Gruppe überlegt gemeinsam, was die Hauptfunktion des Prototyps der Idee ist.
2. Es wird eine Zeit festlegen, wie lange an dem Prototyp gearbeitet werden soll.
3. Papier, Lego oder Knete können genutzt werden, um die Idee lebendig werden zu lassen.

**Varianten:**

- Abhängig vom Gegenstand kann der Prototyp auch als Rollenspiel oder einer erzählten Geschichte dargestellt werden.

**Zu beachten:**

- Der Prototyp muss weder die gesamte Idee widerspiegeln und noch fertig ausgearbeitet sein. Er sollte „gerade gut genug“ sein, um ihn anderen Personen bei einem Test zu zeigen.

### Testen<sup>27</sup>

**Ziel:** Idee (Prototyp) testen und überprüfen, um sie anschließend weiterzuentwickeln.

**Vorgehen:**

1. Test-Szenario vorbereiten (Was genau soll getestet werden? Welche offenen Fragen haben wir? Welche Personen sollen die Idee testen (z.B. Zielgruppe)? Wer übernimmt die Befragung? Wer macht Notizen?)

---

<sup>26</sup>Osann, Mayer & Wiele, 2018, S. 78

<sup>27</sup>Osann, Mayer & Wiele, 2018, S. 88

2. Test durchführen (kurze Einführung in das Thema, offene Fragen stellen, Testpersonen sollten 80 % Redeanteil haben)
3. Feedback sammeln (Was funktioniert/ sagt den Testenden zu und warum? Was sagt den Nutzenden nicht zu? Welche Fragen haben die Testenden? Welche Unklarheiten gab es? Welche neuen Ideen oder Anregungen gibt es?)

**Zu beachten:**

- Um Informationen von den Testenden zu erhalten, offene Fragen stellen (wie? warum? etc.) und um Erläuterungen bitten.
- Eine Person sollte die Äußerungen der Testpersonen schriftlich festhalten.

## 6.8 Präsentieren

Die Präsentation bietet die Gelegenheit, die Ergebnisse der Projektarbeit vorzustellen. Folgende Methode lässt sich für die Vorbereitung einsetzen.

### Elevator-Pitch<sup>28</sup>

**Ziel:** Idee konkretisieren, wesentliche Aspekte strukturieren sowie Präsentation vorbereiten und üben.

**Vorgehen:**

1. Die Idee ist, bspw. einen Investor während einer Aufzugfahrt, die nicht länger als ein bis zwei Minuten dauert, von der Konzeptidee zu überzeugen, indem prägnante Aspekte dargestellt werden.
2. Dafür sollten im Vorhinein Überlegungen zu folgenden Aspekten gemacht werden:
  - Für welche Zielgruppe wird die Präsentation vorbereitet?*
  - Welche Bedürfnisse und welcher Nutzen werden mit der Idee abgedeckt?*
  - Welche Konkurrenzprodukte existieren bereits?*
  - Was ist das Alleinstellungsmerkmal der Idee?*
3. Abschließend werden die Punkte gut strukturiert und ein Name für die entwickelte Idee ausgewählt .

*Die Idee A wurde für die „Zielgruppe“ entwickelt, da sie folgende „Bedürfnisse“ haben. Unsere „Idee“ hilft, um diese Bedürfnisse zu mindern/ stillen/ fördern. Es existieren schon ähnliche Produkte, welche jedoch „Nachteile wie ...“ haben. Unser Produkt zeichnet sich über diese „Aspekte“ aus.*

**Zu beachten:**

- Im Vordergrund steht, einen Präsentationsansatz zu erarbeiten und überzeugende Argumente zu generieren.

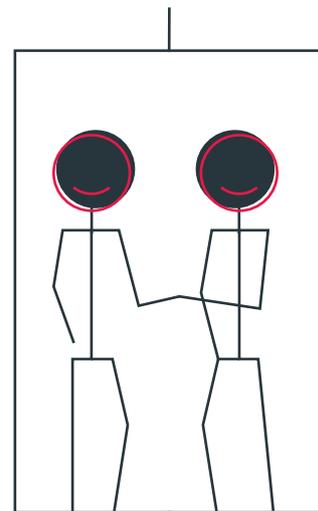


Abb. 25: Elevator-Pitch (eigene Darstellung).

<sup>28</sup>Aerssen, Buchholz & Burkhardt, 2018, S. 170

## Literatur

- Aebli, H. (1990). *Zwölf Grundformen des Lehrens* (5. Aufl.). Stuttgart: Klett.
- Aerssen, B. v., Buchholz, C. & Burkhardt, N. (2018). *Das große Handbuch Innovation*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Angermeier, G. (2006). Konzept. *projektmagazin*. Abgerufen am 20.10.2019 von <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/konzept>
- Antes, W. (2014). *Projektarbeit für Profis. Praxishandbuch für moderne Projektarbeit* (3. durchgesehene Auflage). Weinheim und München: Beltz Juventa.
- Böddicker, N., Hauch, H., Hinzer, A., Hofer, M., Karsten, N., Khan, A., Rubens-Laarmann, A. & Wilhelm, S. (2016). *Methodensammlung. Für Dozierende der Heinrich-Heine-Universität. Düsseldorf: iQu. Integrierte Qualitätsoffensive in Lehre und Studium*. Abgerufen am 31.08.2019 von [https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Lehre/Hochschuldidaktik/Downloads/Methodenbuch\\_Stand151216.pdf](https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Lehre/Hochschuldidaktik/Downloads/Methodenbuch_Stand151216.pdf)
- Boyke, G. (2018). Wahrheit und Lüge. Abgerufen am 06.08.2020 von [https://improwiki.com/de/wiki/improtheater/wahrheit\\_und\\_luege](https://improwiki.com/de/wiki/improtheater/wahrheit_und_luege)
- bpb – Bundeszentrale für politische Bildung. (2010). *M 04.02 Vier Ohren und ein Eisberg*. Abgerufen am 06.08.2020 von <https://www.bpb.de/lernen/grafstat/klassencheckup/46406/m-04-02-vier-ohren-und-ein-eisberg>
- Dainton, N. (2018). *Feedback in der Hochschullehre*. Stuttgart: Haupt Verlag.
- Dirsch-Weigand, A. & Hampe, M. (2018). *Interdisziplinäre Studienprojekte gestalten. Aus der Praxis für die Praxis*. Bielefeld: wbv. Abgerufen am 31.08.2019 von [https://www.wbv.de/openaccess/themenbereiche/hochschule-und-wissenschaft/shop/detail/name/\\_/0/1/6004630w/facet/6004630w/////nb/0/category/1148.html](https://www.wbv.de/openaccess/themenbereiche/hochschule-und-wissenschaft/shop/detail/name/_/0/1/6004630w/facet/6004630w/////nb/0/category/1148.html)
- Eremit, B. & Weber, K.F. (2016). *Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. Quick Finder – Die wichtigsten Tools im Business Coaching*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fengler, J. (2010). Feedback als Interventions-Methode. *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 41, 5–20.
- Goetz, D. & Reinhardt, E. (2017). *Führung: Feedback auf Augenhöhe*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hintz, A. J. (2016). *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hoffmann, S. G. & Kiehne, B. (2016). *Ideen für die Hochschullehre. Ein Methodenreader*. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin. DOI 10.14279/depositonce-4916
- Horger-Thies, S. (2012). *100 Minuten für konstruktive Teamarbeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Jakoby, W. (2019). Problemlösung. In W. Jakoby (Hrsg.), *Intensivtraining Projektmanagement* (S. 17-26). Wiesbaden: Springer.

- Kassner, D. (2009). *Projektkompetenz. Durchführung von Projekten in Schule, Aus- und Weiterbildung* (2. Aufl.). Braunschweig: Schöningh Winklers GmbH.
- Klee, O. (2020). *Spiele und Methoden für Workshops, Seminare, Erstsemestereinführungen oder einfach so zum Spaß*. Abgerufen am 20.03.2020 von <https://www.spielereader.org/>
- Klein, R. (2018). *Rollen bei der Gruppenarbeit. Checkliste*. DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Abgerufen am 31.08.2019 von <https://wb-web.de/material/lehren-lernen/rollen-bei-der-gruppenarbeit.html>
- König, O. & Schattenhofer, K. (2006). *Einführung in die Gruppendynamik*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Kröger, R. & Hampe, M. J. (2012). *Praxisbroschüre zur Ausbildung als Teambegleitung in interdisziplinären Studieneingangsprojekten*. Unveröffentlichtes Manuskript. Hochschuldidaktische Arbeitsstelle. Technische Universität Darmstadt. Eigendruck.
- Ladwig, A. & Auferkorte-Michaelis, N. (2012). *Feedback-Methodenbar*. ZfH Universität Duisburg-Essen. Abgerufen am 31.08.2019 von [https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/feedbackmethodenbar\\_2012.pdf](https://www.uni-due.de/imperia/md/content/zfh/feedbackmethodenbar_2012.pdf)
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles: UCLA.
- Meinholz, H. & Förtsch, G. (2010). *Führungskraft Ingenieur*. Wiesbaden: Springer.
- Meyer, K. & Hildebrand, R. (2021). Berufsorientierte Projektwochen in der Studieneingangsphase. In T. Schmohl (Hrsg.), *Situiertes Lernen im Studium. Didaktische Konzepte einer erfahrungsbasierten Hochschullehre*. (TeachingXChange, Band 5). Bielefeld: wbv.
- Osann, I., Mayer, L. & Wiele, I. (2018). *Design Thinking Schnellstart. Kreative Workshops gestalten*. München: Hanser.
- Quilling, E. & Nicolini, H.J. (2007). *Erfolgreiche Seminargestaltung. Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reich, K. (2003). Problem based Learning. In K. Reich (Hrsg.), *Methodenpool*. Abgerufen am 31.08.2019 von <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/pbl.pdf>
- Reich, K. (2008a). Feedback. In K. Reich (Hrsg.), *Methodenpool*. Abgerufen am 31.08.2019 von <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/feedback.pdf>
- Reich, K. (2008b). Projektarbeit. In K. Reich (Hrsg.), *Methodenpool*. Abgerufen am 31.08.2019 von <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/projektmethode.pdf>
- Reich, K. (2010). Gruppenarbeit. In K. Reich (Hrsg.), *Methodenpool*. Abgerufen am 31.08.2019 von <http://methodenpool.uni-koeln.de/download/gruppenarbeit.pdf>
- Renz, K.-C. (2016). *Das 1x1 der Präsentation. Für Schule, Studium und Beruf* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Rustler, F. (2019). *Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation: Das kleine Handbuch der Innovationsprozesse* (9. Aufl.). Zürich: Midas.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Sorgalla, M. (2015). *Gruppendynamik*. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Abgerufen am 31.08.2019 von [www.die-bonn.de/wb/2015-gruppendynamik-01.pdf](http://www.die-bonn.de/wb/2015-gruppendynamik-01.pdf)
- Taepke, K. (2018). *Deine Seminar-Vorstellungsrunde mal anders gestalten*. Abgerufen am 06.08.2020 von <https://www.eventbrite.de/blog/seminar-vorstellungsrunde-mal-anders/>
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- wb-web. (2019). *Systemisches Konsensieren: Entscheidungen in der Gruppe treffen*. DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Abgerufen am 31.08.2019 von <https://wb-web.de/material/methoden/systemisches-konsensieren-entscheidungen-in-der-gruppe-treffen.html>



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung