

**Tools für alle, die Gruppenarbeiten scheiße finden
und die, die an gute Gruppenarbeiten glauben.**



Dieses Workbook müsst ihr kopieren (Datei → Kopie erstellen) um es verwenden zu können.

Geschrieben und gestaltet von Hanh Pham, 2020
Betreut von Prof. Kai Beiderwellen und Dr. Stefan Groß (Inhalte aus dem Buch „Moderationskompetenzen“ sind mit dieser Raute markiert ◊)

DIESE KOPIE GEHÖRT

Weitere Materialien (Printversion, Gruppenversion, Plannertemplates) findest du hier:
www.gestaltung.hs-mannheim.de/studium/tutorials/

FAHRPLAN

- 02 Einführung und Anleitung
- 05 TZI Regeln für die Kommunikation miteinander
- 06 Das Thema und dich selbst verstehen
- 07 Das Team formen
- 08 Ein gemeinsames Verständnis bilden
- 11 Notwendige Regeln und Organisatorisches festlegen
- 12 Recherche
- 13 Ideation
- 16 Rollen- und Arbeitsverteilung
- 18 Retros und Konflikte nutzen
- 18 Selbstreflektion, Feedback und Bewertung
- 19 Leseempfehlungen zum Thema
- 20 Kostenfreie Online Tools die ich getestet habe
- 21 Schlusswort

EINFÜHRUNG UND ANLEITUNG

Dieses Workbook soll euch helfen aus miserablen Gruppenarbeiten gute, fruchtbare Projektarbeiten zu machen. Ich selbst musste mich erst durch unzählige frustrierende Teamprojekte schlagen, bevor ich dieses Booklet schreiben konnte – meistens lief es in Teams irgendwie okay aber das Ergebnis war nicht wirklich Portfolio-würdig, und im schlimmsten Fall haben wir uns komplett verkracht und ich verbrachte mehrere Semester damit leidenschaftlich mit keinem meiner alten Teammitglieder auf dem Campus Augenkontakt aufzubauen.

Aber wahrscheinlich kennst du das auch. In Gruppenarbeiten...

- haben wir keinen Plan und alles passiert auf dem letzten Drücker
- fühlt sich niemand verantwortlich für irgendwas
- diskutieren wir für Ewigkeiten und kommen am Ende bei nichts raus
- fahren wir ewig mit einer Idee bis wir zu spät bemerken, dass sie eigentlich total beschissen ist
- will ich am Ende niemanden aus dem Team mehr wiedersehen

Wenn du einige oder sogar alle Punkte ankreuzen konntest, dann habe ich gute Neuigkeiten: Es muss nicht so sein!!! Ich habe über die Jahre hinweg viel über Teamwork nachgedacht und gelesen und hatte die Gelegenheit in den letzten Gruppenarbeiten meines Studiums dieses Wissen anzuwenden, und oft lief es wirklich gut! Ich habe erlebt wie krass die Synergie sein kann, wenn man weiß wie man zusammenarbeitet, denn die Fakultät ist voller super kreativer und fähiger Leute. Gruppen sind schließlich dank ihrer vielen Perspektiven besser darin Probleme zu lösen als Individuen.

Und wenn eine Gruppenarbeit gut läuft, werdet ihr...

- auf Ideen kommen, auf die ihr alleine nie kommen würdet (erweiterter Lösungshorizont!)
- voneinander lernen und einander als Designer voranbringen
- neue Perspektiven kennenlernen, die eure Empathie stärken
- Fähigkeiten lernen, die euch zu Kollaborationshelden machen
- mehr schaffen, als wenn jeder einzeln etwas für sich beitragen würde (Synergie!)
- Differenzierte Analysen machen um Entscheidungen schneller und effektiver zu treffen
- vielleicht sogar eine langanhaltende Freundschaft oder eine Arbeitspartnerschaft bilden

Um diese Vorteile ausnutzen zu können, braucht man etwas Know-How und muss sich mit einigen Fragen auseinandersetzen. Dieses Workbook wird euch nicht diktieren was ihr wann zu tun habt – sondern gibt euch Denkanstöße um selbst auf eure eigenen, genau auf die Situation passenden Lösungen zu kommen.

Wie du dieses Workbook bearbeiten kannst

1. Am besten holst du es spätestens vor einer bevorstehenden Gruppenarbeit heraus! Es lohnt sich aber bereits vor Semesterbeginn sich zumindest mit dem ersten Teil etwas zu beschäftigen.
2. Ihr könnt dann in der Gruppe auch gemeinsam die *Kurzfassung des Workbooks für Gruppen* bearbeiten und zur Begleitung nehmen.
3. Es kann sein, dass manche Fragen ein bisschen schwerer zu beantworten sind. Das ist okay! Nehmt euch die Zeit die ihr braucht um etwas mehr nachzudenken, zu recherchieren oder mit anderen darüber zu quatschen – und versucht die Frage ein paar Tage später nochmal zu beantworten.
4. Es kann sein, dass sich manche Antworten im Laufe der Zeit ändern. Das ist auch okay und wird wahrscheinlich ohnehin passieren! Schließlich seid ihr im Lernprozess, da ist es normal dass sich Dinge ändern.
5. Es kann sein, dass trotz aller Fragen und Antworten trotzdem etwas schief läuft. Auch das ist okay, schließlich macht ihr vieles zum ersten Mal und es geht darum zu lernen. Aber anders als zuvor an der Fakultät üblich möchte ich euch die Gelegenheit geben mit einer Anleitung zu lernen, wie man in Gruppenarbeiten arbeiten kann, damit ihr mehr von euren Potenzialen ausnutzen könnt und weniger Zeit damit verbringt frustriert oder verloren zu sein.

Okay, aber was macht denn eine gute Gruppenarbeit aus? Hackman hat ein interessantes Buch verfasst („*A Normative Model of Work Team Effectiveness*“), das das gut zusammenfasst. Im Prinzip hat eine Gruppe eine gute, klare Aufgabe mit einem *gemeinsamen Ziel, das sich lohnt erreicht zu werden*. Was auch immer gemeinsam fabriziert wird hat konkrete Auswirkungen für die Leute im Team und auch Leute außerhalb, und das Ziel ist realistisch aber anspruchsvoll genug um motivierend zu sein. Dann ist das Team auch idealerweise gut zusammengestellt, mit einer guten Kombination der benötigten Fähigkeiten (Hard Skills sowie Soft Skills) sowie genug Diversität. Und es hat natürlich Zugang zu den benötigten Ressourcen: Zeit, Material, Feedback, Expertenwissen und Informationen. Das Team soll auch Regeln und Erwartungen *gemeinsam* aufstellen und durchsetzen.

Auf einige von diesen Dingen habt ihr als Studis mehr Einfluss als auf andere. Das gute ist allerdings, dass es eine Flexibilität an der Fakultät gibt, die man in anderen Studiengängen so nicht findet. Eure Noten sind meist egal und daher gibt es wenige Risiken, wenn ihr wagemutig seid – im Gegenteil, ungewöhnliche Herangehensweisen werden generell aktiv unterstützt. Das gibt es so nicht oft, daher traut euch was!

Bevor ich euch aber all meine Weisheit füttern kann, müssen wir alle Missverständnisse aus dem Weg räumen, die vielleicht vorhanden sind. Diese blockieren sonst nur eure Aufnahmefähigkeit und euer Verständnis.

Weit verbreitete Mythen über Gruppenarbeiten

Jeder weiß doch wie man in der Gruppe kommuniziert.

Gruppenkommunikation ist komplexer als man denkt. Es gibt viele Gelegenheiten um sich misszuverstehen oder sogar ganz in die Haare zu kriegen. Es gibt viel Literatur zu Gruppenprojekten, die zeigen, dass es nicht zwangsläufig etwas ist, was jeder von Natur aus kann. Aber! Es ist auch nicht so, dass es schwer zu lernen sei.

Man muss sich gut verstehen, damit etwas gutes herauskommt / Wenn eine Gruppenarbeit mies läuft, liegt es an den Leuten.

Wie gut die Teammitglieder sich auf persönlicher Basis verstehen ist tatsächlich kein Indikator für die Qualität der Projektarbeit! Ein harmonisches Team kann Müll produzieren und genauso kann ein zerstrittenes Team immer noch etwas gutes liefern. Es geht verhältnismäßig mehr darum was man im Team macht, und weniger wer sich wie gut versteht (auch wenn das natürlich auch wichtig ist).

Gruppenarbeiten an der Fakultät sind genau gleich wie in der Schule.

Du hast viel mehr Freiraum und andere Erwartungen werden an euch gestellt. Hier geht es nicht darum die Dozenten glücklich zu machen, sondern selbst zu guten Designern mit einzigartigen Fähigkeiten und Stärken zu werden. Die Gelegenheit in alle möglichen Richtungen gehen zu können findet man nicht oft und daher solltet ihr diese Chance nutzen und euch nicht von schlechten Gruppenarbeiten aufhalten lassen.

Gruppen sind automatisch leistungsfähiger als Einzelpersonen.

Eine Gruppe kann nur dann mehr schaffen, wenn sie gut funktioniert, und das bedarf aktivem Mitwirken und geschieht nicht automatisch.

Jeder bekommt seinen Arbeitsbereich und hat in den Arbeitsbereichen der anderen nichts zu suchen.

Jeder sollte auf jeden fall seine Rolle und Verantwortlichkeiten haben, dennoch denke ich, dass Perspektiven und Meinungen anderer sehr wertvoll sein können. Oft verschränken sich auch Arbeitsbereiche und Perspektiven, was zu einem differenzierten und synergetisch aufgeladenen Ergebnis führt. Es ist daher wiederum eher wichtig *wie* man miteinander arbeitet.

Manche Leute sind einfach nicht für Gruppenarbeiten gemacht.

Ob das so stimmt kann ich nicht genau sagen, aber ich weiß dass man das nicht hundertprozentig sagen kann, wenn man es noch nicht so gut wie möglich ausprobiert hat.

Chaoten und Perfektionisten können niemals zusammen arbeiten.

Es ist ziemlich schwer einzelne Menschen in diese Kategorien zu stecken und dann ein Ultimatum zu setzen. Solange ihre Ziele stimmen und sie miteinander abgesprochen haben wie viel wer leistet, sollte es durchaus möglich sein, dass sie zusammen etwas erreichen, was beide mögen.

Es gibt nur einen Weg um im Team zu arbeiten (z.B. Scrum).

Scrum ist ein ziemlich netter Ansatz der für viele funktioniert, aber vor allem Designer sind sehr kreativ und Innovationen entstehen wahrscheinlich nicht dort, wo per Autopilot und Gewohnheit gearbeitet wird. Die Themen und Möglichkeiten als Designer sind sehr vielfältig, deswegen sollten es auch die Gruppenarbeiten sein.

Konflikte/Chaos sind immer schlecht.

Konflikte sind zwar aus emotionaler Sicht eher unangenehm aber sie zeigen meistens auf wichtige, konträre Aspekte, welche angesprochen werden müssen. Man sollte keine Angst haben, diese zu lösen, vor allem wenn das alle möchten. Eher sollte man Angst davor haben, was passiert, wenn die Konflikte bestehen bleiben.

Chaos ist auch etwas, was manchmal einfach entstehen muss um Ordnung herzustellen, aber es ist wichtig Chaos gezielt einzusetzen und sich nicht darin zu verlieren.

KOMMUNIKATIONS-CHEATSHEET – TZI REGELN FÜR DIE KOMMUNIKATION MITEINANDER

Hier sind einige Tipps und Regeln aus der TZI – das steht für **themenzentrierte Interaktion**. Und das ist ein sehr cooles Handlungskonzept welches seit Mitte der 1950er Jahre in den USA von der Psychoanalytikerin und Psychologin **Ruth Cohn** („eine der einflussreichsten Vertreterinnen der humanistischen und psychodynamischen Psychologie“) so wie den Therapeuten Norman Liberman, Yitzhak Zeman und von weiteren Vertreterinnen der Humanistischen Psychologie entwickelt und später in Europa und Indien weiterentwickelt wurde.

Konkret möchte ich euch meine Top Regeln zeigen, die sehr hilfreich sind für eine effektive Teamarbeit im Allgemeinen (aber es lohnt sich **alle Regeln und Postulate** durchzulesen!)

1. Vertritt dich selbst in deinen Aussagen indem du „ich“ sagst und nicht „wir/man.“ Somit versteckst du dich nicht hinter der Gruppe und deine Hypothesen stehen auch als solche da und nicht fälschlicherweise als Tatsachen.
2. Sage bei Fragen auch warum du fragst und was diese Frage für dich bedeutet – somit werden sie klarer und auch persönlicher. Echte und gute Fragen helfen beim Verständnis und beim Weiterarbeiten.
3. Halte dich mit Interpretationen von anderen so lange wie möglich zurück – Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus. Verallgemeinerungen unterbrechen den Gruppenprozess und sind nur beim Abschluss eines Themas sinnvoll.
4. Wenn du etwas über das Benehmen oder die Charakteristik von jemanden sagst, erkläre auch was es dir bedeutet, dass er so ist wie er ist (d.h. wie du ihn siehst) denn nur dann kann man etwas mit deiner Aussage anfangen.
5. Seitengespräche haben Vorrang – sie stören und sind meist wichtig, sonst würden sie nicht geschehen. Sie stören, aber sind meist wichtig für die tieferen Ebenen der Kommunikation: Sie können neue Anregungen bringen, Unklarheiten/Missverständnisse zeigen, oder auf eine gestörte Interaktion/Beziehung hinweisen. Wichtig ist nur dass man davon lernen und wieder zur Zielführung zurück kommen kann.
6. Niemand kann mehr als einer Äußerung auf einmal zuhören. Einander zuhören signalisiert das konzentrierte Interesse füreinander und das hält Gruppen zusammen.

DAS THEMA UND DICH SELBST VERSTEHEN – vor und zu Semesterbeginn

Du sitzt im Kurs und hast eine Ahnung davon was du willst, dir erhoffst und was dein Spielraum ist. Bevor du dein Team auswählen kannst, solltest du das Thema so gut wie es geht verstehen um einschätzen zu können was für Fähigkeiten gebraucht sind und wie dieses Projekt in deinen Plan für dein Studium reinpasst. Und wahrscheinlich auch ob du überhaupt in einer Gruppe arbeiten willst.

1. *Um was geht es? Um wen geht es? Was erwarten die Dozenten? Welcher kreativer Freiraum ist gegeben? Was für Ansprüche sind für dieses Projekt angemessen?*

2. *Wie relevant ist dieses Projekt für mich? Wie viel Zeit und Mühe möchte ich investieren? Was möchte ich aus dem Projekt lernen? Was wäre für mich das Traumergebnis und wie viel bin ich gewillt dafür zu leisten?*

3. *Mit welchen meiner Fähigkeiten kann ich bei diesem Projekt beitragen? Welche Fähigkeiten kann und will ich mir aneignen? Welche weiteren Fähigkeiten haben die anderen im Idealfall?*

4. *Was für eine Arbeitsweise habe ich? Was sind meine Stärken und Schwächen? Was ist mir wichtig beim Arbeiten, worauf lege ich besonderes Augenmerk? Wovor habe ich Angst? Wobei bin ich selbstsicher? Was für Anforderungen bzw. Ansprüche habe ich?*
5. *Wo sehe ich mich in der Gruppe, bin ich ein Anführer, Organisator, Chaot, Perfektionist, jemand der lieber zuhört oder was ganz anderes? Was nervt mich beim Arbeiten? Was für eine Arbeitsweise wünsche ich mir von meinem Team? Wie gut gehe ich mit Feedback und Konflikten um und was muss vorliegen damit ich gut damit umgehen kann?*

↕ Häufige Probleme ↕

- *Das Thema spricht mich nicht an, aber ich möchte in diesem Bereich etwas machen. Das Thema ist sehr unklar. Das Thema ist „Macht was ihr wollt“.*
Aus meiner Erfahrung heraus gibt es mit den meisten Dozenten kein Problem etwas zu machen was nicht genau ihren Vorstellungen entspricht, meistens ist das sogar willkommen. Das heißt für dich, dass du dich nicht zwingend darauf versteifen musst. Wenn du etwas komplett anderes machen möchtest, empfehle ich aber das vorab mit den Dozenten abzusprechen, damit sie das einplanen können. Wenn das Thema „Macht was ihr wollt“ ist, dann musst du dich eben fragen, was ist es was du willst? Was willst du jetzt, was in der Zukunft?
- *Ich weiß nicht was meine Stärken oder Schwächen sind. Ich weiß nicht was ich will. Mir fällt es schwer einzuschätzen was für Potential ich habe.*
Das sind Dinge, die viele auch erst lernen müssen: Was kann und will ich überhaupt? Wenn es wirklich unklar ist hilft es vielleicht sich zu fragen: Was macht mir besonders Spaß? Was geht mir leicht von der Hand? Was nervt mich jedes mal wenn ich es machen muss? Was macht mir Angst? Wo bekomme ich meistens gutes Feedback? Was wäre etwas mit dem ich Überstunden machen könnte ohne mich selbst zu zerstören? Es hilft auch sich immer im Austausch mit anderen in

Achtung! Die Anzahl der Mitglieder hat große Auswirkungen. Es gibt zwar meistens genug Flexibilität um eine Aufgabe komplexer zu machen um somit genug Arbeit für alle zu haben, aber mehr Mitglieder bedeuten auch mehr Aufwand was Organisation und Kommunikation betrifft. Je größer die Gruppe, desto mehr Zeit geht drauf sich zu verständigen, und die habt ihr vielleicht gar nicht.

Auch ist es wichtig, dass das Team ausreichend divers ist. Das heißt jetzt nicht nur vom Geschlecht, Herkunft oder Alter her, sondern generell von den Interessen, Fähigkeiten, persönlichen Erfahrungen etc. her. Denn eure Unterschiede machen euch als Team stark und klug – Eure verschiedenen Schwerpunkte, Prioritäten und Wahrnehmungen, wenn gut kommuniziert, führen zu differenzierten Einschätzungen und robusten Entscheidungen. „Verteiltes Wissen wird gebündelt. [...] Bestehendes Nichtwissen wird reduziert.“ Es sind nämlich oft die kleinen Impulse, die eine unerwartet große Wirkung haben.

↳ Häufige Probleme ↳

- *Es gibt keine Vorstellungsrunde.*
Ich denke jeder Kurs mit Gruppenarbeiten sollte eine Vorstellungsrunde halten, daher lohnt es sich das anzusprechen, entweder direkt in der Vorlesung oder außerhalb. Ansonsten kann man auch die Pausen nutzen um miteinander zu quatschen.
- *Ich bin super introvertiert.*
Da muss man vielleicht tricksen und per Umweg oder mit jemanden als Emotional Support rangehen. Ich denke es lohnt sich. Vielleicht gibt es auch kreative Möglichkeiten Leute kennenzulernen, vielleicht machst du ein mini Designer Freundebuch, dass du allen reichst oder eine Liste?
- *Die Leute gehen nicht auf meine Fragen ein.*
Nicht alle sind vorbereitet zu sagen was ihre Stärken und Schwächen sind und manche haben auch noch gar keine Ahnung was sie wollen. Das ist in Ordnung, aber es ist schon hilfreich diese Gedanken überhaupt anzustoßen. Meistens hilft es denen, wenn man von sich aus beschreibt was man will oder kann, und auch wenn man erklärt warum diese Information nützlich ist.
- *Es scheint niemand da zu sein, der in meine Vorstellung der Gruppe rein passt.*
Auweia! In diesem Falle musst du entweder deine eigenen Ziele und Ansprüche anpassen oder alleine arbeiten. Vielleicht gibt es aber auch jemanden der flexibel ist in seinen eigenen Zielen und sich anpassen kann. Man kann sich eben meistens nicht die perfekten Leute aussuchen, vor allem nicht im Berufsleben. In diesem Falle wäre das eine gute Gelegenheit zu testen wie es ist mit jemanden zu arbeiten, der vielleicht nicht genau auf dich passt. Es kann sein, dass Konflikte entstehen, aus denen wiederum sehr fruchtbare Ansätze herauskommen, weil eure Perspektiven aufeinanderprallen.

EIN GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS BILDEN – TEAMNAME UND DAS GEMEINSAME ZIEL

Super, jetzt seid ihr ein Team! Wenn ihr richtig gemeinsam arbeitet, werdet ihr häufig über euer Team reden, daher ist es ziemlich gut einen Teamnamen zu haben. Das ist auch eine gute Teambuilding Aktivität. Gleichzeitig ist es ein kleiner Einblick in eure Arbeitsweisen. Wer sprudelt vor Ideen? Wer hat bessere Ideen im Dialog? Wer hört lieber zu und wer erklärt lieber in Scribbles? Es ist das erste mal dass ihr im Team kommuniziert. Und Kommunikation in der Gruppe ist viel schwieriger als man denkt!

Aber nicht nur auf einen Namen solltet ihr euch einigen, sondern vor allem auf gemeinsame Ziele. Es ist wichtig, dass ihr gemeinsam darüber sprecht, um gegebenenfalls eure persönlichen Ziele anzupassen um somit zu einem gemeinsamen zu kommen. Dieses kann sich übrigens auch mit der Zeit ändern, was total in Ordnung und erlaubt ist! Wichtig ist nur dass sich alle zu jeder Zeit bewusst sind, worum es geht, daher ist das regelmäßige Prüfen des Ziels sehr wichtig. An diesem werden sich schließlich alle eure Entscheidungen orientieren! Und alles, was für die gemeinsame Zielerreichung notwendig ist, sollte am Anfang explizit angesprochen werden, denn davon hängt ab wie sehr alle die Vorgehensweise und Ergebnisse akzeptieren.

Wie genau das Ziel sein muss, hängt von euren Bedürfnissen ab. Manche mögen es genauer, anderen reicht eine vage Vorstellung, solange alle die gleiche haben. Es ist genau genug sobald sich alle damit für arbeitsfähig halten und das Ziel attraktiv und machbar erscheint. Und dass es motivierend ist und für Aufbruchstimmung sorgt ist ggf. noch wichtiger als es zu erreichen.

Dabei balanciert ihr auch noch die Ressourcen die ihr habt, schließlich wollt ihr eine realistische Einschätzung machen was mit der Zeit und mit den Beteiligten tatsächlich machbar ist. Dafür zerlegt ihr das Thema und die Aufgabe und definiert sie ggf. neu und verschafft euch einen Überblick.

1. *Wie verstehen die einzelnen Teammitglieder die Aufgabe? Welche Aspekte der Aufgabe stehen im Konflikt zueinander und was bedeutet das für die Umsetzung? Welche Perspektiven stehen im Konflikt zueinander? Was muss passieren, damit wir alle auf dem gleichen Nenner sind?*

Tipps für Diskussionen (auch für spätere Phasen)

- ★ Visualisierung hilft zu entschleunigen und Anschlussmöglichkeiten für alle herzustellen. Punkte visuell für alle sichtbar festzuhalten macht es einfacher mehrere Ideen im Blick zu behalten und führt auch dazu, dass man präzisiert was man sagt und dass alle Gruppenmitglieder sich auf das Thema konzentrieren. Remote könnt ihr das mit einem einfachem Online-Whiteboard machen, z.B. „[A Web Whiteboard](#)“

Wenn euch das schwer fällt gemeinsam anzugehen, lohnt es sich vielleicht ein oder zwei dezidierte Moderatoren zu haben bzw. sich für wichtige Workshops/Besprechungen jemanden dazu zu holen. Ein Moderator visualisiert nicht nur, sondern vermittelt zwischen konträren Perspektiven und Positionen, findet mit dem Team den richtigen Arbeitsmodus, strukturiert den Gesprächsfluss und kann helfen komplexe Themen sichtbar und bearbeitbar zu machen. Mehr dazu könnt ihr im Buch „*Moderationskompetenzen*“ von Stefan Groß lernen.

- ★ Vor einer Diskussion sich Gedanken zu machen worum es gehen soll, wie viel Zeit ihr habt und was am Ende stehen soll, hilft dabei, dass diese nicht ausufert und sorgt dafür ihr in jedem Fall ein Ergebnis am Ende hat. Diese „Vorarbeit“ manifestiert sich oft als die Agenda, die von einer bis zu allen Mitgliedern geschrieben wird, denn ein Meeting ohne Agenda ist wahrscheinlich ein Meeting was nicht stattzufinden braucht.

Man kann nicht vorhersagen was genau passieren wird, egal wie gut man durchgeplant hat. Aber gerade abseitige Diskussionen können sehr fruchtbar sein. „Gemeinsame Umwege erweitern die Ortskenntnis und schaffen kollektive Klarheit.“ Entscheidend ist allerdings, dass man wieder zum ursprünglichen Vorhaben zurückkommen kann.

Und gerade weil es oft anders kommt als man denkt, sollte man sich Zeit für die Vorbereitung nehmen. Denn nur wer vorbereitet ist, kann auf Änderungen souverän reagieren und hat Argumente wenn man auf den ursprünglichen Weg bleiben möchte. Der Plan sollte zur Gruppe und den aktuellen Umständen passen und nicht andersherum.

Diese Fragen könnt ihr euch stellen: *Worum geht es heute und hier genau in unserer Gruppensitzung? Wer wird in welcher Rollen seinen Beitrag dazu leisten? Was müssen wir heute mindestens leisten? Mit welchem Ergebniszustand wären wir zufrieden? Was kann nachgelagert werden und auch anderswo geschehen?*

- ★ Das Gesagte sofort zu bewerten oder zu kommentieren ist ein weit verbreiteter Reflex, den ihr aber vor allem in der Phase, wo es darum geht ein Verständnis aufzubauen oder Ideen zu generieren, noch nicht braucht. Ziel ist es in diesem Abschnitt genug Denkmateriale zu sammeln und nicht mit der erstbesten Idee loszurennen – man ist dann zwar vielleicht schnell fertig hat aber vielleicht das eigentliche Problem noch gar nicht verstanden.◊
- ★ Pausen: Viel wichtiges passiert in Pausen. Daher sollten sie ihren Raum haben, denn dort kann man die Informationen noch mal verdauen, oder sich um Angelegenheiten kümmern, die nur Teile der Gruppe betreffen.

- ★ Wenn jemand später dazustößt oder kurz weg war, sollte die Person auf den neuesten Stand gebracht werden.

Es ist wahrscheinlich auch hilfreich so eine Art organisatorische Leitung zu haben. Es kommt ein wenig darauf an, was für Leute in der Gruppe sind, aber prinzipiell macht es Sinn dass einerseits alle ein wenig auf die Organisation achten, andererseits aber jemand sich auch explizit damit auseinandersetzt. Das heißt nicht zwingend, dass jemand alle organisatorischen Entscheidungen treffen muss – es reicht bereits im Kopf zu behalten welche Sachen wann passieren müssen und im Zweifelsfall ein Meeting anzusetzen, wenn etwas nicht gut läuft. Denn oft ist es so, wenn nicht klar ist wer die Verantwortung trägt, trägt sie am Ende keiner, und gerade bei Sachen Organisation kann das sehr nervige Konsequenzen nachziehen.

↯ Häufige Probleme ↯

- *Es gibt viele Missverständnisse oder es dauert ewig sich zu einigen.*

Schreibt eure Ideen und Diskussionspunkte auf Karten oder an eine Tafel! Das hilft mehrere Punkte im Kopf zu behalten und das Visualisieren strukturiert und zwingt alle dazu sich präzise auszudrücken. Auch hilft es euch gemeinsam auf etwas zu fokussieren.

Diskussionen verlaufen prinzipiell chaotisch, weil unterschiedliche Interessen, Ziele und Erwartungen unausgesprochen aufeinander treffen, und diese zu strukturieren und allen mitteilen ist die einfachste Art damit umzugehen. Eine Methode ist es zum Beispiel eine Vier-Felder-Matrix aufzuzeichnen: *Was haben wir mit unserem bisherigen Vorgehen erreicht? Vor welchen Herausforderungen stehen wir? Welche Fragen müssen wir dringend klären? Was muss jetzt von wem getan werden?* ◇

- *Es kommt wenig von den anderen / ich traue mich nicht etwas zu sagen. Keiner traut sich etwas als erstes zu sagen. Es ist besser still zu sein als etwas dummes zu sagen. Es ist irgendwie awkward vor allem am Anfang.*

Gerade wo die Angst vor Fehlern überwiegt, meint man manchmal es ist taktisch klüger zu schweigen und sich nicht zu blamieren und zu hoffen, dass sich das alles irgendwie schon löst. Aber keine Entscheidung ist auch eine Entscheidung, und zwar eine die konkrete Auswirkungen haben wird. ◇

Macht euch klar, dass einerseits nichts sagen auch eine Aussage ist und vor allem in unklaren Situationen meist keine gute. Es ist schwieriger auf Schweigen zu reagieren als auf ein „ich weiß es nicht.“ Frage dich: *Warum weiß ich es nicht? Was müsste gegeben sein, damit ich etwas sagen kann? Was würde passieren, wenn ich nichts sage?* Wenn das Gespräch nur schleppend in die Gänge kommt, fangt mit etwas an, was alle wissen, z.B. einem Recap des aktuellen Standes und macht einfache Feedbackrunden, z.B. Dotvoting zu Statements: Ihr schreibt ein Statement („Die Projektarbeit läuft momentan gut“ etc.) und jeder macht einen Punkt auf einer Skala zwischen „stimme ich zu“ und „find ich gar nicht“

- *Es gab keine Zeit anzusprechen, was ich ansprechen wollte. Wir sind irgendwie planlos.* Ich begegne oft Leuten in Gruppenbesprechungen die aus dem Nichts etwas einwerfen, dass sie seit langem ansprechen wollten (Kunden machen das

3. *Was für Dinge gibt es, für die mindestens eine Person verantwortlich sein soll? Wer ist für was verantwortlich? Wofür sind alle verantwortlich? Was passiert mit dem Einzelnen und der Gruppe, wenn jemand es nicht schafft, die Verantwortlichkeiten zu erfüllen?*

4. *In welchen Zeitabständen treffen wir uns und was machen wir in diesen Treffen? Zu welchen Uhrzeiten sind wir erreichbar? Wo treffen wir uns? Wie vereinbaren wir die Termine?*

Beispiele für Rituale und Regeln, die ihr bei Bedarf einführen könnt

- ★ Der Pre-Meeting Talk hat einen **nachgewiesenen** positiven Effekt auf Meetings. Hierbei geht es um das lockere Gespräch am Anfang – fragt einander wie es euch geht, was ihr so die Tage gemacht habt. Das baut Vertrauen und macht euch locker.
- ★ Bei **Scrum** gibt es eine Menge kleiner, fest vorgeplanter Mini-Meetings. Zum Beispiel das Daily Stand-Up: Binnen maximal 15 Minuten erzählt jeder was in den letzten 24 Stunden gemacht wurde und was in den nächsten 24 Stunden geplant ist und berichtet von Hindernissen, wenn es welche gibt. Vielleicht passen einige deren bewährten Meeting-Formate zu den Bedürfnissen eures Teams?
- ★ Teambuilding: Ob gemeinsam essen, klettern, ins Museum gehen oder Graffiti sprühen; wenn ihr euch besser auf persönlicher Ebene kennenlernt, könnt ihr einander besser einschätzen und baut Vertrauen auf. Dabei ist wichtig dass ihr etwas macht, was allen gefällt.
- ★ Gemeinsam Agenda schreiben: z.B. könnt ihr am Ende von jedem Meeting bereits die Agenda für das nächste anfangen und dann vor dem nächsten Treffen ergänzen. Gebt einander die Gelegenheit, dass jeder sagen kann was er ansprechen möchte und plant es ein. Ihr könnt das beispielsweise in einem **gemeinsamen Dokument** machen.
- ★ Gesprächsregeln oder solche, die das Miteinander beschreiben, müssen nicht immer explizit gesagt werden. Jedoch ist es wichtig, dass diese angesprochen werden sobald Zweifel bestehen. Niemand kann für eine andere Person bestimmen, ob man auf deren Schlipf getreten ist oder nicht, umso wichtiger ist es dass jede einzelne Person die Verantwortung übernimmt in diesem Falle deutlich

zu machen, dass man sich auf den Schlips getreten fühlt. Das heißt jeder ist dafür verantwortlich, dass die Regeln eingehalten werden.◊

Gemeinsame Regeln, die für die Situation passen und leicht für alle ersichtlich sind und die Arbeits- und Anschlussfähigkeit verbessern, können sein: Wir reden offen, lasst uns in Lösungen denken, Dissens ist erlaubt, Wrong but strong – alle Ideen und Meinungen sind hilfreich ... Auch Regeln darüber was nicht passieren soll führen zur Klarheit.◊

- ★ Kaffee und Kuchen nach jeder wöchentlichen Sitzung! Oder Mate und Trauben, was auch immer euch besser zum Quatschen schmeckt.

Achtung! Regeln und Rituale dienen immer dazu Dinge leichter zu machen. Wenn ihr merkt, dass durch diese alles irgendwie schwieriger wird, dann wird es Zeit sie zu ändern. Auch sollte nicht alles reglementiert sein; etwas Spielraum „fordert und fördert die interpretative Intelligenz der Teilnehmer und ihre Aufmerksamkeit füreinander.“◊

Wo man sich trifft ist auch wichtig. In einem Stuhlkreis ist man automatisch auf einer Hierarchieebene und Kommunikation ist erwünscht. Leicht erreichbare Materialien laden zum ausdrücken ein. Baut euch die Umgebung, die ihr braucht.

RECHERCHE

Der grobe Plan steht, aber bevor ihr richtig loslegen könnt, bietet sich ein bisschen Recherche immer an. Es ist einfacher gemeinsam auf einer fundierten Basis Entscheidungen zu treffen, als nach Bauchgefühl! Gleichzeitig geben mehr Informationen mehr Ansatzpunkte. Da die Projekte alle sehr unterschiedlich sind, ist es auch schwer zu sagen wie viel und was für Recherche ihr braucht. Deswegen überlegt euch:

1. *Was für Dinge wissen wir noch nicht? Über wen sollten wir Bescheid wissen (wer ist noch involviert)?*

2. *Wo können wir eindeutige Daten und Informationen finden? Wofür brauchen wir Zugang? Was sind Dinge, die wir nicht herausfinden können und was für Konsequenzen hat das für die Projektarbeit?*

3. *Wer weiß bereits was? Wer eignet sich am besten um was herauszufinden?*

4. *Wo dokumentieren wir unsere Erkenntnisse? Wie teilen wir unsere Erkenntnisse miteinander?*

Nach der Recherche solltet ihr einen kleinen Stopp machen und schauen ob sich durch das Aneignen von Wissen eure Ziele verändert haben.

Wenn ihr eure Ergebnisse einander zeigt, kann es sein dass es schwer fällt vom reinen Zuhören zum Besprechen zu kommen. Eine Art Zwischenrunde kann dabei helfen.

Fragt: *Was findet eure Zustimmung? Welche konkreten Fragen gibt es? Was hat euch überrascht?* Somit sammelt ihr Stoff für das weitere Arbeiten.◊

⌵ Häufige Probleme ⌵

→ *Wir wissen nicht womit wir anfangen sollen. Wir wissen nicht wann genug recherchiert wurde.*

Im Prinzip müsst ihr nur irgendwie die Frage beantworten „Wie werden wir arbeitsfähig?“◊ Wenn ihr genug zusammen habt um loszulegen, dann habt ihr wahrscheinlich genug. Wenn ihr nicht wisst womit ihr anfangen solltet, überlegt

euch was ihr normalerweise braucht um anfangen zu können. Eine Marktanalyse? Vergleiche mit anderen Designern? Statistiken? Einen Zeitplan?

→ *Wir haben keine Zeit für Recherche.*

Prinzipiell zahlt sich eine gute Recherche und Nachdenkphase nach hinten raus aus. Wenn man während dem Arbeiten und den Diskussionen viele Schleifen drehen muss, weil zu vieles unklar ist oder nach Bauchgefühl entschieden werden muss, wird das nicht nur Zeit auffressen sondern auch schnell frustrierend. Bei starkem Zeitdruck hilft es die Recherche möglichst gut aufzuteilen und ggf. Dozenten oder andere Experten nach Literaturempfehlungen zu fragen. Vielleicht ist es auch schneller ein Interview mit jemanden zu führen, der sich gut in dem Thema auskennt.

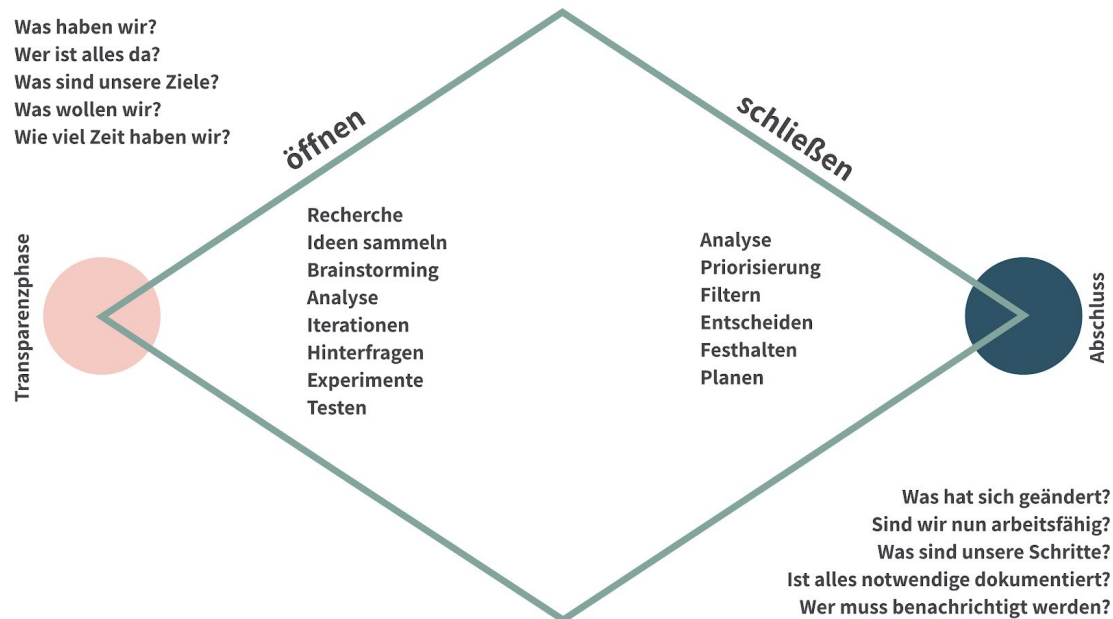
→ *Wenn ich mir Sachen vorher anschau, beeinflusst es mein Design*

Man kann sich auch vor der Recherche die eigenen ersten Ideen aufschreiben und festhalten und dann später, wenn man mehr Wissen angesammelt hat, mit den neuen Ideen vergleichen.

IDEATION

Eure Köpfe sind nun gut gefüttert und bereit richtig zu sprudeln! Die meisten von euch sind es gewohnt alleine Ideen zu generieren. In einer Gruppe läuft es aber oft anders und es gibt viele Methoden, die man anwenden kann um möglichst effektiv die Kreativität aller auszunutzen und gleichzeitig hinderliche Konflikte zu vermindern.

Das Rautenprinzip



Nach dem Rautenprinzip stellt ihr in der Transparenzphase alles klar, was ihr momentan habt. Was wisst ihr schon, wohin soll es gehen, wer weiß was? Umreißt die Facetten und Dimensionen, bespricht was ihr habt. Ihr könnt auch zum Beispiel Statements aufschreiben und jeder macht auf einer Skala einen Punkt wie sehr er zustimmt.

Dann öffnet ihr das Thema. Mit der Recherche und euren kreativen Köpfen sollte euch das nicht allzu schwer fallen. Unten findet ihr einige Methoden damit all eure Ideen auch nicht verloren gehen und so strukturiert werden, dass ihr danach mit ihnen weiterarbeiten könnt. Mehrere Ideen können einfach nebeneinander herlaufen und gemeinsam könnt ihr an denen weiterdenken. Immer wenn jemand eine Idee preisgibt, auch wenn sie nur zum Spaß ist, erwartet dass mit dieser Idee irgendwie umgegangen wird. Hierbei ist auch wichtig, dass ihr irgendwann versteht ab wann ihr genug Ideen habt, und wie komplex diese sein sollen.◊

Ab hier wechselt ihr in den Bearbeitungsmodus. Die Raute beginnt sich zuzuspitzen: es wird Zeit die Ideensammlung zu sortieren, priorisieren und filtern. Auch dafür gibt es viele Methoden! Wichtig ist hierbei jedoch, dass ihr gemeinsam entscheidet nach welchen Kriterien ihr die Sortierung vornehmt. Fragt euch: Was hat größtes Umsetzungspotenzial? Was braucht noch mehr Feinschliff um in Frage zu kommen?

Ihr habt nun hoffentlich einige Ergebnisse. Jetzt geht es ans Machen. Dafür solltet ihr wissen: Hat sich an unserer ursprünglichen Zielsetzung etwas geändert? Was für Ergebnisse braucht wer um weiterarbeiten zu können?

Und schließlich bietet sich ein Abschlussritual mit Fragen zum erreichten Ergebnis und dem Prozess an. Jeder hat seine Gelegenheit seine Sicht kurz zu schildern. Hier ist Raum für offene Fragen und letzte Anmerkungen. Fragt euch: Was war bemerkenswert? Was ist genauso verlaufen wie gedacht? Was ist anders gekommen?◊

Methoden und wie man sie anwendet

Methoden sind aktivierend, entschleunigend oder strukturierend. Dabei dürfen sie den Prozess nicht stören sondern unterstützen den Austausch in der Gruppe. Es gibt mega viele Toolboxes aber im Prinzip laufen alle Methoden auf die gleichen drei Basiskonzepte hinaus. Das heißt ihr könnt euch auch selbst etwas einfallen lassen, das genau auf euer Team und eure momentanen Bedürfnisse passt!◊

Die drei Basismethoden:◊

- Beschreibbare Karten, in welcher Form auch immer, die Inhalte beweglich und anheftbar machen und zum Mitmachen einladen
- Strukturraster, meistens mit zwei Achsen bzw. vier Feldern, die eine differenzierte Analyse möglich machen
- Prozessdesign, d.h. wie ihr etwas in Sachen Zeit und Aufteilung macht: Schreibt jeder für sich Karten für 5 Minuten? Oder arbeiten alle auf einmal am gleichen Whiteboard? Oder gibt es zwei Teams?

Dabei sind die Formen der Visualisierung, die ihr bei diesen Methoden verwenden könnt, auch entscheidend:◊

- Text/Aufschreiben: Das ist gut wenn ihr Klarheit, Eindeutigkeit und Verbindlichkeit braucht. Aufgeschriebenes fordert auf zum reagieren: Zustimmung, Widerspruch, Ergänzungen oder Fragen. Gleichzeitig hilft es dabei Aussagen präzise zu formulieren.
- Bild/Zeichnung: Schnelle Skizzen bzw. Illustrationen bleiben schneller und länger im Kopf haften und machen Zusammenhänge, Hierarchien und Ordnungen sichtbar.

Durch die Abstrahierung entsteht auch Raum zur Interpretation sowie das Weiterspinnen und Assoziieren. Nicht so gut, wenn es um präzise Dinge geht.

- Strukturierungen bzw. Ordnungsmuster: Verschiedene Muster helfen beim Ordnen, Differenzieren, Gegenüberstellen, Klären und dabei, Inhalte bearbeitbar zu machen. Es gibt verschiedene Strukturen, die man verwenden kann.
 - Gitternetze, sprich Achsen, Tabellen, Verhältnisdrei-/vierecke machen mehrere Aspekte voneinander unterscheidbar
 - Zentralsysteme wie Mindmaps oder Flowcharts zeigen Verbindungen aber z.B. durch Nähe/Distanz auch Verhältnisse
 - Entwicklungspfade, also chronologische Reihenfolgen (sei es linear, im Kreislauf oder als Spirale) stellen Ursachen gegenüber und machen logische Verknüpfungen und Zusammenhänge sichtbar
 - organische Cluster helfen dabei Dinge zueinander zuzuordnen und machen Schnittmengen sichtbar.
- Das Visualisieren hilft auch schneller in die Gänge zu kommen – anstatt zu warten dass irgendwer irgendwann den großen Plan von allem hat, kann man Schritt für Schritt das notwendige Verständnis des großen Ganzen gemeinsam erarbeiten.

Manchmal ist es etwas schwer sich auf solche Methoden einzulassen, aber wenn ihr diese mit guten Grund ausgewählt habt, solltet ihr das auch erklären. Sie helfen nicht nur Inhalte systematisch zu erarbeiten, sondern sorgen auf sozialer Ebene auch für Verhaltenssicherheit und dank klarer Vorgaben haben auch alle eine konkrete Vorstellung was zu tun ist.◊

Hier sind einige Methoden, die ich persönlich gut fand, aber auf den verlinkten Seiten findet ihr noch viele mehr:

- ★ [Now Wow How Matrix](#): Sortiert eure Ideen in diesem Raster.
- ★ [Random Links](#): Jeder nimmt jeweils ein zufälliges Objekt und erzwingt eine Verbindung zum Thema. Damit werdet ihr gezwungen, das Thema von einer anderen Perspektive zu sehen. Schreibt auf Karten was euch dazu einfällt und sortiert diese.
- ★ [Vier-Kategorien](#): Sortiert eure Ideen nach den Kategorien most rational, most delightful, darling (ihr seid in diese Idee verliebt z.B.), long shot
- ★ [Personas](#): Wenn ihr eine bestimmte Zielgruppe habt, lohnt es sich eine oder mehrere Personas zu gestalten. Diese werden euch helfen, das Problem aus ihrer Sicht, nicht eurer zu sehen.
- ★ Auf diesen Seiten findet ihr vielleicht noch mehr Methoden zum ausprobieren.
[Design Kit](#) – [Hyper Island Toolbox](#) – [DIY Toolkit](#) – [Board of Innovation](#)

↯ Häufige Probleme ↯

- *Entscheidungen werden zu schnell getroffen. Alternativen werden nicht in Betracht gezogen.*

Eine klare Unterscheidung zwischen der Öffnungsphase (Ideen sammeln) und der Schließungsphase (Ideen sortieren und filtern) hilft dabei sich nicht zu überstürzt zu entscheiden. Und überhaupt ist es ein relativ gängiger Tipp sich nicht sofort mit der erstbesten Ideen auf den Weg zu machen! Bei Entscheidungen ist es wichtig, dass jeder nachvollziehen kann warum diese getroffen wurden. Jeder sollte in der Lage sein, diese einer dritten Person verständlich zu erklären.
- *Entscheidungen werden über meinen Kopf hinweg getroffen.*

Manchmal müssen nicht alle in allen Entscheidungen involviert sein, aber wenn man das Gefühl hat, dass man übergangen wird, ist das vielleicht ein Zeichen, dass etwas nicht stimmt. Bei jeder Entscheidung sollte man die miteinbeziehen die diese betreffen wird. Wenn das absichtlich und gegen den Willen der Betroffenen nicht gemacht wird ist birgt das Konfliktpotenzial. Mehr zu Konflikten findet ihr unten.
- *Ideen werden vergessen.*

Im Eifer des Gefechts kann es schon sein, dass etwas unter den Tisch fällt. Umso wichtiger ist es, diese Sachen aufzuschreiben. Wenn man ohnehin die ganze Zeit visualisiert, dann ist es nicht mal mehr extra Arbeit. Es lohnt sich auch eine Art Logbuch zu schreiben in dem es darum geht was für Ideen gesammelt wurden und welche Änderungen stattfanden. Auch für euch als Einzelpersonen kann ein Logbuch machen, vor allem wenn ihr alleine an eurem Teil arbeitet und ihr Details ändert – bei der nächsten Besprechung habt ihr dann gleich eine Liste parat, was ihr alles seit dem letzten mal gemacht habt..
- *Diskussionen dauern viel zu lange.*

Wenn sich eine Diskussion zieht, kann es sein dass ihr entweder das Ziel aus den Augen verloren habt oder es etwas zu komplex ist um es in dieser Besprechung zu bearbeiten. Bei ersterem hilft es den Blick auf die Agenda zu haben. Bei letzterem fehlt wahrscheinlich irgendetwas um die Diskussion zu einem Ergebnis kommen zu lassen, sei es Information oder eine klare Visualisierung um ein Missverständnis zu lösen. Da hilft es sich noch mal hinzusetzen und aufzuzeichnen was gegeben ist und worum es geht und strukturiert vorzugehen. Wenn die Zeit davonrennt lohnt es sich vielleicht zu überlegen, was man außerhalb der Sitzung vorbereiten kann (z.B. Skizzen, mehr Recherche) um in der nächsten das Thema anzusprechen. Vielleicht ist es auch ein Thema, das gar nicht alle tangiert, dann sollte es auch nicht mit allen besprochen werden.
- *Keiner traut sich etwas als erstes zu sagen.*

Vor allem bei der Ideenfindung sollte alles erlaubt sein. Auch „schlechte“ Ideen helfen um andere zu generieren oder klarer zu machen was genau nicht gewünscht ist.◊ Vor allem als Kreative sollte man sich dessen bewusst sein, dass alles ein unerwarteter Funken die zündende Idee entfachen kann. Daher sollte allen klar gemacht werden, dass alle Ideen erwünscht sind. Wenn es doch schwer fällt sich hineinzusetzen, könnt ihr verschiedene Methoden ausprobieren, z.B. schreibt jeder für sich oder in kleinen Gruppen Ideen auf Karten, oder andere Ideation Methoden die oft bei Design Thinking verwendet werden. Ihr könnt das spielerisch oder analytisch angehen, aber wichtig ist, dass ihr überhaupt anfangt.

4. *Ist alles, was für die Erfüllung der Aufgabe notwendig ist vorhanden? Was muss noch besorgt bzw. erledigt werden? Welche darauffolgenden Schritte hängen von der Aufgabe ab? Wer ist für die Aufgabe verantwortlich? Wer hat die Zeit und Mittel sowie Lust die Aufgabe zu erledigen? Wer eignet sich am Besten für die Aufgabe?*

5. *Welche Anforderungen gibt es bei dieser Aufgabe? Wie wird bewertet, ob die Aufgabe erfüllt ist? Was passiert wenn die Aufgabe nicht erfüllt wird?*

Am Ende der Diskussion solltet ihr die Frage beantworten können: *Sind wir nun mit den Ergebnissen und der Planung arbeitsfähig und bereit für den nächsten Schritt?*◊

Tipps: Macht regelmäßig Checks und endet ein Meeting immer mit einer klaren Idee was als nächstes passieren soll. Fragt euch: *Wo stehen wir jetzt? Was folgt als Nächstes? Brauchen wir etwas um gut weiterarbeiten zu können?*◊ *Womit fangen wir einfach mal an, um zu sehen ob es funktioniert?*

⚡ Häufige Probleme ⚡

- *Man bekommt keine Reaktion von den Teammitgliedern. Es gibt kein Feedback. Ich traue mich nicht etwas zu sagen.*

Bevor man um Feedback bittet sollte man sich und den anderen klar machen, was für Feedback überhaupt gewünscht ist. Warum brauchst du das Feedback? Bis wann brauchst du es? Dann kannst du dich fragen auf welche Weise du dieses Feedback am besten bekommst, manches Feedback kann man über Chat bekommen, anderes ist besser wenn man dabei sitzt und auf etwas zeigen kann.

Wenn Feedback von dir erwartet wird, kannst du dir dieselben Fragen stellen. Wenn du trotzdem nichts sagen kannst, dann ist das auch eine hilfreiche Information, weil dann weiß die andere Person, dass sie sich an jemand anderes wenden sollte.

Noch ein Top Tipp von mir ist beim Feedback nicht nur das „was“ zu listen, sondern vor allem auch das „warum.“ Das heißt „Die Schriftgröße ist zu klein“ sollte begleitet werden mit einer Begründung warum das etwas ist was diese Person überdenken sollte.

- *Ich werde überschwemmt mit Deadlines.*
Die Arbeitsverteilung in der Gruppe sollte nicht nur auf das Projekt sondern auch auf die Zeitpläne der Mitglieder passen. Sie sollten soviel Zeit bereit haben, wie sie für sich eingeräumt haben um ihr Ziel zu erreichen. Wenn es da häufiger Diskrepanzen gibt, ist dies definitiv etwas, was angesprochen werden sollte.
- *Es gibt keinen Zeitplan. Man sieht sich zu selten. Es fehlen Informationen um endlich Entscheidungen zu treffen.*
Wie bereits gesagt sollte eure Frage immer wieder sein: *Was brauchen wir um arbeitsfähig zu sein?* Ein Zeitplan wird fast immer notwendig sein, damit alle etwas haben woran sie sich orientieren können. Wenn es auch für die Mitglieder notwendig ist sich zu sehen oder simultan zu arbeiten, weil sie besser mit unmittelbarem Feedback fahren, dann sollte dafür auch Zeit eingeräumt werden.
- *Entscheidungen werden vergessen oder nicht akzeptiert.*
Wenn das häufiger passiert lohnt es sich ein Logbuch aller Entscheidungen und Änderungen zu führen. Ihr könnt beispielsweise ein Wiki einrichten! Das können einfach Google Dokumente sein, oder ihr könnt Notion, Milanote verwenden oder sogar einen Discord Server.
Bei Nicht-Akzeptanz ist es wichtig zu prüfen ob alle nachvollziehen können, wie und warum es zu dieser Entscheidung kam. Es ist auch wichtig zu schauen ob die richtigen Leute diese Entscheidung getroffen haben. Vielleicht müsst ihr alles noch einmal aufrollen: dabei stellt ihr die Varianten (auch die verworfenen) nebeneinander und wägt ab und erklärt welche Entscheidung welche konkreten Auswirkungen haben wird und was ihr euch erhofft.◊
- *Wir stecken irgendwie fest. Wir haben uns für etwas entschieden aber es geht irgendwie nicht weiter.*
Auch hier wieder solltet ihr euch fragen: Was brauchen wir um arbeitsfähig zu werden? Brauchen wir mehr Informationen, konkretere Ausarbeitung der Ideen oder was anderes?

RETROS UND KONFLIKTE NUTZEN

Wie bereits bei der Recherche erwähnt, lohnt es sich oft Zwischenstopps einzulegen und zu prüfen ob man als Team im Eifer des Gefechts nicht den Weg verloren hat. Vor allem wenn man merkt, dass es irgendwie nicht so gut läuft, ist es Zeit für eine Sitzung.

Störungen sind nicht immer explizit, sondern manchmal subtil oder finden sich in den Momenten wo keiner etwas sagt. Vielleicht ist man genervt, unsicher oder es fehlt an Verantwortungsübernahme oder Engagement – das alles reicht schon um die Stimmung in der Gruppe zu kippen und das Weiterarbeiten zu erschweren. Bei Ruth Cohn gibt daher die Regel „Störungen haben Vorrang“, d.h. wenn es welche gibt, sollte es eine Chance geben diese anzusprechen. Auch wichtig ist die andere Regel „Jeder ist für die Wahrnehmung und Wahrung seiner eigenen Grenzen zuständig und muss sie auch zeigen und ausdrücken.“ Erst wenn die Themen und Bedürfnisse adressiert werden, kann mit ihnen umgegangen werden. ◊

Gleichzeitig sind Konflikte auch oft eine fruchtbare Gelegenheit. Denn oft zeigen sie Gegenpunkte auf, die eine neue Perspektive eröffnen können. Viele kreative Lösungen

entstehen aufgrund von Konflikten. Das Problem ist jedoch, dass bei Konflikten schnell die Sachebene verlassen wird und Probleme einzelnen Personen zugeschrieben werden. Prinzipiell geht es bei der Klärung darum, dass wer auch immer im Konflikt involviert ist, die Wahrnehmung des anderen versteht (das bedeutet nicht Zustimmung!). ◊

Oft reicht das schon um alles zu klären und daran weiterzuarbeiten. Aber wenn es doch erhitzter ist, muss man wahrscheinlich eine dritte, unbeteiligte Person heranziehen. Dabei ist es wichtig zu beschreiben, was man sich für eine Lösung erhofft (bzw. in welchem Rahmen diese gefunden werden soll), um somit gleich am Anfang ein konstruktives Mindset aufzustellen. Danach geht es nur noch darum alles zu schildern und sachlich zu bearbeiten, z.B. indem die Punkte auf Karten geschrieben werden. Der Moderator steht dazwischen als ein neutraler Trichter, der die Informationen von den Personen löst und auf eine Sachebene bringt.◊

SELBSTREFLEKTION, FEEDBACK UND BEWERTUNG

Ihr seid am Ende der Projektarbeit angelangt, juchu! Jetzt heißt es nur noch präsentieren und auf die Note warten. Aber nicht zurücklehnen! Hier wird es erst recht spannend – jetzt ist die Gelegenheit darüber zu sprechen was gut lief und was hätte besser laufen können. Jetzt ist die Zeit um endgültig sagen zu können ob ihr euer Gruppenziel und die Ziele der einzelnen Teammitglieder erreicht habt oder nicht und was ihr beim nächsten Mal besser machen könnt.

Das ist für manche schwieriger als für andere, aber was für eine verschwendete Chance wäre das, wenn man nicht lernt wie man in der Gruppenarbeit war! Aber das heißt auch nicht, dass ihr euch auf Teufel komm raus zwingen müsst in einem Stuhlkreis zu sitzen und etwas zu sagen. Es gibt verschiedene Methoden um es nicht ganz so awkward zu machen.

Ihr könnt z.B. [dieses Template](#) verwenden und jeder schreibt anonym etwas dazu. Es gibt auch einige kostenlose Tools online (z.B. [polleverywhere](#)) oder lasst euch etwas anderes einfallen. Versucht beim Schreiben möglichst genau zu sein, auch wenn es nicht viel zu sagen gibt. Folgende Dinge könnt ihr beschreiben:

- 1. Wie viel hat die Person geleistet? Was hat dich überrascht? Welche Annahmen und Erwartungen haben sich für dich bestätigt? Warum glaubst du war die Person in der Lage gewisse Dinge zu tun/erreichen?*
- 2. Was hat die Person nicht geschafft? Woran glaubst du lag es? Was hätte anders sein müssen? Was sind Herangehensweisen, die die Person in Zukunft ausprobieren könnte?*

„Alles war gut“ – Welche Aspekte waren besonders gut? Warum glaubst du war die Person in der Lage in diesen Bereichen eine gute Leistung zu bringen?

„Nichts besonderes“ – Welche Grundlagen hat die Person erfüllt? In welchen Bereichen könnte die Person potentiell besser werden?

Du möchtest etwas bemängeln aber nicht gemein sein – Schreibe aus deiner Perspektive und vermeide es die Person analysieren zu wollen. Du kannst schreiben wie Dinge auf dich gewirkt haben und welche Fragen dir dabei aufkommen. Die Person

kann sich dann selbst damit auseinandersetzen und prüfen ob es ein Missverständnis war oder es sich tatsächlich um eine eigene Unzulänglichkeit handelt.

Ein oft bemängelter Punkt bei der Gruppenarbeit sind unfaire Noten. Zum Glück sind viele der Lehrenden relativ offen für andere Ansätze, vor allem weil es nicht besonders viele Konsequenzen für Noten für die Studis selbst gibt. Arbeitgeber werden sie sich nicht wirklich anschauen und Noten für kreative Arbeiten zu geben ist ohnehin kein besonders substanzielles System. Ihr könnt dennoch gerne einige Methoden vorschlagen, damit die Noten der Einzelnen genauer bestimmt werden. Dazu gehört beispielsweise dass ihr ein Logbuch abgibt oder die Evaluationsergebnisse der Einzelnen.

Mini Tip: Ihr solltet wahrscheinlich früh mit den Lehrenden absprechen, welche Benotungsart ihr euch wünscht, schließlich ist das für sie auch extra Arbeit.

LESEEMPFEHLUNGEN ZUM THEMA

All diese Methoden und Fragen kamen mir nicht aus dem Nichts. Ich habe viel über Gruppenarbeiten nachgedacht aber meine Annahmen bestätigten sich mit der Literatur, die ich dazu gelesen habe! Glücklicherweise sind die alle relativ leicht zu lesen, und wer sich wirklich in die Materie reinknien und zum absoluten Teamwork Biest werden möchte, kann gerne mehr dazu lesen!

- [A Normative Model of Work Team Effectiveness](#) von J. Richard Hackman
- [Moderationskompetenzen](#) von Stefan Groß
- [Gruppenarbeiten vorbereiten und moderieren](#) von Steffen Hillebrecht
Dieses Buch geht einen etwas strengeren Prozess für Gruppenarbeiten durch, vielleicht hilfreich für alle die sehr strukturiert arbeiten (vor allem mit Studis aus anderen Fakultäten)
- [Themenzentrierte Interaktion und Soziales Lernen](#) von Ruth Cohn
- [Teamwork for Design Students: A resource for skill development](#) von der Deakin University
- [The TeamKit](#) von Niklaus Gerber beschreibt die Kernprinzipiens in diesem Workbook hervorragend, nur weniger auf die Bedürfnisse und Umstände der Studis an der Fakultät zugeschnitten.

ONLINE TOOLS, DIE ICH GETESTET UND FÜR GUT BEFUNDEN HABE (STAND JUNI 2020: ALLE KOSTENLOS)

Wie bereits angerissen braucht ihr für einige Methoden der Visualisierung sowie Organisation nicht nur den Willen, sondern auch das Material. Da ihr wahrscheinlich vieles online macht, habe ich euch eine Liste von nützlichen Tools und Ressourcen geschrieben, die euch helfen können.

- ★ [AWW – A Web Whiteboard](#)
Super unkompliziert zu verwenden und man hat viele Möglichkeiten und sieht einander in Echtzeit. Ich empfehle ggf. ein Grafiktablet zu verwenden, aber man kann auch ohne ordentliche Sachen erstellen.
- ★ [Milanote](#) (der kostenlose Plan sollte für ein Projekt reichen wenn ihr clever seid, ansonsten gibt es auf Anfrage auch Studirabatt)
Eine Art Pinnwand in die man weitere Pinnwände verschachteln kann. Das coole ist, dass ihr z.B. Aufgabenlisten mit Deadlines oder andere Teammitglieder machen könnt und dass ihr den Cursor der anderen seht. Zusätzlich könnt ihr die Pinnwand zur Ansicht per Link teilen, z.B. für Dozenten.
- ★ [InVision](#)
Eigentlich gedacht für Web- und Appdesign, aber ihr könnt da auch problemlos PDFs reinladen. Das gute ist, dass ihr relativ genau Kommentare schreiben könnt und diese an die Stelle heften könnt, um die es geht.
- ★ Toolboxes mit verschiedenen Methoden und Herangehensweisen: [Design Kit – Hyper Island Toolbox – DIY Toolkit](#)
- ★ [Statista](#) für Statistiken
Statista hat einen Campus-Login wo man als Studi der Hochschule Zugang zu relativ vielen (leider nicht allen) Statistiken hat. Die sind aber alle ziemlich interessant und helfen eure Entscheidungen sachlicher zu treffen.
- ★ [Google Docs](#) (sowie Sheets und Präsentationen und Drive und Kalender)
Gemeinsam an Dokumenten arbeiten zu können ist einfach ziemlich gut. Wenn es allerdings um wichtige Daten geht, ist es empfehlenswert diese auch außerhalb der Cloud zu speichern. Ein gemeinsamer Teamkalender kann helfen eure Termine zu synchronisieren – aber wenn es nur wenige sind, dann reicht es vielleicht nur für jeden Termin alle einzuladen.
- ★ [Notion](#)
Als leistungstärkere und vielleicht bisschen hübschere Version von Google Docs: Notion ist kostenlos für Studis und ihr könnt vor allem Seiten ineinander stapeln und viele andere nützliche Features verwenden (Leute per @ erwähnen, Deadlines und To-Do Listen hinzufügen etc.) Das macht es besonders interessant als gemeinsames Wiki.
- ★ [polleverywhere](#)
Ob zum anonymen Feedback oder in der Präsentation – hiermit könnt ihr Aussagen voneinander sammeln.

SCHLUSSWORT

Ich denke die Realisation, dass der Erfolg von Gruppenarbeiten nicht wirklich davon abhängt, wie gut man sich versteht, sondern am stärksten davon beeinflusst wird, was man denn in der Gruppenarbeit macht, war der Punkt an dem sich meine Gruppenarbeiten und meine Einstellungen zu ihnen positiv und nachhaltig verändert hat. Es ist gut zu wissen, dass es viele relativ einfache Dinge gibt die man tun kann, damit ein Teamprojekt nicht ganz so frustrierend läuft, wie viele von euch es sicherlich gewohnt sind.

Vieles davon ist einfach Selbstreflektion und die Fähigkeit die daraus gewonnenen Erkenntnisse in echte Handlungen führen zu können. Aber natürlich hängt auch ganz viel von der Bereitschaft der anderen ab. Prinzipiell ist es einfach angenehmer in einem Team zu arbeiten, in dem alle super nett sind und an einem Thema, für das man brennt. Aber das wird nicht immer so gegeben sein, und manchmal wirft das Leben einen Stein in den Weg – ich hoffe dass ich euch mit diesem Workbook einige Anhaltspunkte geben kann, anhand deren ihr lernen könnt mit allen Hindernissen so umzugehen, dass am Ende doch etwas herauskommt, mit dem ihr zufrieden sein könnt.

Ich denke aber auch, dass es nicht nur an den Studis liegen sollte, Gruppenarbeiten besser zu machen. Sprecht gerne mit euren Dozenten und den Gremien (Studienrat, Fachschaft, etc.). So könnt ihr euch so für strukturelle Änderungen einsetzen, sei es für einen extra Kurs oder eine Art Workshop oder vielleicht etwas ganz anderes.

Ich finde es einfach zu schade um all eure kreativen Köpfe, wenn ihr so viele Semester damit verbringt herum zu irren und mittelmäßige Projekte umzusetzen, wenn die Synergie, vor allem mit so hoch kreativen Menschen wie euch, sehr positiv und explosiv sein kann – und das mit verhältnismäßig wenig Mühe, wie euch dieses Workbook hoffentlich zeigen konnte.

So viel von mir – mit diesen Worten schicke ich euch in die Gruppenarbeit:

Macht was großartiges und traut euch, denn wenn nicht ihr, wer?
Und wenn nicht jetzt, wann dann?

Hanh Pham, 2020

[@teamworktoolkit](#) auf Instagram