



# Arbeiten im Team

## 1. Definition Team

Ein Team ist eine Gruppe von Individuen, die für eine gewisse Zeit zusammenarbeiten und sich regelmäßig treffen, wechselseitig voneinander abhängig und als Ganzes für ihre Arbeitsergebnisse verantwortlich sind. Damit wird es zur zentralen Aufgabe der einzelnen Teammitglieder, sich untereinander gut zu vernetzen, also zu interagieren, um die individuellen Leistungen zu koordinieren und das gemeinsame spezifische Ziel der Organisation erfolgreich erreichen zu können. Im Unterschied dazu besteht eine Lerngruppe aus verschiedenen Individuen mit einem gemeinsamen Lernziel, die sich in ihrem Selbstverständnis als Arbeitseinheit, in ihrer Arbeitskultur und Effizienz ähnlich wie ein Team, ausrichten können. Da sie jedoch nicht in gleicher Weise voneinander abhängig sind, sollen die folgenden Hinweise eher als Anregung für die Zusammenarbeit als Team dienen.

## 2. Die fünf Phasen der Teamentwicklung

Ganz zu Beginn eines studentischen Projekts kann man häufig noch nicht wirklich von einem Team sprechen. Die Gruppe besteht vielmehr aus einer Ansammlung von Individuen, die meist noch nicht zusammengefunden haben. Die Bildung eines Projektteams ist ein Entwicklungsprozess; das gilt auch für Teams, in denen sich die Mitglieder bereits kennen. Mit jeder neuen Aufgabenstellung muss sich ein Team neu finden. Dies kann einige Zeit in Anspruch nehmen und läuft nach B. W. Tuckman (1995) in der Regel nach einem bestimmten Schema ab, bei dem sich fünf Phasen unterscheiden lassen:

**Forming** Die erste Phase ist geprägt durch Höflichkeit, vorsichtiges Herantasten, Streben nach Sicherheit und Kennenlernen. In dieser Phase ist es wichtig, dass es eine Moderation gibt, falls das Projekt keine Leitung hat.

**Storming** Die zweite Phase ist durch unterschwellige Konflikte, Selbstdarstellung der Teammitglieder, den Kampf um (informelle) Führung, „Ich“-Orientierung und Cliquesbildung geprägt. Die Gruppe muss sich neue Ziele setzen.

- Norming** Die dritte Phase ist geprägt durch das Entwickeln neuer Gruppenstandards und Umgangsformen, Feedbackformen und Austausch zwischen den Teammitgliedern sowie einer „Wir“-Orientierung. Der/die Moderator\_in koordiniert die einzelnen Aufgaben und Personen.
- Performing** Die Phase des Performing ist geprägt durch Arbeitsorientierung, Flexibilität, Offenheit der Teammitglieder, Solidarität, Leistungsausrichtung und zielgerichtetes Handeln des Teams. Das Team steuert sich größtenteils selbst und braucht lediglich Globalziele (Visionen).
- Adjourning** Die Adjourningphase beschäftigt sich mit der Zeit gegen Ende des Projekts und danach. Sie ist ebenso wichtig wie alle anderen Phasen, ist aber nicht immer bei Teams zu betrachten und stellt eher eine Empfehlung dar. Die Mitglieder machen sich Gedanken über das Ende und die Zeit nach der Projektarbeit, weswegen es wichtig ist, ein Resümee des Geleisteten zu ziehen und die Ergebnisse und Erkenntnisse der Arbeit zu dokumentieren.

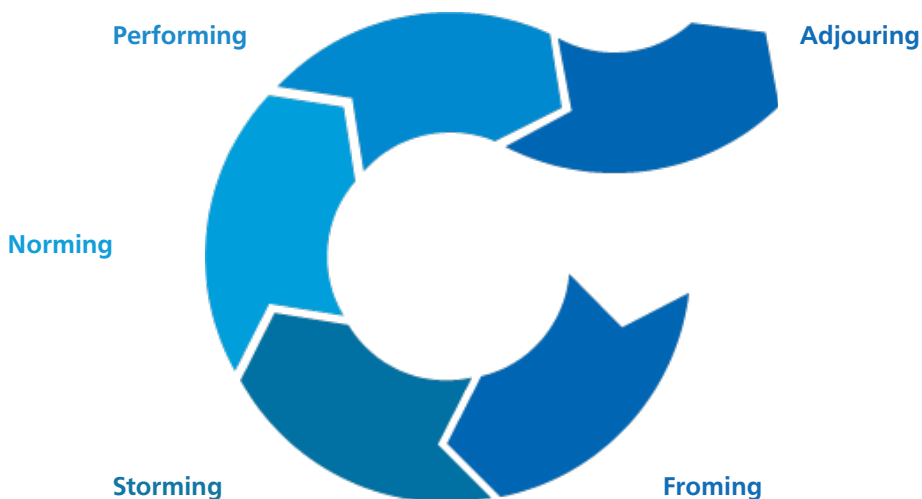


Abb. 1:  
Fünf Teamphasen nach  
Bruce W. Tuckman  
(eigene Darstellung)

Es bleibt zu erwähnen, dass hierbei von einem idealtypischen Teamentwicklungsprozess ausgegangen wird. Natürlich kann es vorkommen, dass die Teamentwicklung von diesem Ideal abweicht und es zu Verschiebungen unter den Phasen oder auch zum mehrfachen zyklischen Durchlaufen der einzelnen Phasen kommt.

---

### 3. Was braucht ein Team für erfolgreiches Arbeiten?

Ein Team ist, wie oben gezeigt, kein Selbstläufer, insbesondere in der Anfangsphase. Um eine effektiv funktionierende Einheit zu werden bzw. in der Folge zu sein, bedarf es einiger grundlegender Dinge, die im Folgenden angesprochen werden.

#### 3.1. Struktur & klare Verantwortlichkeiten

Um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können, ist eine gute Strukturierung innerhalb des Teams mit klar verteilten Verantwortlichkeiten sehr wichtig. Wie die Verantwortlichkeiten im Einzelnen verteilt werden und welches Teammitglied dabei am Ende welche Rolle einnimmt, hängt ganz vom jeweiligen Team, dessen Größe und dem spezifischen Bedarfsempfinden ab und ist in der Regel Teil der Normingphase.

Für ein effizient arbeitendes Team sind klare Verantwortlichkeiten absolut erforderlich und sollten sich dementsprechend an den individuellen Eigenschaften und/oder Vorlieben der einzelnen Teammitglieder orientieren. Passen die Verantwortlichkeit mit den spezifischen Eigenschaften einer Person zusammen, erhöht das die Effizienz, mit der ein Team arbeitet.

Insbesondere im universitären Kontext kann es jedoch von Vorteil sein, wenn Verantwortlichkeiten rotieren (Achtung: sie müssen trotzdem klar zugeteilt sein!) oder nicht unbedingt den Vorlieben eines Teammitglieds entsprechen, denn die universitäre Lernsituation eignet sich hervorragend dazu, um sich auszuprobieren. Jedes Projekt hat definierte Ziele, die von dem Fachbereich und der begleitenden Institution formuliert wurden. Ein wichtiges Ziel aller Projekte ist das gemeinsame Erarbeiten einer Aufgabe im Team und das damit einhergehende Einigen auf ein gemeinsames Vorgehen und das Wahrnehmen verschiedener Rollen im Team.

Auf den Punkt gebracht muss ein Team im universitären Kontext Verantwortlichkeiten verteilen und festlegen, ob diese rotieren oder konstant vergeben werden. Darüber hinaus liegt es in der Verantwortung des gesamten Teams, Aufgaben(-bereiche) zu definieren, um Abgrenzungen zwischen den Einzelverantwortlichkeiten zu verdeutlichen und Rollenkonflikten vorzubeugen.

Beispiele für solche Verantwortlichkeiten sind:

**Teamleiter\_in** Der/Die Teamleiter\_in hat in der Hauptsache die Aufgabe, das Team und dessen Arbeit zu koordinieren. Er/Sie ist als Koordinator\_in in der Verantwortung, sich um die Rahmenbedingungen zu kümmern, wie Ziele zu klären und als Konsens fest zu vereinbaren, die Arbeitsteilung im Team zu organisieren und die Abstimmung untereinander zu gewährleisten. Er/Sie hat die Metaebene im Blick und ist gleichzeitig die Ansprechperson, wenn es doch einmal zu Rollenkonflikten kommen sollte.

- Moderator\_in** Ein/e Moderator\_in nimmt den/der Teamleiter\_in sozusagen einen Teil seiner/ihrer Arbeit ab. Er/Sie sorgt dafür, dass alle zu Wort kommen und ist in der Verantwortung, Probleme in der Kommunikation zu erkennen und anzusprechen bzw. zu lösen.
- Protokollant\_in** Er/Sie ist dafür zuständig, dass sämtliche Besprechungsergebnisse festgehalten werden und für alle Teammitglieder zugänglich sind. Seine/Ihre Aufgabe ist insofern wichtig, als dass aufgrund seiner/ihrer Arbeit die Nachvollziehbarkeit jederzeit gewährleistet sein sollte und so mögliche Konflikte diesbezüglich besser beigelegt werden können.
- Zeitnehmer\_in** Er/Sie hat den Zeitplan des Teams immer im Blick und gibt (wenn nötig) Impulse, um zu gewährleisten, dass dieser auch eingehalten wird.
- Visualisierer\_in** Er/Sie ist der kreative Kopf der Gruppe und dafür zuständig, dass in bestimmten Arbeitsphasen die visuelle Unterstützung gegeben ist. Visualisierer\_innen gestalten beispielsweise Flipcharts, Poster oder boards wie miro und arbeiten hierfür eng mit dem/der Moderator\_in und dem/der Teamleiter\_in zusammen, die im Blick haben, was auf der Tagesordnung steht und was hierfür hilfreich wäre.

Wichtig bei den einzelnen Verantwortungsbereichen ist es, dass eine enge Zusammenarbeit aller mit der Teamleitung gepflegt wird, da diese als Koordinator\_in alles im Blick hat und alle Einzelteile zu einem Ganzen zusammenführt.

### 3.2. Aufgabenstellung, klar definierte Ziele & engagierte Teammitglieder

Für die konstruktive Zusammenarbeit im Team ist es wichtig, dass alle Teammitglieder an einem Strang ziehen. Es ist daher Teil der Aufgabe des Teams, sich mit den unterschiedlichen Zielen auseinanderzusetzen und einen gemeinsamen Nenner zu finden. Zu unterscheiden sind dabei die Leistungsziele des Teams selbst und die Ziele, welche der jeweilige Auftrag mit sich bringt.

Ein Team aus Studierenden, die ein universitäres Projekt zusammen erarbeiten, muss sich darauf verständigen, was es erreichen will, welche Leistungsziele es also hat. Nur, wenn alle in dieselbe Richtung blicken und sich beispielweise darüber einig sind, dass eine möglichst gute Note (konkret müsste hier definiert werden, welche Note genau „gut“ wäre) das Ziel ist, kann das Team effizient zusammenarbeiten.

Der Hintergrund dabei ist, dass ein Team engagierte Teammitglieder braucht. Eben dieses Engagement kann durch klare vereinbarte Ziele gefördert werden. Divergieren die individuellen Vorstellungen zu stark und ist keine Verständigung auf einen gemeinsamen Nenner erfolgt, kann dies unter Umständen dazu führen, dass wir es mit einer Arbeitsgruppe, aber nicht mit einem funktionierenden Team zu tun haben.

---

Die Ziele, die der jeweilige Auftrag mit sich bringt, sind im Groben bereits vorgefasst. Sie lassen sich der Aufgabenstellung entnehmen und sind sozusagen ein Metaziel, dessen Erreichen davon abhängig ist, wie und welche Ziele das Team als Teile des Ganzen für sich definiert. Wichtig ist dabei, dass das gesamte Team im Vorfeld die Aufgabenstellung noch einmal bespricht und eine Verständigung darüber stattfindet, wie diese zu verstehen ist oder sie aufgefasst wird.

## 4. Rollen und Vielfalt im Team

Betrachtet man die Zusammenarbeit im Team, kann man verschiedene Kriterien dafür ansetzen. Die „Aktionsrollen“ nach David Kantor betrachten die Kommunikationsrollen, die von den verschiedenen Teammitgliedern eingenommen werden. Insbesondere, wenn diese Rollen wenig wechseln und zu Konflikten führen, kann die Reflexion darüber neue Impulse geben.

Die *Cross-Cultural Teambuilding Scale* nach Gardenswartz & Rowe (1993) gibt Hinweise zu Gemeinsamkeiten und Unterschieden in Verhaltensweisen der Teamzusammenarbeit. Basierend darauf können Gruppenregeln zusammen vereinbart werden.

### 4.1. Aktionsrollen im Team

Betrachtet man eine Gruppe nach ihren Aktivitäten und ihrer Kommunikationsstruktur, lassen sich nahezu immer vier grundlegende Perspektiven oder Aktionsrollen feststellen.

Wird eine Person initiativ, übernimmt sie die Rolle der treibenden Kraft oder des/der Initiators\_in. Zumindest für den Augenblick liegt der Fokus des Gesprächs bei ihr. Eine andere Person, die ihr zustimmt, rückt symbolisch in seine/ihre Nähe und wird zum/zur Anhänger\_in. Eine dritte Person könnte das Vorgeschlagene auf keinen Fall mitmachen wollen. Also mischt sie sich ein und stellt den Vorschlag in Frage, wird zum/zur Gegenspieler\_in. Eine vierte Person schließlich übernimmt die Rolle des Beobachters oder der Beobachterin und beschreibt etwas, das als neue Perspektive gesehen wird. Beobachten heißt hier nicht Passivität und Schweigen, sondern das Behalten des Überblicks.

*(Tabelle siehe nächste Seite)*

Rolle	Absicht	Kommt an als	Handlung	Beispiel
<b>Spielmacher_in (Mover)</b>	Sorgt für Richtung, Disziplin, Verpflichtung, Klarheit, Perfektion	Omnipotenz, Ungeduld, Konfusion, autoritäres Verhalten	Etabliert eine Richtung und setzt das Team in Bewegung.	„Lass uns ... machen.“
<b>Mitspieler_in (Follower)</b>	Steht für Vollendung, Anteilnahme, Dienstbarkeit, Kontinuität	Beschwichtigung, Unentschlossenheit, Beeinflussbarkeit, Anpassung	Gibt Unterstützung und weitere Argumente.	„Ich stimme dir zu...“
<b>Gegenspieler_in (Opposer)</b>	Steht für Schutz, Fürsorge, Integrität, Mut	Kritik, Nörgeln, Vorwurf, Angriff, Eigensinn	Stellt den Vorschlag der Spielmacher_in in Frage.	„Der Artikel XY unterstützt deine Darstellung nicht...“
<b>Zuschauer_in (Bystander)</b>	Achtet auf den Prozess, gibt Übersicht und Perspektive	Distanz, Urteil, Zurückgezogenheit, Schweigen	Liefert Perspektiven und fordert das Team zur Reflexion auf. Er/Sie stellt bspw. Informationen aus einem anderen Team, eine historische Perspektive oder Erkenntnisse über die Handlungen des Teams bereit.	„Entspricht das wirklich unserem Ziel?“

#### 4.2. Vielfalt im Team erkennen

Jede Person hat bevorzugte Verhaltensweisen, die sich aus ihren Werten und Meinungen ableiten lassen. Diese wirken sich signifikant auf die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team aus. Es ist daher notwendig, diese im Team transparent zu machen und Konsequenzen für die Zusammenarbeit abzuleiten. Für diesen Zweck kann die Cross-Cultural Teambuilding Scale (Gardenswartz & Rowe, 1993) verwendet werden.

Auf dieser Skala wird zu elf verschiedenen Punkten von jedem Teammitglied eine Selbstbewertung vorgenommen, die im Anschluss zu einer Identifikation der Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Team genutzt wird. Schwerpunkt der Betrachtung ist hierbei:

- Wo liegen die Stärken und Schwächen der einzelnen Personen und des Teams?
- Wo wird es in der gemeinsamen Projektarbeit zu möglichen Reibungspunkten kommen?
- Wie lassen sich die individuellen Unterschiede für das Team zu seinem Vorteil nutzen?

<b>Veränderung</b> Change	-----	<b>Beständigkeit</b> Tradition
<b>Offene Kommunikation</b> (sage was ich denke) Specificity in communicating (say what I think)	-----	<b>Umschreibende Kommunikation</b> (eher andeutend) Vagueness in communicating (rather suggestive)
<b>Analytisches, lineares Problemlösen</b> Analytical, linear problem solving	-----	<b>Intuitives, flexibles Problemlösen</b> Intuitive, lateral problem solving
<b>Schwerpunkt auf individueller Leistung</b> Emphasis on individual performance	-----	<b>Schwerpunkt auf Gruppenleistung</b> Emphasis on group performance
<b>Kommunikation verbal</b> Communication primarily verbal	-----	<b>Kommunikation non-verbal</b> Communication primarily non-verbal
<b>Ergebnis- und Produktorientiert</b> Emphasis on task and product	-----	<b>Beziehungs- und Prozessorientiert</b> Emphasis on relationship and process
<b>Oppositionsbereitschaft</b> Surface different views	-----	<b>Gemeinschaftsfokussiert</b> Harmony
<b>Eher vertikale Organisation</b> More vertical organization	-----	<b>Eher horizontale Organisation</b> More horizontal organization
<b>Formeller Umgang</b> Formal tone	-----	<b>Informeller Umgang</b> Informal tone
<b>Wettbewerb</b> Competition	-----	<b>Zusammenarbeit</b> Collaboration
<b>Verhältnis zur Zeit fest</b> Rigid adherence to time	-----	<b>Verhältnis zur Zeit flexibel</b> Flexible adherence to time

Abb. 2:  
Cross-Cultural Teambuilding Scale (Gardenswartz, L. & Rowe, A., 1993)

### 4.3. Vielfalt der Fachdisziplin

Es gibt an der TU Darmstadt bereits in der Studieneingangsphase fachübergreifende Studienprojekte. Hier „fließt die Expertise der beteiligten unterschiedlichen Fachrichtungen in die Aufgabenstellung ein“ Hochschuldidaktische Arbeitsstelle | Ki<sup>2</sup>VA (2018), S.97. Seid ihr aus verschiedenen Fachrichtungen in einem Team, so seid ihr gefordert, am Projekt mit möglichst hoher Dichte und Reichweite zusammenzuarbeiten.

#### Herausforderungen interdisziplinärer Teamarbeit

In allen Teams kann es zu Schwierigkeiten und Konflikten kommen. Zusätzliche Herausforderungen habt ihr als interdisziplinäres im interdisziplinären Klima oder bezüglich der gemeinsamen Kommunikation. Deshalb braucht ihr folgende Maßnahmen:

- Fördert eine gute, emotionale Basis, indem Vertrauen, Unterstützung und Interesse gezeigt wird.
- Steigert die Häufigkeit Eurer Kommunikation sowohl in Arbeitsphasen als auch in Pausen
- Erleichtert Euch den Zugang zur anderen Fachexpertise: indem ihr informellen interdisziplinären Kontakt habt, wird der Reibungsverlust in der Zusammenarbeit geringer und ihr befördert so einen guten Informationsfluss und Eure gemeinsamen Entscheidungen.
- Wechselt in regelmäßigem Turnus Eure Funktionsrollen

---

(Moderation, Visualisierung, Protokollierung u.a.), dadurch wird der Wechsel des Blickwinkels unterstützt. Das führt dazu, dass die Sichtweise des anderen verstanden werden kann. (*Hochschuldidaktische Arbeitsstelle | KI<sup>2</sup>VA 2018, S. 98*)

## 5. Kommunikation im Team

### 5.1. Gute Zusammenarbeit in Teams

Mit Eurem jetzigen Wissen über die Teamentwicklung, die Rollen und Vielfalt im Team und die Verteilung von Verantwortlichkeiten im Team solltet ihr Gruppenregeln für die Kommunikation erarbeiten.

#### Diskutieren

Folgende Verhaltensweisen helfen Euch, ein konstruktives und ergebnisorientiertes Gesprächsklima zu schaffen und zu bewahren.

##### *Gemeinsame Ausgangsbasis herstellen*

- Zu Beginn des Treffens organisatorische Rahmenbedingungen festlegen: Tagesordnungspunkte (TOPs) zeitlicher Rahmen, Art der Ergebnissicherung (Visualisierung mit Tool, auf Flipchart, Protokoll oder individuelle Notizen) Moderation, Visualist\_in und Protokollant\_in bestimmen,
- Darauf achten, dass alle Teammitglieder auf dem aktuellen Themenstand sind, kurze Einführung in das Thema geben, Inhalt von Vorbereitungstexten kurz zusammenfassen, wichtige beziehungsweise neue Informationen austauschen,
- Am Ende eines Arbeitsgruppentreffens Thema und Ziel des nächsten Treffens sowie Vorbereitungsmöglichkeiten deutlich machen.

##### *Strukturiert diskutieren*

- Thema untergliedern, Diskussionspunkte (TOP) vorstellen und ergänzen lassen oder in dem Team sammeln und abstimmen
- Zeit für die einzelnen Diskussionspunkte abschätzen
- Diskussionspunkte nacheinander abhandeln
- beim Thema bleiben, ggf. auf Abweichungen hinweisen und zum Thema zurückführen,
- Zwischenzusammenfassungen machen, dabei nicht nur die eigene Ansicht sondern alle formulierten Positionen berücksichtigen

##### *Sachlich und überzeugend auftreten*

- Eigene Beiträge am Thema und Ziel des Teams orientieren
- eigene persönliche und fachliche Ziele, Kenntnisse, Ideen und Meinungen ernst nehmen und äußern
- Argumente begründen (Ursachen und Auswirkungen aufzeigen, Fakten belegen, ggf. Beispiele einbringen) und Schlussfolgerungen ziehen
- auf wissenschaftliches Niveau achten, Bezug zur Theorie herstellen,



- präzise und konkret formulieren, Pauschalisierungen vermeiden
- auf Verständlichkeit hinsichtlich der Vorkenntnisse aller Diskussionsteilnehmer\_innen achten
- keine langen „Vielrednermonologe“, möglichst nur einen Inhaltspunkt pro Wortbeitrag ausführen.

#### *Transparenz herstellen*

- Ich-Botschaften senden: Hinter man-/wir-Formulierungen kann sich leicht versteckt werden,
- als Person auftreten und Verantwortung übernehmen für das, was gesagt wird,
- nicht für andere sprechen, ohne zu wissen, ob sie das wünschen,
- Aussagen nicht an das ganze Team richten, wenn bestimmte Personen gemeint sind
- Vorschläge oder Forderungen deutlich formulieren, keine versteckten Apelle.

#### *Aktiv zuhören*

- Analytisch und genau zuhören, nicht nach dem ersten Schlagwort denken, den Sinn der Mitteilung erfasst zu haben, eigene Ansichten und Wertungen zunächst zurückhalten,
- bei Verständnisschwierigkeiten oder bei langen Beiträgen die Ansichten des Gesprächspartners prägnant wiederholen,
- sich trauen, bei Verständnisproblemen auch vermeintlich „dumme“ Fragen zu stellen.

#### *Auf vorherige Beiträge eingehen*

- An Vorredner\_innen anknüpfen,
- Argumente aufgreifen, Fragen beantworten
- auch unkonventionelle Ideen aufnehmen und ihre Nutzbarkeit prüfen.

#### *Andere unterstützen*

- Teilnehmer\_innen unterstützen, die nicht so durchsetzungsfähig sind,
- andere Meinungen nicht vorschnell be-oder abwerten,
- andere nicht unterbrechen oder durch Killerphrasen/Totschlagargumente abblocken (Beispiel: „Das haben wir schon immer so gemacht.“),
- zwischen Personen und Meinungen unterscheiden

#### *Konsequenzen festhalten*

- Ergebnis der Diskussion zusammenfassen und in den Gesamtarbeitsprozess einordnen,
- bei (vorzeitigem) Diskussionsende ggf. Handlungsschritte festlegen und Aufgaben verteilen,
- Weiterführung der Diskussion in nachfolgender Sitzung planen.“

Diese Regeln sollten in Eurem Team gemeinsam durchgesprochen, ggf. geändert und entsprechen vereinbart werden. (*Hochschuldidaktische Arbeitsstelle | KI<sup>2</sup>VA (2018) S.59 ff*)

---

## Moderation

Das Ziel der Moderation ist

- Das Thema der Sitzung wird konsequent ohne unnötigen Zeitverlust verfolgt
- Alle Teilnehmenden können sich beteiligen
- Das Ziel der Sitzung wird erreicht.

Die Moderation zu übernehmen bedeutet für Dich, die einzelne Sitzung gerade bei online Sitzungen auch technisch und inhaltlich gut vorzubereiten, z. B. ein zoom meeting mit allen gewünschten Beteiligungsmöglichkeiten einzurichten und dazu einzuladen.

Folgende Verhaltensweisen helfen Dir während der einzelnen Sitzung, die Moderation ziel- und gruppenorientiert auszuführen.

### *Gemeinsame Arbeitsfähigkeit herstellen*

- Vorbereitung: Eruierung der möglichen Tagesordnungspunkte (TOP) sowie der adäquaten Arbeitstechniken mit entsprechenden Tools zur Bearbeitung der TOP
- Initiierung verschiedener Funktionsrollen (Protokoll, Visualisieren, Zeitwache) und deren Übernahme durch weitere Teammitglieder
- Diskussionsregeln im Auge behalten, ggf. mit dem Team in einer Anfangssituation gemeinsam Teamregeln erarbeiten und festhalten
- gemeinsame Ausgangsbasis herstellen
- Zeitplanung und Transparenz der Zeitplanung für die Teilnehmer\_innen herstellen
- Anknüpfen an vorherige Sitzungen
- TOP vorschlagen mit Reihenfolge, Zeiten und Schwerpunkten,
- Arbeitstechnik zum Thema nennen und falls online, link zum Tool (z. B. Miro oder padlet) in den chat stellen, um das Thema zu untergliedern und bearbeiten zu können.

### *Strukturiert und beteiligungsorientiert Diskussionen moderieren*

- Online Liste mit allen Teammitgliedern im Sichtfeld- so geht niemand verloren
- alle einbeziehen und aktiv zuhören
- Post-ist am Bildschirmrand sind gute Erinnerungshilfen
- Eine gemeinsame Visualisierung fokussiert, z. B. Bildschirm teilen
- Zeit zum Nachdenken geben – Stille aushalten
- Entscheidungen herbeiführen
- auf Einhaltung der Regeln und Zeiten achten und Pausen initiieren
- (Zwischen-) Zusammenfassungen machen mit Hilfe der Visualisierung (Ergänzungen erfragen, anschließend zum nächsten Gliederungspunkt TOP überleiten)
- Damit Sitzung Struktur geben und offenes Gesprächsklima ermöglichen

### *Arbeitstechniken anleiten*

- Arbeitstechnik kurz vorstellen und an die Regeln der Methode erinnern z. B. brainstorming
- ggf. Arbeitstechniken anleiten und tool öffnen

- Arbeitstechnik auf Situation anwenden und mit Visualist\_in abstimmen z.B. Entscheidungsmatrix in miro verkürzt (Kriterium trifft auf Alternative zu, trifft nicht zu statt Skalierung)
- ggf. in break out rooms zeitweilig in Kleingruppen arbeiten

*Visualisieren, prüfen, und präsentieren*

- Diskussionspunkte und Ergebnisse visualisieren lassen
- Konsequenzen festhalten ( im Protokoll z.B. im chat und im Arbeitsplan z. B. auf padlet oder miro)
- Im Plenum Zuständigkeiten und bearbeitungsstand überprüfen
- Präsentation von Zwischenergebnissen und offenen Fragen
- die Sitzung offiziell beenden und Moderator\_in für das nächste Mal suchen und bestimmen.“ (Hochschuldidaktische Arbeitsstelle|KI<sup>2</sup>VA (2018) S. 61)

Die Grundhaltung beim Moderieren ist, neutral zu sein, es gilt, das Team zu unterstützen, eigenverantwortlich zu arbeiten und die Lösungen für Probleme oder Ziele selbst zu finden sowie geeignete Maßnahmen zur Problemlösung zu beschließen (Handlungsplan). Du bist Methodenspezialist und agierst erkennbar.

Traue Dich, diese Funktion zu übernehmen und Dich darin zu üben.

## Visualisieren

„Das Visualisieren verhilft dem Team, strukturierter und effektiver zu diskutieren. Indem Genanntes für alle sichtbar notiert wird, werden Wiederholungen vermieden...Eine Visualisierung kann den Überblick darüber verschaffen, was noch fehlt und kann motivieren, indem Ergebnisse sichtbar gemacht werden. Strukturierend wirkt die Visualisierung besonders durch Gliederungen oder durch die Tagesordnung.“ (Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KI<sup>2</sup>VA (2018) S.62.) Im Vorfeld treffen sich Visualist\_in und Moderator\_in Absprachen zum methodischen Vorgehen.

In online-Diskussionen z. B. mit dem Tool Miro können bei der Arbeitsmethode Kartenfrage die teilnehmenden Studierenden auf vorbereitete boards während der Sitzung selbst schreiben. Wählt die Moderation die Zuruffrage als Methode, bist Du als Visualist gefordert, diese Zurufe gekürzt auf die „post it’s „ zu schreiben. Dabei bist Du online selbstständig beim Kürzen der Beiträge, ohne den Wortlaut zu ändern. Du schreibst verschiedene inhaltliche Aspekte einer Wortmeldung auf unterschiedliche „post it´s“.

## Umgang mit Kritik und konstruktives Feedback

Konflikte, die in Eurem Team auftreten, können sich lähmend auf Eure Zusammenarbeit auswirken. „Verschiedene Ursachen sind denkbar: neben inhaltlichen Problemen, wie Verständnisschwierigkeiten, unterschiedliche Zielvorstellungen, der Unzufriedenheit mit dem bisherigen Verlauf der Arbeit“, können Unklarheiten auftreten, wie weitergearbeitet werden soll etc. (Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KI<sup>2</sup>VA (2018), S.63.) Ein konstruktives Kritikgespräch über mögliche Ursachen und Veränderungsmöglichkeiten kann Euch weiterhelfen, wenn ihr dabei folgendes besprecht:

- 
- Wie ihr als Beteiligte den Gesprächsverlauf und die Gesprächspartner erlebt habt
  - wie zufrieden bzw. unzufrieden ihr mit dem Stand der Arbeit und der Zusammenarbeit seid
  - wie die Zusammenarbeit in Zukunft gestaltet werden soll.

Achtet dabei am besten auf die Regeln des konstruktiven Feedbacks:

*„Genau beschreiben*

- Nicht pauschal, sondern konkrete Punkte herausarbeiten und Auswirkungen aufzeigen
- Den Konflikt betreffende Situationen, Beobachtungen und Verhaltensweisen beschreiben, nicht auf Eigenschaften von Personen zurückschließen

*Positive und negative Aspekte benennen*

- Was ist gut gelaufen?
- Was kann verändert/verbessert werden

*Konkrete Verbesserungsvorschläge machen*

- Wie kann die Arbeitsweise/ das gezeigte Verhalten sinnvoll verändert werden?

*Kurze Rückmeldungen geben, die sich auf das Wesentliche beschränken*

- Nur die wichtigsten Punkte nennen

*Feedback annehmen*

- Dem Feedback unbefangen entgegenzutreten, keine Verteidigungshaltung annehmen
- Kritik einfach einmal anhören und auf sich wirken lassen
- Nur bei Verständnisproblemen nachfragen

*Gemeinsame Veränderungen vereinbaren*

- Bei einer Feedbackrunde alle Teilnehmer zu Wort kommen lassen,
- die verschiedenen persönlichen und fachlichen Ziele, Absichten und Meinungen der einzelnen Teammitglieder offenlegen
- nicht vorschnelle Entscheidungen treffen
- offen sein für Kompromisse, die alle tragen können,
- darauf achten, dass das Beschlossene Konsequenzen hat, Verbindlichkeit herstellen“ (*Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KPVA (2018), S.64.*)

## 5.2. Gesprächstechniken

Trotz Eurer Gruppenregeln können in der Kommunikation Missverständnisse und Unklarheiten auftreten. Dies liegt daran, dass eine Änderung von einem Empfänger einer Nachricht anders verstanden wird, als der Sender der Nachricht diese gemeint hat. Nach Schulz von Thun (1981) hat jede Nachricht vier Seiten:

- Den Sachinhalt
- Die Selbstoffenbarung,
- Den Beziehungshinweis und
- Den Apell.

Je nachdem, welcher Aspekt beim Senden oder Empfangen dominiert, bekommt die Nachricht eine andere Bedeutung. Dabei ist der Sender dafür verantwortlich, dass die Nachricht sinngemäß bei der empfangenden Person ankommt, aber auch der Empfangende kann zum gemeinsamen Verständnis beitragen. Dazu könnt ihr als Sender oder Empfänger einer Nachricht Gesprächstechniken anwenden.

### *„Paraphrasieren*

- Eine Aussage wird mit eigenen Worten wiederholt,
- Zur Vergewisserung: „Habe ich Dich richtig verstanden...? Oder am Ende: „Ist es das, was Du gemeint hast?“

### *Nachfragen*

- „Was meinst Du genau mit...?“
- Zur Verständnissicherung/ zum Verständnisabgleich des pragmatischen (sinngemäßen) beziehungsweise semantischen (wortwörtlichen) Verständnisses und des inhaltlichen beziehungsweise aufgabenbezogenen Verständnisses.

### *Zusammenfassen*

- Zusammenfassungen und Abläufe werden deutlich gemacht und bieten dem Team Orientierung und Struktur
- Die Moderation macht Zwischenzusammenfassungen, gibt einen Überblick über den Tag oder eröffnet die Arbeitsphase durch einen zusammenfassenden Überblick bezüglich der Erkenntnisse des aktuellen Arbeitsstands.

### *Analytisch und aktiv zuhören*

- Nicht nur hören oder anhören, sondern dem Gesprächspartner zuhören
- Das Gehörte beziehungsweise Verstandene wird konkret und situationsbezogen zurückgemeldet,
- Je besser jemand zuhören kann, desto spezifischer kann Feedback gegeben werden

### W-Fragen stellen

- Offene Fragen: Wer, wie, wann, was genau, warum, wozu?  
Einige Vorteile dieser Gesprächstechnik sind:
- Das Team wird zum Nachdenken angeregt,
- Das Wissen einzelner Teilnehmer\_innen wird allen zugänglich gemacht,
- Konsens kann initiiert werden,
- Konkretisierung von Teilaufgaben/-bereichen können angestoßen werden,
- Ermittelt Stimmungen  
(zum Beispiel: Wie geht es Euch mit dem Arbeitsfortschritt?),
- Ermittelt Phasen im Prozess,
- Holt Meinungen ein,
- Hält eine Diskussion in Gang.“  
(Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KI<sup>2</sup>VA (2018), S.51-52.)

## 6. Arbeitsplanung, Arbeitsprozess und Problemlösung

### 6.1. Problemlösephasen

Es gibt verschiedene Modelle der Arbeitsplanung, auch die fachlichen Methoden sind von Fach zu Fach verschieden. Die hier vorgestellten allgemeinen Problemlösephasen haben sich insbesondere in interdisziplinären Studienprojekten als gemeinsame Grundlage bewährt. Sie können Euch eine allgemeine Orientierung geben: Zu jeder Phase des Problemlösens werden geeignete Arbeitsmethoden zugeordnet und Leitfragen formuliert.

#### „Phase 1: Analyse

Ablauf innerhalb dieser Phase:

Im ersten Schritt wird die Ausgangssituation der Aufgabenstellung gründlich analysiert und festgehalten, was das Problem ist. Im zweiten Schritt werden Soll- und Wunsch-Ziele aufgestellt und danach das Problem erneut konkret benannt und präzise definiert.

*Inhaltliche Leitfragen zur Problemanalyse:*

- Worum geht es?
- Was sind die Anforderungen und zentralen Probleme?
- Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den analysierten Problemen?
- Welche Ziele verfolgen wir hinsichtlich der Problemlösung?
- Sind Muss- und Wunschziele zu unterscheiden?
- Sind die Zielformulierungen lösungsneutral?
- Sind die geäußerten Ziele SMART?
- Worin besteht das eigentliche Hindernis zwischen dem IST und dem SOLL?

*Vorgehen:*

- Aus den Problemsichtweisen der Teammitglieder eine konsensuale Formulierung erarbeiten,
- Aspekte der Problemstellung sammeln, strukturieren und vertiefen,
- Schwerpunkte setzen

- Konsens ist wichtig, daher darauf achten, dass sich bei der Sammlung der individuellen Ziele und bei der Einigung auf ein gemeinsames Ziel alle Teammitglieder einbringen können,
- Ziele einfach, konkret und SMART formulieren.

*Geeignete Arbeitsmethoden:*

- Visualisierte Diskussion
- Zuruffrage/ Kartenfrage
- Mindmapping

### **Phase 2: Lösungsmöglichkeiten entwickeln**

Ablauf innerhalb dieser Phase:

Zuerst muss der Lösungsraum geklärt werden, also die Rahmenbedingungen, Ressourcen und Anforderungen, die die Aufgabenstellung vorgibt. Erst wenn man Kontext und Rahmen kennt, in dem die Lösung entwickelt werden soll, können im zweiten Schritt Lösungsideen gesammelt und anschließend hinsichtlich der Muss-Ziele analysiert werden.

*Inhaltliche Leitfragen:*

- Wie sehen die Rahmenbedingungen (lokale, personelle, strukturelle, zeitliche) der Projektarbeit aus?
- Welche Ressourcen hat das Team, um die Anforderungen der Aufgabenstellung zu bewältigen?
- Mit welchen Methoden können wir einen möglichst vielseitigen Pool an Lösungsideen generieren, ohne diese vorab zu bewerten?
- Erfüllen die Lösungsideen die Muss-Ziele?
- Lassen sich Lösungsideen weiterentwickeln für eine spätere Bewertung?

*Vorgehen:*

- Keine Kritik an den Vorschlägen anderer und keine Zwischendiskussionen zulassen, wenn die Ideen generiert und besprochen werden,
- Menge geht vor Qualität,
- Auch unsinnig und verrückt erscheinende Ideen aussprechen,
- Die gesammelten Vorschläge aufgreifen, verändern und miteinander kombinieren.

*Geeignete Arbeitsmethoden:*

- Erst individuelles Brainwriting, dann Brainstorming in dem Team
- In Kleingruppen eine Idee entwickeln und sie zur Weiterentwicklung an eine andere Kleingruppe weiterreichen.

### **Phase 3: Entscheidungsprozess**

Ablauf innerhalb dieser Phase:

Nachdem einige Lösungsmöglichkeiten entwickelt wurden, müssen diese bewertet werden. Bewertungskriterien sind die gesetzten Ziele, die Anforderungen der Aufgabenstellung und die Ressourcen im Team.

---

Nach der Bewertung muss sich das Team für eine Lösung entscheiden, die letztlich ausgearbeitet und präsentiert wird.

*Inhaltliche Leitfragen:*

- Welche Lösungsmöglichkeiten lassen sich zusammenfassen?
- Welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Lösungen?
- Mit welchen Kriterien können die Lösungen bewertet werden und wie sind diese zu gewichten?
- Wie gut erfüllen die Lösungsideen die einzelnen Bewertungskriterien?
- Gibt es Bewertungskriterien, die noch nicht bedacht wurden?
- Welche Lösung hat den größten Gesamtnutzen?
- Welche Lösung soll realisiert werden?

*Vorgehen:*

- Die Lösungen werden zusammengefasst
  - geeignete Arbeitsmethode: Zuruffrage (Ordnungsphase mit Clustern)
- Die gruppierten Lösungsvorschläge werden diskutiert
  - geeignete Arbeitsmethode: Diskussion
- Beurteilungskriterien werden erstellt
  - geeignete Arbeitsmethode: Zuruffrage, Diskussion
- Die Lösungen werden anhand der Kriterien beurteilt
  - geeignete Arbeitsmethode: Diskussion, Entscheidungsmatrix
- Entscheidung
  - geeignete Arbeitsmethode: Konsensdiskussion

#### **Phase 4: Umsetzung und Reflexion**

Ablauf innerhalb dieser Phase:

Bevor es in die konkrete Umsetzung der Lösung geht, ist es sinnvoll, die einzelnen Schritte und Maßnahmen zu planen. Während der Realisierung sollte regelmäßig eine Kontrolle und Evaluation des Arbeitsstands und der Teilergebnisse erfolgen.

*Inhaltliche Leitfragen:*

- Welche Schritte fallen auf dem Weg zum Ziel an?
- Wie können diese in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht werden?
- Wie viel Aufwand ist voraussichtlich mit den einzelnen Arbeitsschritten verbunden?
- Wie können die anfallenden Aufgaben sinnvoll aufgeteilt werden?
- Was möchte ich dazu beitragen, dass... erreicht wird?
- Welche vorgegebenen Termine sind dabei zu beachten?
- Wie und wann werden die Teilergebnisse überprüft?
- Wo hat man sich bei der Zielsetzung verschätzt, müssen Anpassungen vorgenommen werden?



---

Vorgehen:

- Grobe Arbeitsschritte sammeln
- Reihenfolge der Arbeitsschritte überprüfen,
- Überprüfen, ob wichtige Schritte fehlen,
- Zeitplanung machen: Arbeitsaufwand der einzelnen Schritte abschätzen, mindestens 30% Pufferzeit einplanen,
- feststehende Termine beachten und eintragen,
- anfallende Aufgaben nach Kompetenz, Interesse und Arbeitsaufwand vergeben,
- schriftlich festhalten, wer, was, wie und bis wann machen wird,
- Form der weiteren Koordinierung bestimmen

Geeignete Arbeitsmethoden:

- Teamdiskussion mit Kartenmoderation für den Prozess der Arbeits- und Zeitplanung,
- Arbeitsgruppen bilden zur Bearbeitung von Teilaufgaben,
- Plenum: Vorstellen der Teilergebnisse, Evaluation und Planung der nächsten Schritte. (*Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KI<sup>2</sup>VA (2018), S.52-55.*)

## 6.2. Arbeitstechniken und Methoden

Neben den grundsätzlichen Gesprächstechniken gibt es Fragetechniken, Methoden zum Kennenlernen, Aktivierung und Warm-up Methoden. Für die folgende Arbeit gibt es Methoden zur Arbeitsplanung, zur Initiierung von Kreativität, Moderationsmethoden i.e.S., strukturierende Methoden, Problemlösemethoden, Methoden, um Entscheidungen zu treffen, Kooperation zu fördern und Konflikte zu managen sowie Reflexive Methoden. (*KI<sup>2</sup>VA 2017*). Folgende links helfen, entsprechende Methoden zu finden:

### Einleitung

Im folgenden Kapitel findest Anregungen, wie du die Methoden mit den vorgestellten Tools online durchführen kannst. Überlege dir vorher genau welche Methoden du nutzen möchtest und welche Tools dazu passen. Du kannst gerne mehrere Tools nutzen, überfordere deine Teilnehmenden aber nicht mit ständigen Wechseln.

Zoom: Schau dir vorher auch an, ob deine Einstellungen in Zoom die genannten Funktionen überhaupt zulassen. Stichwort: Bildschirm-Freigabe, Kommentarfunktion und Umfragen

### Methoden

Im Folgenden findest du Anregungen, wie du die Methoden mit den vorgestellten Tools online durchführen kannst.

Methoden	Tools
<b>Input Gruppenarbeit</b>	Visuell aufbereiten: Präsentation, Miro, Prezi Zoom: Break-Out-Rooms
<b>Partnerinterview Steckbrief</b>	Zoom: Break-Out-Rooms Padlet (z. B. Format Regal), Miro
<b>Think-Pair-Share Kopfstand</b> <b>Brainstorming Kartenabfrage</b>	Zoom: Break-Out-Rooms + Whiteboard (Zoom, Mindmeister, Miro) Zoom Whiteboard, Mindmeister, Miro, Padlet (Dort kann auch ein weißes Bild eingefügt werden, dass als Flipchart dient) Mindmeister, Miro, Padlet Mindmeister, Miro (verschieden farbige Notizzettel nutzen, oder Bereiche vorher einfärben), Padlet (Format Leinwand)
<b>Marktplatz stiller Marktplatz</b>	Zoom: Break-Out-Rooms + Whiteboard / Miro Zoom: Break-Out-Rooms, Miro, Padlet (Format Regal)
<b>Punktabfrage Umfrage</b> <b>Stimmungsbild</b>	Zoom: Symbole aus der Kommentarfunktion, Miro Emojis Pingo (Freitext, Single-/Multiple-Choice), Zoom (Single-/Multiple-Choice) Zoom: Reaktionen/Chat, Miro
<b>Merkzettel Ice-Box</b>	Auf Papier, Padlet oder Miro Padlet, Miro
<b>Schreibgespräch Simulation</b>	Padlet, Miro, Zoom: Chat Alle Tools so zur Verfügung stellen, wie du sie auch nutzen kannst

### Input

Für deinen Input empfiehlt es sich, diesen auch visuell bereit zu stellen. Dafür kannst du deine Präsentation über Zoom einfach als Bildschirmfreigabe teilen. Statt einer Präsentation kannst du deine Inhalte natürlich auch beispielsweise über Miro oder Prezi aufbereiten und über die Bildschirmfreigabe teilen.

### Gruppenarbeit

Da sich die Gruppenmitglieder ungestört miteinander unterhalten und austauschen sollen, sollten sie in Break-out- Rooms eingeteilt werden. Danach kann die Gruppenarbeit auch je nach Methode angepasst werden. Denk immer daran ein genaues Zeitlimit zu setzen und sie zu bitten ihre Ergebnisse zu speichern, sofern sie nicht automatisch gespeichert werden.

## Kennenlernen

### Partnerinterview

Das Partnerinterview kann über Zoom Break-Out-Rooms durchgeführt werden. Auch hier nur der Hinweis an die Teilnehmenden ihre Ergebnisse zu speichern, falls diese weiter genutzt werden sollen.

---

## Steckbrief

Ein Steckbrief kann in Padlet erstellt werden, dort können auch Bilder eingefügt werden, falls gewünscht. Die Teilnehmenden können entweder ihr eigenes Padlet benutzen, oder du kannst ein Padlet bereit stellen, in dem sich alle vorstellen können. Mit dem Format Regal kann jede\_r Teilnehmer\_in eine Spalte belegen. In Miro kann der Steckbrief auch erstellt werden, hier sind eventuell vorgefertigte Bereiche nötig in denen die Teilnehmenden sich austoben können.

## Ideen Sammlung

### Think – Pair – Share

Für diese Methode kannst du die Teilnehmenden auffordern, erstmal für ein paar Minuten alleine über eine Fragestellung nachzudenken. Anschließend kannst du sie über Zoom in Zweier-Pärchen in Break-Out-Rooms schicken. Dabei sollen sie ihre Gedanken gemeinsam zusammentragen und weiter Ideen generieren. Anschließend können die Ergebnisse aus den Break-Out-Rooms im Plenum zusammengetragen werden. Hier eignet sich beispielsweise das Whiteboard in Zoom (über Bildschirmfreigabe) oder auch Tools wie Mindmeister oder Miro. Achte darauf die Zeiten immer klar anzusagen und, dass sie ihre Ergebnisse in den Break-Out-Rooms auch festhalten sollen.

### Kopfstand

Für den Kopfstand eignen sich sehr viele Tools. Wichtig ist, dass am Ende eine Sammlung entsteht, die zusammen festgehalten wurde. Dabei könnte zum Beispiel das Whiteboard (Bildschirm-Freigabe – Whiteboard) in Zoom genutzt werden, auf dem dann alle mit der Kommentarfunktion ihre Punkte dazu schreiben. Statt einem Whiteboard kann die Fragestellung auch auf den Präsentationsfolien vorbereitet werden und anschließend auch da mit Hilfe der Kommentarfunktion die Ergebnisse festgehalten werden. Achte aber darauf, dass die Ergebnisse auch gespeichert werden, damit sie später genutzt werden können. Außerdem kannst du auch Padlet verwenden, dafür musst du ein eigenes Padlet erstellen und teilen. Auch da kann die Fragestellung vorbereitet werden. Das Format kannst du selbst wählen. In Miro oder Mindmeister kann der Kopfstand natürlich auch durchgeführt werden.

### Brainstorming

Für das Brainstorming kommen auch mehrere online Tools in Frage. So kann beispielsweise Mindmeister, Miro oder Padlet genutzt werden. Je nachdem, ob das Brainstorming im Plenum oder in Kleingruppen stattfindet soll, können auch die Break-Out-Rooms genutzt werden.

### Kartenabfrage

Für diese Methode eignen sich Mindmeister, Padlet und Miro. Über Mindmeister können alle Teilnehmenden ihre Antworten in die Mindmap einfügen, die Antworten können anschließend auch nochmal geclustert werden, falls gewünscht. In Padlet im Format Leinwand können die Posts selbst angeordnet werden, außerdem kann die Farbe der Posts einfach geändert und so von den Teilnehmenden selbst kategorisiert werden. Ähnlich können in Miro verschieden farbige Notizzettel genutzt werden, um eine Kartenabfrage durchzuführen.

---

## (Stiller) Marktplatz

Hier gibt es zwei Ausführungsmethoden, die im Folgenden beschrieben werden.

### Marktplatz

Beim Marktplatz sollen die Teilnehmenden ihre Antworten auch in Frage stellen können und miteinander diskutieren. Dafür empfiehlt es sich entweder im Plenum eine Fragestellung nach einander zu bearbeiten, oder für jede Fragestellung eine Kleingruppe zu erstellen. Die Kleingruppen können durch Break-Out-Rooms in Zoom realisiert werden und die Teilnehmenden haben so eine Möglichkeit über die Fragestellung gemeinsam zu reden und ihre Antworten zu diskutieren. Wichtig ist, dass sie ihre Ergebnisse und auch die Diskussionen, die entstanden sind, festhalten. Bei sehr großen Gruppen würden auch mehrere Kleingruppen die selbe Fragestellung bearbeiten, sonst wird es für die Teilnehmenden schwierig sich zu Wort zu melden und es würde auch sehr viel Zeit in Anspruch nehmen. Außerdem kann ein Timer gestellt werden. Nach Ablauf des Timers können die Kleingruppen zur nächsten Fragestellung wechseln.

### Stiller Marktplatz

Beim stillen Marktplatz passiert die Diskussion nicht im verbalen, daher können mehrere Fragestellungen auch in großen Gruppen gemeinsam bearbeitet werden. Dafür kannst du beispielsweise Padlet verwenden. Mit dem Format Regal lassen sich mehrere Fragestellungen aufschreiben, die dann durch neue Posts beantwortet werden können. Diese Posts können wiederum kommentiert werden. Du kannst die Teilnehmenden auffordern sich die Posts auch nochmal genau durchzulesen und bei Fragen einen Kommentar zu schreiben. Wer die Antwort weiß, kann darauf auch in den Kommentaren antworten.

Ähnlich geht das auch in Miro, auch dort kann die Kommentarfunktion genutzt werden, oder (andersfarbige) Notizzettel, für eine schriftliche Diskussion.

## Umfrage und Entscheidungsfindung

### Punktabfrage

Die Punktabfrage kann beispielsweise über die Kommentarfunktion in Zoom gemacht werden. Du kannst als Host die Möglichkeiten über die Bildschirm-Freigabe teilen und die Teilnehmenden können sich ein Symbol aussuchen und ihre Punkte setzen. Sag vorher an, wer wie viele Punkte zur Verfügung hat. In Miro kann beispielsweise aus einer sehr großen Anzahl an Emojis gewählt werden, es gibt aber auch schon eine vorgefertigte Punktabfrage in den Templates, die du einfach mit auf dein Board einfügen kannst.

### Umfrage

Umfragen kannst du über Pingo oder Zoom machen. In Zoom muss die Umfrage erst in den Einstellungen auf der Webseite angeschaltet werden, bevor du sie in deinem Meeting benutzen kannst. Es sind nur Single- oder Multiple- Choice antworten möglich. Wenn du also eine kurze Abstimmung machen möchtest, z. B. wann die nächste Pause stattfinden soll, kannst du diese vor dem Meeting, oder währenddessen vorbereiten. Du kannst mehrere Umfragen machen, die auch mehrere Fragen/Antwortmöglichkeiten beinhalten. Die Ergebnisse kannst du dann im Meeting veröffentlichen.

---

In Pingo kannst du zusätzlich auch Freitext-Antworten zulassen. Damit können auch offene Fragen an die Teilnehmenden gestellt werden. Besonderheit dabei ist allerdings, dass Fragen nur einzeln gestellt werden können. Du musst eine Frage immer erst starten und kannst einen Timer einstellen, wie lange die Teilnehmenden ihre Antworten eintragen können.

Die Antworten werden dabei gespeichert und können auch zu einem späteren Zeitpunkt noch angesehen werden. Die Ergebnisse sind nur dir sichtbar, du kannst sie aber über die Bildschirmfreigabe auch mit den Teilnehmenden teilen.

### **Stimmungsbild**

Für ein Stimmungsbild können einerseits die Reaktionen in Zoom genutzt werden, andererseits können in Miro auch Emojis genutzt werden, um einen kurzen Eindruck zu bekommen. Du kannst auch den Zoom-Chat nutzen und die Teilnehmenden bitten einen Smiley in den Chat zu posten.

## **Speicher**

### **Merkzettel**

Hier ist es wichtig, dass sich die Teilnehmenden den Merktzettel schreiben. Wie sie das tun ist ihnen überlassen. Sie können das für sich auf Papier machen, oder über Padlet oder Miro für sich sammeln und für später dort speichern.

### **Ice-Box**

In der Ice-Box werden Themen und Ideen für später gespeichert. Damit diese auch für die Teilnehmenden präsent bleibt und sie dort auch was rein schreiben können, um es zu speichern kann diese in Padlet oder Miro bereit gestellt werden. In Padlet kann die Ice-Box als Post aufgenommen werden auf das dann mit den Themen/Ideen geantwortet werden kann. Über Miro können die Themen/Ideen in einem dafür vorgesehenen Feld gespeichert werden.

## **Diskussion**

### **Schreibgespräch**

Ein Schreibgespräch kann auf Padlet oder im Zoom Chat stattfinden. Über Padlet Format Unterhaltung kann ähnlich wie im Chat eine Unterhaltung geführt werden. Posts können aber nicht kommentiert werden, was es schwierig macht, wenn man sich auf vorher genannte Punkte nochmal beziehen möchte, oder Rückfragen stellen möchte. Gleiches gilt für den Zoom Chat. Für größere Gruppen wäre es dementsprechend ratsam Kleingruppen zu bilden.

### **Simulation**

Möchtest du eine Simulation z. B. eines Vortrages durchführen, bei der Teilnehmende Teile der Moderation übernehmen ist es ratsam ihnen auch alle Tools so zur Verfügung zu stellen, wie du sie selbst einsetzen kannst/würdest. Über Zoom kannst du den Teilnehmenden den Host übergeben, damit sie auf Break-Out-Rooms, Umfragen, etc. zugreifen können.

Du kannst dich entweder in einem Break-Out-Room mit den Teilnehmenden besprechen und die Simulation planen oder vorher schon Dokumente mit einer kleinen Anleitung über

---

den privaten Chat verschicken. Da Simulationen auch etwas Zeit zum planen und eventuell auch ausprobieren benötigen, sollte das ganze während einer längeren Pause als Arbeitsauftrag stattfinden.“

(Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/ Arbeitsbereich Schlüsselkompetenzen (2020).)

### 6.3. Informelle Zeit

Bei allen bisherigen Anregungen zum Arbeiten im Team ist die informelle Zeit nicht zu vernachlässigen. Macht Pausen, trifft Euch und tauscht Euch informell aus. Auch in der digitalen Zusammenarbeit lasst Freude an der getanen Arbeit aufkommen und habt Spaß miteinander.

## 7. Literaturverzeichnis

Tuckman, B. W. (1965).

*Developmental sequences in small groups. Psychological Bulletin*, 63, 348-399.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (1993).

*Managing Diversity. A Complete Desk Reference and Planning Guide.*

o. O.: McGraw-Hill Education.

Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KI<sup>2</sup>VA (2018).

*Qualifizierung zur Team- und Projektutorin und zum Team und Projektutor:*

Unveröffentlichtes Manuskript. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt

Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/KI<sup>2</sup>VA (2017).

*Arbeitstechniken und Methoden für Projektteams.* Unveröffentlichtes Manuskript.

Darmstadt: Technische Universität Darmstadt

Hochschuldidaktische Arbeitsstelle/ Arbeitsbereich Schlüsselkompetenzen (2020).

*Methoden online durchführen.* Unveröffentlichtes Manuskript.

Darmstadt: Technische Universität Darmstadt

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen.*

*Allgemeine Psychologie der Kommunikation.* Reinbeck:Rowohlt.

## 8. Bibliografie

PMSL Training. (2015, 20.10.). *Die fünf Kernelemente für effektive Teamarbeit.*

[Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=YfGuOuEap-g>

Huber, L. & Veldman, G. J. (2016). *Manual Thinking. Das ideale Werkzeug für kreatives*

*Arbeiten im Team.* Offenbach: Gabal.

Becker, F. (2016). *Teamarbeit, Teampsychologie, Teamentwicklung. So führen Sie Teams!*

Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

---

Hofert, S. & Visbal, T. (2015). *Die Teambibel. Das Praxisbuch für erfolgreiche Teamarbeit.*  
Offenbach: Gabal.

Bruhn, P. (2020). *Homeoffice und mobiles Arbeiten im Team effektiv umsetzen.*  
Wiesbaden: Springer Fachmedien.

