



LEITFADEN „PROJEKTSEMINAR“

Modul „Aktuelle Forschung und Projekte zur integrativen Geographie“ (BGEO-15)

Stefanie Klein
Michelle Moyzes
Michael Mießner
Mathias Siedhoff

Stand Mai 2020

Inhalt

<i>Abbildungsverzeichnis</i>	<i>III</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>IV</i>
Hinweise zur Nutzung des Leitfadens.....	1
I Rahmenbedingungen des Projektmoduls	2
1. Wissenswertes zum Modul	2
1.1 Modulziele	2
1.2 Modulrahmen.....	3
1.3 Lernziele und Inhalte	3
1.4 Ablauf	4
1.5 Präsenz- und Projektzeiten	5
1.6 Betreuung	6
2. Komponenten der Projektarbeit.....	7
2.1 Exposé mit Präsentation.....	7
2.2 Konzeptpräsentation mit Poster	7
2.3 Zwischenbericht.....	7
2.4 Abschlusspräsentation.....	8
2.5 Abschlussbericht	8
II Projektmanagement und -planung in Gruppen	9
1. Welche Phasen durchläuft eine Gruppenarbeit?.....	9
Exkurs: Stärken-Schwächen-Analyse	10
2. Wie entwickelt sich eine gute Gruppendynamik und was hat Kommunikation damit zu tun?.....	12
3. Was kennzeichnet eine gute Arbeitsstruktur?	14

III Tipps und Tricks – Ein Werkzeugkoffer für eine erfolgreiche Projektarbeit	16
1. Wie definiere ich Problemstellungen und daraus resultierende Ziele?	19
2. Wie lässt sich der thematische Schwerpunkt bestimmen und Erfolgskriterien festlegen?	24
3. Wie kann ein gutes Zeitmanagement das Projekt zum Erfolg führen?	28
4. Welche Projektmanagementtools gibt es?	32
5. Wie lassen sich die Teammitglieder auf den gleichen Wissensstand bringen?	37
6. Wie können wir als Gruppe alle Meinungen berücksichtigen und ein gemeinsames Ziel formulieren?	40
7. Wie können wir als Gruppe kreative Lösungsperspektiven für unsere Probleme entwickeln?	42
8. Wie formuliere ich Arbeitsaufträge für Kleingruppen und führe die Ergebnisse zusammen?	48
9. Wie kann ich die Stimmung meiner Teammitglieder erfassen und eine Sitzung reflektieren?	53
10. Wie gebe ich konstruktiv Feedback?	60
<i>Literaturverzeichnis</i>	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf des Projektmoduls im Wintersemester (Semester 1)	4
Abbildung 2: Ablauf des Projektmoduls im Sommersemester (Semester 2).....	4
Abbildung 3: Das TZI-Dreieck.....	13
Abbildung 4: Modell zur Übersicht der Arbeitsstruktur.....	14
Abbildung 5: Werkzeugkoffer	16
Abbildung 6: Ausschnitt aus einem GANTT-Diagramm.....	30
Abbildung 7: Das KANBAN-Board	31
Abbildung 8: Anforderungen an Protokollführende.....	35
Abbildung 9: Der Problemkreis.....	44
Abbildung 10: Aufbau einer Mind-Map.....	47
Abbildung 11: Exemplarisches Stimmungsbarometer der Gruppendynamik.....	59
Abbildung 12: Ampel-Methode.....	62

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hilfestellung zur Analyse der eigenen Stärken und Schwächen	10
Tabelle 2: Schema für einen Themenspeicher	24
Tabelle 3: Projektzeitplan für das gesamte Semester mit eher groben Zielen und Aufgabenpaketen	28
Tabelle 4: Beispiel für ein Raster eines Aktionsplans.....	29
Tabelle 5: Exemplarische Tagesordnung.....	36
Tabelle 6: Matrix für die 6-3-5-Methode.....	42
Tabelle 7: Schema für den Fragebogen einer Prozessanalyse	55
Tabelle 8: Fragebogen ‚Personenbezogene Reflexion‘.....	57

Hinweise zur Nutzung des Leitfadens

Mit diesem Leitfaden wollen wir Ihnen eine Hilfestellung für die Projektseminare geben, die im Rahmen des Geographiestudiums an der TU Dresden am Lehrstuhl für Human-geographie durchgeführt werden. In den Projektseminaren sammeln Sie eigene Erfahrungen in der empirischen Forschung. Dabei sind Sie nicht nur mit fachlichen und wissenschaftlichen Problemen konfrontiert, sondern ebenso mit Herausforderungen des Projektmanagements: Wie strukturieren Sie die Forschungsarbeit? Wie erstellen Sie eine realistische Zeitplanung? Wie reagieren Sie auf unvorhersehbare Probleme? Eine besondere Herausforderung im Rahmen der Projektseminare an unserer Professur besteht in der Zusammenarbeit in der Gruppe. Der vorliegende Leitfaden soll Ihnen als Nachschlagewerk eine Hilfe bieten, um die mit der Projektarbeit verbundenen Herausforderungen möglichst gut meistern zu können.

Wir haben den Leitfaden folgendermaßen gegliedert: In Teil 0 finden Sie wichtige Hinweise zum Projektmodul und den einzelnen Komponenten. In Teil II wird erläutert, wie Projektmanagement und -planung in Gruppen erfolgreich gelingen kann. Hier erfahren Sie, welche Phasen die Gruppenarbeit üblicherweise durchläuft, wie sich eine gute Gruppendynamik entwickelt und was eine gute Arbeitsstruktur kennzeichnet. Der dritte Teil besteht aus einem umfangreichen Werkzeugkoffer, in dem Sie 31 Tools für eine erfolgreiche Projektarbeit in Gruppen finden. Zur Erleichterung des Einstiegs haben wir die Tools verschiedenen Herausforderungen zugeordnet. So können Sie konkret nach geeigneten Lösungsansätzen suchen, oder einfach so in den Tools stöbern.

Bei der Erarbeitung dieses Leitfadens konnten wir auf die Materialien anderer Universitäten zurückgreifen. Wir möchten uns beim Institut für Raumplanung der Technischen Universität Dortmund für das Überlassen der „Materialien Studien und Projektarbeit“ sowie des „Projektwikis“ bedanken. Weiterhin haben wir Inspirationen durch die Leitfäden zu den Transdisziplinären Projektmodulen der Leuphana-Universität Lüneburg erhalten. Wir möchten uns ebenfalls bei Yannick Dederichs und Esteban Lopera Corredor für die Überlassung ihrer Materialien zum Projektmanagement bedanken, die wir in abgewandelter Form in diesen Leitfaden aufgenommen haben.

Wir hoffen, dieser Leitfaden hilft Ihnen, diese Projektaufgabe erfolgreich zu lösen. Wir wünschen Ihnen bei der Projektarbeit viel Spaß und Erfolg!

Stefanie Klein, Michelle Moyzes, Michael Mießner und Mathias Siedhoff

I Rahmenbedingungen des Projektmoduls

In diesem Abschnitt sind alle grundlegenden Informationen zum Modul „Aktuelle Forschung und Projekte zur integrativen Geographie“ (BGEO15) enthalten. Dazu zählen zunächst die formalen Anforderungen des Moduls an Sie als Studierende. Im zweiten Kapitel finden Sie alle relevanten Informationen und Hinweise zu den Komponenten der Projektarbeit sowie der Art und Weise der Benotung.

1. Wissenswertes zum Modul

In diesem Kapitel haben wir für Sie alle relevanten Modulziele und -anforderungen zusammengefasst. Des Weiteren finden Sie jeweils einen exemplarischen Ablaufplan des Moduls für das Winter- und Sommersemester. Abschließend werden in diesem Kapitel Hinweise zu Präsenzzeiten sowie der Betreuung während der Projektdurchführung gegeben.

1.1 Modulziele

Mit dem Modul „Aktuelle Forschung und Projekte zur integrativen Geographie“ sollen die Studierenden laut Studienordnung „Kompetenzen zur Bearbeitung eines wissenschaftsnahen geographischen Projekts und Erfahrung in der praktischen Vorgehensweise bei wissenschaftlichen Untersuchungen“ erwerben und „Fähigkeiten des wissenschaftlichen Arbeitens, des empirischen Forschens [und der] Untersuchung von Fragestellungen“ (TU Dresden 2017: 23) anwenden.

Im Rahmen der humangeographischen Projektmodule möchten wir darüber hinaus, dass die Studierenden ihre Kenntnisse in einem übergeordneten geographierelevanten Thema vertiefen, eigenständiges Arbeiten und Teamarbeit üben, Kompetenzen in Projektmanagement erwerben und dadurch auch Kompetenzen für berufliche Tätigkeiten erlangen. Zudem können die erworbenen Fähigkeiten zur Vorbereitung auf die Bachelorarbeit dienen.

1.2 Modulrahmen

Das Modul umfasst laut Studienordnung Veranstaltungen im Umfang von 8 SWS, die im Laufe eines Semesters – des 6. Fachsemesters – absolviert werden. Wir bieten Projektmodule an, die im Umfang von 8 SWS auf zwei Semester verteilt werden (5. und 6. Fachsemester). Damit wollen wir den Arbeitsaufwand für das Modul günstiger im Studienverlauf verteilen und die zeitliche Konkurrenz zur Bachelorarbeit (die laut Studienordnung ebenfalls im 6. Fachsemester geschrieben werden soll) reduzieren.

1.3 Lernziele und Inhalte

Die Projektmodule umfassen vier inhaltliche Komponenten:

1. ein übergeordnetes geographierelevantes Thema (z. B. „Wohnungsmarkt“), in dessen Rahmen in Kleingruppen (à ca. drei Personen) Projekte konzipiert und durchgeführt werden oder - alternativ - eine Untersuchungsfragestellung von allen Studierenden eines Projektmoduls gemeinsam bearbeitet wird (Forschungsgruppe),
2. methodologische und methodische Aspekte, d.h. die Auseinandersetzung mit empirischen Methoden der Informationsgewinnung und -auswertung,
3. Methoden des Projektmanagements,
4. Soft Skills (z. B. Präsentieren, Poster erstellen).

- Jedes der beiden Semester beginnt mit einer Einführungsphase, in der zwei bis drei aufeinanderfolgende Projektstage als Blockveranstaltungen stattfinden. In dieser Einführungsphase werden grundlegende Inhalte zum übergeordneten Thema bzw. zur Fragestellung, zu empirischen Methoden und zu Projektplanung/-management vermittelt. Jeder der Tage umfasst drei bis vier Doppelstunden (DS). Nach diesem einführenden Block sollen die Teilnehmer*innen in der Lage sein, in Kleingruppen eigenständig Projektkonzepte zu entwickeln.
- Während der Vorlesungszeit finden in beiden Semestern im Abstand von jeweils etwa zwei Wochen Blockveranstaltungen mit je ca. drei DS statt. In diesen werden zum einen Inhalte zum übergeordneten Thema, zu empirischen Methoden und zu relevanten Soft Skills vermittelt oder vertieft. Zum anderen – und hauptsächlich – dienen diese Veranstaltungen der eigenständigen Ausarbeitung von Projektkonzepten und der Umsetzung von Projektarbeitsschritten durch die Teilnehmer*innen (ggf. in Kleingruppenarbeit).

Falls gleichzeitig mehrere Projektmodule durchgeführt werden, finden einzelne Teile der Veranstaltungen gemeinsam für alle Teilnehmer*innen statt. Dies betrifft in den Startwochen die Beschäftigung mit den Themen Methodologie/Methoden und Projektplanung/-management. Im weiteren Verlauf der zwei Semester erfolgt die Vorstellung der Projektkonzepte und -ergebnisse seminargruppenübergreifend, um die Teilnehmer*innen zur kritischen Auseinandersetzung mit anderen Projektarbeiten anzuhalten und den Blick auch „über den eigenen Tellerrand hinaus“ zu lenken.

1.5 Präsenz- und Projektzeiten

Für das Modul ist laut Prüfungsordnung ein Arbeitsaufwand von 360 Stunden vorgesehen. Bei einer Verteilung der Arbeit auf zwei Semester mit je fünfzehn Wochen Vorlesungszeit sowie fünf Wochen in der dazwischenliegenden vorlesungsfreien Zeit ergibt sich ein durchschnittlicher wöchentlicher Arbeitsaufwand von rund zehn Stunden.

Ein Teil dieses Arbeitsaufwands wird mit der Präsenzzeit abgedeckt, d.h. mit der Anwesenheit und Arbeit in den unter Kapitel 1.4 angesprochenen Blockveranstaltungen.

Die Veranstaltungen im laufenden Semester dienen ausdrücklich auch der eigenständigen Bearbeitung der Projekte in Kleingruppen. Es handelt sich also bei diesen Veranstaltungen um einen Teil der regelmäßigen Zusammenkünfte der Projektbearbeiter*innen. Für diese Zusammenkünfte steht ein Arbeitsraum zur Verfügung.

Zusätzlich zu den Blockveranstaltungen sollen die Teilnehmer*innen für die Arbeit in ihrer jeweiligen Kleingruppe weitere Arbeitstreffen selbstbestimmt organisieren und durchführen. Wir empfehlen, zu diesem Zweck regelmäßige wöchentliche Termine zu definieren.

1.6 Betreuung

Die Projektmodule werden von verschiedenen Personen betreut:

1. Der*die **Seminarleiter*in** ist für das gesamte Modul zentrale Lehr- und Betreuungsperson. Sie ist in den meisten Veranstaltungen zumindest zeitweilig anwesend. Sie diskutiert mit den Teilnehmer*innen des Moduls inhaltliche Aspekte des übergeordneten Seminarthemas (z. B. ‚Wohnungsmarkt‘), vermittelt und vertieft (wo nötig) methodologische und methodische Kenntnisse und diskutiert mit den Teilnehmer*innen die Projektkonzepte.
2. Gegebenenfalls werden weitere **Dozent*innen** in einzelne Teile des Moduls eingebunden, z. B. um bestimmte methodologische/methodische Aspekte zu besprechen, bestimmte Soft Skills zu vermitteln o. ä.
3. Die Einführung in Projektplanung/Projektmanagement wird von **Mitarbeiter*innen des Career Service** der TU Dresden oder von Tutor*innen vermittelt.
4. Eine besondere Bedeutung bei der Betreuung haben **Tutor*innen**, die kontinuierlich die Projektarbeiten der einzelnen Arbeitsgruppen begleiten. Sie sind in den Sitzungen im laufenden Semester anwesend und geben Hilfestellung bei allen Phasen der Projektarbeit. Dazu zählen beispielsweise methodische und organisatorische Unterstützung, Hilfestellung bei der Gruppenarbeit oder beim wissenschaftlichen Arbeiten und Schreiben.

2. Komponenten der Projektarbeit

Zur Bearbeitung des Moduls „Aktuelle Forschung und Projekte zur integrativen Geographie“ sind sechs Komponenten besonders wichtig, die im Folgenden vorgestellt werden.

2.1 Exposé mit Präsentation

Bis zur Mitte des ersten Semesters ist ein Exposé der Projektarbeit zu erstellen. Ein Exposé ist eine erste Skizze der beabsichtigten Arbeit, in der vor allem Problem- und Fragestellung sowie der Weg zur Beantwortung der Fragestellung niedergelegt sind (siehe Leitfaden „WISSENSCHAFTLICH ARBEITEN. Handreichung für Studierende der Humangeographie“).

Das Exposé wird in einer Sitzung in der Mitte des ersten Semesters präsentiert und zur Diskussion gestellt. Es ist zweckdienlich, die Ergebnisse aus der Diskussion gut zu dokumentieren. Es bildet die Grundlage für die Posterpräsentation (s. Kapitel 2.2) und den Zwischenbericht (s. Kapitel 2.3).

2.2 Konzeptpräsentation mit Poster

Am Ende des ersten Semesters werden die mittlerweile ausgearbeiteten Projekt-Konzepte in einer Postersession vorgestellt und diskutiert. Jede Arbeitsgruppe erstellt dazu vor der entsprechenden Sitzung ein Poster mit den zentralen Informationen zum Projekt-Konzept. Im Vorfeld wird es eine Sitzung geben, in welcher die grundlegenden Informationen zur Erstellung eines wissenschaftlichen Posters vermittelt werden.

2.3 Zwischenbericht

Der Zwischenbericht soll, wie Kapitel 2.1 zu entnehmen ist, auf Basis des überarbeiteten und weiterentwickelten Exposés verfasst werden. Der Bericht enthält insbesondere grundlegende Informationen:

- zu Problem- und Fragestellung,
- zum theoretischen Rahmen,
- zum Forschungsstand,
- zum beabsichtigten methodischen Vorgehen bei der empirischen Arbeit (Informationserhebung und -auswertung),
- zum zeitlichen Ablauf des Projekts.

In diesen Bericht fließen gegebenenfalls Ergebnisse der vorangehenden Konzeptpräsentation bzw. der dort erfolgten Diskussion ein. Dieser Zwischenbericht bildet die Grundlage für den zu erarbeitenden Abschlussbericht. Es empfiehlt sich daher von Beginn an gründlich vorzugehen.

2.4 Abschlusspräsentation

Am Ende des zweiten Semesters werden die bis dahin abgeschlossenen Projekte vorgestellt und diskutiert. Die Präsentation soll die wichtigsten Informationen zum Projektkonzept und insbesondere die zentralen Ergebnisse der Projektarbeit enthalten. Die Hinweise, die im Rahmen der Präsentation aufkommen, können anschließend im Abschlussbericht berücksichtigt werden.

2.5 Abschlussbericht

Auf Basis der bisherigen Arbeiten (Projektarbeit, Zwischenbericht, Abschlusspräsentation) ist nach dem zweiten Semester ein Abschlussbericht zu erstellen. Der Bericht sollte Folgendes beinhalten:

- eine Einleitung,
- sofern vorhanden: Abbildungs-, Abkürzungs-, Tabellenverzeichnis,
- Problem- und Fragestellung,
- den theoretischen Rahmen,
- den Forschungsstand,
- das methodische Vorgehen bei der empirischen Arbeit (Informationserhebung und -auswertung),
- eine Darstellung der Untersuchungsergebnisse,
- eine Diskussion der Ergebnisse hinsichtlich des theoretischen Rahmens und des Forschungsstandes,
- ein Resümee und ein Fazit,
- das Literaturverzeichnis.

Zur Erläuterung: Ein Resümee ist vor allem eine Zusammenfassung. Das Fazit beinhaltet zusätzlich die Schlussfolgerungen der Autor*innen. Der Bericht ist das wissenschaftliche Endprodukt der Projektarbeit und sollte daher ihre Forschungsleistung sowie ihre Forschungsergebnisse sehr aussagekräftig darstellen.

II Projektmanagement und -planung in Gruppen

Soll ein Projekt in einer Gruppe ausgearbeitet werden, stehen Sie vor möglichen Herausforderungen: Das Projektteam muss gemeinsam eine Aufgabe bewältigen. Es treten Fragen auf wie: Wie kann eine erfolgreiche Gruppenarbeit funktionieren? Welche wichtigen Bausteine gehören dazu? Welche Arbeitsschritte sollten berücksichtigt werden?

Zum Einstieg in diesen Teil werden daher die Phasen der Gruppenarbeit erläutert (Kapitel 1). Anschließend werden Instrumente für eine gute Teamdynamik und interne Kommunikation vorgestellt (Kapitel 2). Weiterhin geben wir Ihnen Hinweise zur Strukturierung der Projektarbeit (Kapitel 3).

1. Welche Phasen durchläuft eine Gruppenarbeit?

Eine gute Gruppenarbeit ist eine wichtige Voraussetzung zur Bewältigung eines Projekts. Im Folgenden erläutern wir Ihnen die vier idealtypischen Phasen der Gruppenarbeit.

Phase 1: Ankommen und Austauschen

Die meisten Teilnehmer*innen unserer Projekte kennen sich bereits aus dem Studium. Sie bringen Erfahrungen aus anderen Gruppenarbeiten und unterschiedliche fachliche Expertisen mit. Wie sich die anderen Personen in einer Gruppenarbeit verhalten und welche Eigenschaften sie mitbringen, ist jedoch nicht bekannt. Deshalb ist das Ankommen besonders wichtig. Inhaltlich können in der ersten Phase die Erwartungen der einzelnen Teilnehmer*innen geklärt und das Thema erstmals eingegrenzt werden.

Phase 2: Gärung und Klärung

Nach der Kennenlern-Phase wird die Arbeitssituation in der Gruppe zur Normalität und jede*r beginnt, mehr von sich preiszugeben sowie die eigenen Interessen und Meinungen verstärkt in die Gruppe einzubringen. Die Gruppenmitglieder nehmen bestimmte Rollen in der Gruppe ein: Gruppenleiter*in, Impulsgeber*in, Beobachter*in, etc. (s. Kapitel 3). Hier haben persönliche Stärken und Schwächen einen bedeutenden Einfluss. Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Zurückhaltung oder Selbstbehauptungsdrang prägen die Rolle in der Gruppe.

Gerade in dieser Phase ist das Konfliktpotential hoch. Um konstruktiv mit eventuell auftretenden Konflikten umzugehen oder diese von vornherein zu vermeiden, bietet sich die Stärken-Schwächen-Analyse an (📍 Exkurs).

Exkurs: Stärken-Schwächen-Analyse

Jedes Gruppenmitglied bringt bestimmte Eigenschaften mit. Um diese ‚internen Ressourcen‘ bestmöglich einzusetzen, ist es für die Teamdynamik vorteilhaft, jedes Gruppenmitglied entsprechend seiner/ihrer Stärken einzusetzen. Eine *Stärken-Schwächen-Analyse* kann Aufschluss über die eigenen Fähigkeiten geben. Folgende Fragen (s. [Tabelle 1](#)) helfen bei der Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen.



Tabelle 1: Hilfestellung zur Analyse der eigenen Stärken und Schwächen. Eigene Darstellung nach Zentrale Studienberatung / Schreibzentrum TU Dresden 2018: 3f.

Stärken	Schwächen/Potentiale
Was liegt mir besonders? Was fällt mir leicht?	Was fällt mir schwer? Was kostet mich große Überwindung?
Welche Erfolge kann ich verzeichnen?	Welche Misserfolge gab es?
In welchem Bereich bin ich Expert*in?	Welchen Anteil hatte ich bzw. meine Arbeit an Misserfolgen?
Was macht mir Spaß?	Was macht mir keinen Spaß?

Nach der Ermittlung der eigenen Stärken und Schwächen sollten sie im restlichen Team kommuniziert werden, um diese internen Ressourcen bestmöglich zu nutzen.

Neben der sozialen Organisation innerhalb der Gruppe lernt diese auch, sich selbstständig zu organisieren. Inhaltlich ist die Phase geprägt durch das Abklären der Ziele der Projektarbeit. Dies kann ein „sehr langwieriger, langatmiger, anstrengender und nerviger Prozess sein, der durch heftige Auseinandersetzungen gekennzeichnet ist“ (Fischer-Krapohl 2011: 24). Am Ende der Phase sollte das Team eine gute Grundlage für die weitere Zusammenarbeit geschaffen haben.

Phase 3: Arbeitslust und Produktivität

Bis zur dritten Phase sollte sich eine gute Zusammenarbeit in der Gruppe herausgebildet haben. Die Gruppenarbeit verläuft nun gleichmäßig und neue Aspekte sowie Kritik werden gut in den weitem Prozess aufgenommen. Problematisch wird es, wenn Ziele und Themen in Phase 2 nicht ausreichend erarbeitet wurden und Gruppenmitglieder sich übergangen oder benachteiligt fühlen.

Phase 2 und 3 können sich im Verlauf der Projektarbeit mehrfach wiederholen. Die Arbeitslust und Produktivität hängen in dieser Phase zu großen Teilen von äußeren Faktoren ab. Beispielsweise können Störungen durch hohe Arbeitsbelastungen in anderen Seminaren oder durch private Faktoren ausgelöst werden. Hier ist es wichtig, gut in der Gruppe zu kommunizieren, um Konflikte zu vermeiden.

Phase 4: Transfer, Abschluss und Abschied

Im Hinblick auf das Ende der Projektarbeit ist der starke Termindruck ein potenzieller Störfaktor guter Teamdynamik. In dieser Phase kann es häufig zu Auseinandersetzungen kommen, da die Zeit fehlt, auf alle Probleme ausführlich einzugehen. Es ist daher ratsam, die Endphase rechtzeitig zu beginnen und vorzubereiten. Zum Abschluss der Teamarbeit ist es für weitere Projekte sinnvoll, die vergangene Zusammenarbeit gemeinsam zu reflektieren.

2. Wie entwickelt sich eine gute Gruppendynamik und was hat Kommunikation damit zu tun?

Mit dem Beginn des Projektmoduls stehen Ihnen zwei arbeitsreiche Semester bevor, in denen Sie gemeinsam ein Thema bearbeiten werden. Wie in Kapitel 1 erläutert, prägt sich in Phase 2 der Gruppenarbeit langsam eine Teamdynamik aus. Wie aber bilden die einzelnen Personen ein Team? Das ist Gegenstand dieses Abschnittes.

Eine positive Teamdynamik setzt eine Reflexion der eigenen Rolle in der Gruppe voraus. Dafür sind gemeinsame Absprachen wichtig. Hierfür können folgende Leitfragen als Orientierung dienen:

- Welche Ziele verfolge ich mit der Teilnahme an der Gruppe?
- Was will ich machen, wenn wir uns treffen?
- Wobei verspreche ich mir Unterstützung durch die anderen Gruppenmitglieder?
- Welche Erwartungen habe ich an die anderen Teammitglieder?
- Welche positiven Erwartungen oder Befürchtungen habe ich hinsichtlich der Arbeit in der Gruppe?

Die Fragen sollten zunächst individuell beantwortet und im Anschluss in der Gruppe ausgetauscht sowie diskutiert werden, um zu einer einheitlichen Basis für die gemeinsame Arbeitsweise zu gelangen.

Wie aus vorangegangenen Abschnitten bereits deutlich wurde, hat Kommunikation eine Schlüsselfunktion in der Projektarbeit. Ohne eine effektive und zielorientierte Kommunikation ist der Erfolg einer Gruppenarbeit höchst fraglich. Im Projektmanagement sind zwei Schwerpunktbereiche der Kommunikation zu unterscheiden:

1. Interne Kommunikation/Kommunikation innerhalb des Projektteams (Meetings, Abstimmungsprozesse, Entscheidungsprozesse, etc.)
2. Projektmarketing (Präsentation und Darstellung des Projekts vor den anderen Teilnehmer*innen und Dozent*innen).

Zur Optimierung von Kommunikationsbedingungen in Gruppen wurde die themenzentrierte Interaktion (TZI) entwickelt. Zentraler Gedanke ist die Herstellung einer dynamischen Balance zwischen Individuum, Gruppeninteraktion, Thema bzw. Aufgabe und dem Umfeld. In jeder Gruppe sind deshalb drei Grundelemente als gleichgewichtig zu beachten:

1. das Individuum mit Gefühlen, Gedanken und Bedürfnissen,
2. die Gruppe mit ihren Beziehungen und Interaktionen,
3. das Thema, um das es geht.

Die Arbeit in der Gruppe verläuft optimal, wenn die drei Faktoren sich in einem dynamischen Gleichgewicht befinden. Nur dann ist die Selbstverwirklichung des Individuums, die Kooperation innerhalb der Gruppe und die Lösung der vorgegebenen Aufgaben gleichberechtigt möglich. Im Projektalltag kippt diese Balance jedoch immer wieder. Wenn es zu Konflikten in der Projektarbeit kommt, kann sich die Gruppe mit diesen drei Spannungspolen von ‚Individuum – Gruppe – Thema‘ auseinandersetzen und sich fragen, welcher der drei Punkte vergessen oder vernachlässigt wurde. Auf diese Weise können verschiedene Störungen diagnostiziert und behoben werden.

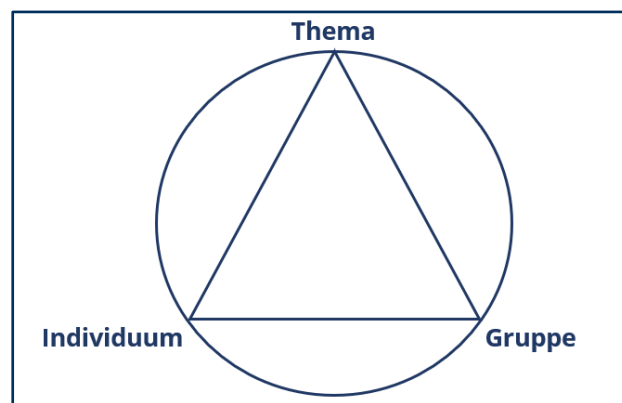


Abbildung 3: Das TZI-Dreieck. Eigene Darstellung nach Langmaack 2000: 91.

Beispiel zum Verständnis des Modells: Die Gruppe hat sich dazu entschieden, das Thema in verschiedene Arbeitsschritte und Aufgaben aufzuteilen, welche die Gruppenmitglieder völlig unabhängig voneinander ‚abarbeiten‘. Dabei entsteht jedoch kein kohärentes Gesamtwerk, sondern ein Sammelsurium von Einzelergebnissen. Synergieeffekte können so nicht entstehen; die Aufgabe kann auf diese Weise nicht zufriedenstellend erfüllt werden. Die Gruppe ist nicht in der notwendigen Balance und sollte sich innerhalb des TZI-Dreiecks neu orientieren.

3. Was kennzeichnet eine gute Arbeitsstruktur?

In diesem Abschnitt wird erläutert, wie eine Gruppenarbeit in einem größeren Team strukturiert werden kann, sodass ein gutes Ergebnis erzielt wird, Probleme lösungsorientiert behandelt werden und jede*r seine*ihre Stärken sinnvoll einsetzen kann.

Für gewöhnlich kristallisiert sich bereits zu Beginn der Gruppenarbeit eine interne Struktur entsprechend der Stärken und Vorlieben der Gruppenmitglieder heraus (s. Kapitel 1). Dabei ist es wichtig, eine*n **Koordinator*in** zu finden, der*die den Überblick über verschiedene Arbeitsgruppen (AGs) und Aufgabenbereiche behält. So lassen sich sowohl Synergien als auch Überschneidungen zwischen einzelnen Themen ermitteln. Die nachfolgende Abbildung 4 illustriert einen möglichen Aufbau der Arbeitsstruktur.

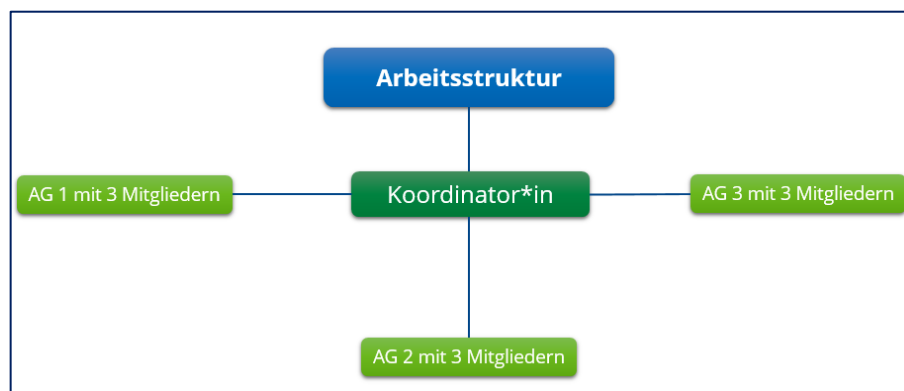


Abbildung 4: Modell zur Übersicht der Arbeitsstruktur. Grafik: E. Lopera Corredor.

Die Aufgaben innerhalb der AGs können, nach diesem Arbeitsstruktur-Modell, entsprechend der Gruppenbedürfnisse und Arbeitserfordernisse angepasst werden. Hierfür bildet die Stärken-Schwächen-Analyse eine gute Grundlage (📍 Exkurs).

Es bietet sich an, das Team in mehrere AGs aufzugliedern, die sich spezifischen Arbeitspaketen widmen. Daneben könnte eine*n zentrale*n **Koordinator*in** bestimmt werden, die*der in regem Austausch mit den Arbeitsgruppen steht und die Arbeit der Arbeitsgruppen koordiniert. Rückfragen, Probleme und Anregungen gilt es mit der/dem zentralen Koordinator*in zu kommunizieren. Die Aufgabenverteilung könnte sich in die folgenden Rollen aufgliedern:

1. **Arbeitsgruppenkoordinator*in:** Er*Sie steht außerdem in direkter Verbindung zum*zur zentralen Koordinator*in und sorgt für eine flüssige Kommunikation zwischen den Teams.

2. **Spezialist*in:** Der*die Spezialist*in arbeitet sich in ein Thema besonders stark ein und stellt dem restlichen Team diese Informationen zur Verfügung.
3. **Springer*in:** Er*sie erledigt Aufgaben, die gerade anfallen und aktuell von niemandem bearbeitet werden, oder unterstützt andere Teammitglieder.

III Tipps und Tricks – Ein Werkzeugkoffer für eine erfolgreiche Projektarbeit

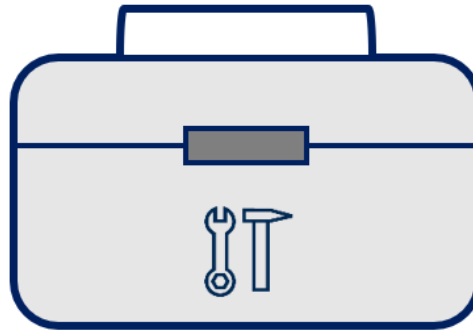


Abbildung 5: Werkzeugkoffer. Grafik: M.Moyzes; Werkzeug: TU Dresden Piktogramme.

In dem vorhergehenden Kapitel haben Sie gelernt, welche Merkmale eine gute Teamdynamik kennzeichnen und wie Sie ihre Gruppenarbeit sinnvoll strukturieren können. Dieses Kapitel baut darauf auf, indem mögliche Probleme während der Gruppenarbeitsphase adressiert werden.

Zur Lösung verschiedener Probleme finden Sie in diesem Kapitel unterschiedliche Methoden („Tools“), die individuelle Möglichkeiten für verschiedene Gruppenstrukturen bieten. Zur besseren Übersichtlichkeit sind die Tools jeweils einem bestimmten Problemfeld zugeordnet. Die Problemfelder sind in der folgenden Übersicht mittels Fragen gegliedert, wodurch Sie schnell die relevanten Tools zur Lösung Ihres Konflikts finden. Außerdem ist jede Methode als Arbeitsblatt gestaltet, das alle zur Durchführung relevanten Informationen enthält. So können Sie die Probleme direkt angehen.

An dieser Stelle laden wir Sie ein, verschiedene Methoden mit ihrem Team zu probieren und so die Möglichkeiten Ihrer Gruppe voll auszuschöpfen!

1. Wie definiere ich Problemstellungen und daraus resultierende Ziele?.....	19
T1: Fragerunde.....	19
T2: Brainstorming.....	20
T3: Stummer Dialog.....	22
T4: Karusselldiskussion.....	23
2. Wie lässt sich der thematische Schwerpunkt bestimmen und Erfolgskriterien festlegen?.....	24
T5: Themenspeicher.....	24
T6: Erfolgskriterien entwickeln.....	26
T7: PMI-Methode.....	27
3. Wie kann ein gutes Zeitmanagement das Projekt zum Erfolg führen?.....	28
T8: Der Projektzeitplan.....	28
T9: Der Aktionsplan.....	29
T10: Das GANTT-Diagramm.....	30
T11: Das KANBAN-Board.....	31
4. Welche Projektmanagementtools gibt es?.....	32
T12: Das Protokoll.....	32
T13: Die Tagesordnung.....	36
5. Wie lassen sich die Teammitglieder auf den gleichen Wissensstand bringen?.....	37
T14: Berichte.....	37
T15: Referate.....	38
T16: Impulsreferate.....	39
6. Wie können wir als Gruppe alle Meinungen berücksichtigen und ein gemeinsames Ziel formulieren?.....	40
T17: Blitzlicht.....	40
T18: One-Text-Methode.....	41

7. Wie können wir als Gruppe kreative Lösungsperspektiven für unsere Probleme entwickeln?	42
T19: 6-3-5-Methode	42
T20: Problemkreis.....	44
T21: Mind-Mapping	46
8. Wie formuliere ich Arbeitsaufträge für Kleingruppen und führe die Ergebnisse zusammen?	48
T22: Arbeitsaufträge formulieren.....	48
T23: Fish-Pool-Methode	50
T24: Aquarium-Diskussion.....	51
9. Wie kann ich die Stimmung meiner Teammitglieder erfassen und eine Sitzung reflektieren?	53
T25: Zufriedenheitsblitzlicht.....	54
T26: Prozessanalyse	55
T27: Personenbezogene Reflexion	57
T28: Positiv- und Negativ-Äußerungen	58
T29: Kontinuierliches Stimmungsbarometer	59
10. Wie gebe ich konstruktiv Feedback?.....	60
T30: Feedback geben.....	60
T31: Ampel-Methode	62

1. Wie definiere ich Problemstellungen und daraus resultierende Ziele?

Eine Projektarbeit ist grundsätzlich geprägt von dem starken Zusammenhang zwischen der Definition von Problemstellungen und der Formulierung von Zielen. Manchmal wird zu Beginn der Projektarbeit der Einstieg in die Diskussion über Problemstellungen bzw. die Zielsetzung des Projekts zusätzlich durch die schwer einzuschätzenden Vorstellungen und Ziele der Betreuenden gehemmt. Darüber hinaus äußern Gruppenmitglieder ihre Ziele, gehen aber kaum auf die Vorstellungen der anderen ein. Das eigentliche Ziel der Gruppenarbeit gerät auf diese Weise leicht aus dem Fokus und Aussagen verschiedener Personen lassen sich nur schwer verknüpfen. So entsteht der Eindruck, dass am Ende des Gruppentreffens ‚nichts geschafft wurde‘.

Die im Folgenden vorgestellten Tools sollen die Visualisierung verschiedener Ideen im Zuge der Diskussion über Problemstellungen bzw. Ziele erleichtern. Ursachen-Wirkungszusammenhänge sowie Teilziele können so deutlicher erkennbar werden. Auch sollen alle Mitglieder durch diese Methoden zur aktiven Teilnahme an der Diskussion motiviert werden.



T1: Fragerunde

Gerade im frühen Stadium der Projektarbeit ist die *Fragerunde* eine geeignete Methode, um relevante Fragestellungen erstmalig zu formulieren. Hier kann es sich um potenzielle Forschungsfragen handeln, aber auch um Hypothesen. Außerdem wird das Vorwissen der Gruppenmitglieder abgefragt.

Ablauf: Die Teilnehmer*innen teilen sich in Gruppen mit maximal sechs Personen auf. Jede*r Teilnehmer*in notiert eine Frage zum Thema auf einem separaten Blatt. Jedes Blatt wandert zu jeder Person. Wer eine Antwort auf die Frage weiß, trägt diese ein. Abschließend werden die Fragen und Antworten vorgetragen und auf Flipcharts o. ä. festgehalten und diskutiert.

T2: Brainstorming

Diese Methode dient der Sammlung möglichst vieler sowie vielfältiger Ideen zu einer Problemstellung oder einem Thema. Äußerungen erfolgen i. d. R. spontan, sodass auch eher zurückhaltende Personen zur Beteiligung animiert werden.



Ablauf: Zunächst muss geklärt werden, welche Frage oder These Gegenstand des Brainstormings sein soll. Das Brainstorming kann mündlich oder schriftlich erfolgen.

- Mündlich: Die Ideen zum vorher festgelegten Thema werden der moderierenden Person ‚zugeworfen‘, die diese an einer Tafel o. ä. festhält.
- Schriftlich (*Brainwriting*): Die Ideen werden auf Karteikarten festgehalten. Dabei sollte nur ein Gedanke pro Karte aufgefasst werden. Zur Visualisierung gibt es zwei Varianten: Zum einen kann die Moderation die gesammelten Ideen vortragen und bringt sie sichtbar an. Die anderen Gruppenmitglieder können so auf die Ideen reagieren. Im anderen Fall heften die Teilnehmer*innen ihre Karteikarten selbst an. Die Karten werden von anderen Teilnehmer*innen vorgetragen, sodass darauf reagiert werden kann.

Die schriftliche Variante hat den Vorteil, dass Äußerungen anonym bleiben. Außerdem ist Zeit zum Nachdenken vorhanden, es herrscht Stille während der Arbeitsphase. So werden auch schüchterne Personen besonders gut eingebunden.

Regeln: Alle Ideen dürfen geäußert werden. Eine „Vorab-Zensur“ der eigenen Ideen soll vermieden werden. Wiederholungen sind möglich. Ideen anderer können aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Kritik oder Wertungen einer Äußerung sind nicht zulässig.

Zeitung: Das *Brainstorming* sollte zwischen zehn und zwanzig Minuten dauern. Bei stagnierendem Ideenfluss können Fragen oder Thesen,

die durch die Moderation eingeworfen werden, anregend wirken. Im Anschluss an das *Brainstorming* können Nachfragen zu einzelnen Äußerungen gestellt werden.

Strukturierung der Ideen: Die Karteikarten können abgenommen werden und zu ‚Themenhaufen‘ geordnet werden (Clustering). Dies geschieht in der Gruppe im Rahmen einer gemeinsamen Diskussion. Sind die Ideen nicht auf Karten gesammelt worden, so muss ein neues Flipchart begonnen werden, bei dem alle gemeinsam über die Strukturierung diskutieren. Eine Strukturierung kann durch die Moderation auch während der Sammelphase geschehen. Wichtig ist jedoch, dass diese Vorstrukturierung von der gesamten Gruppe akzeptiert wird. Für die einzelnen Themen-Cluster sollten gemeinsam Überschriften gefunden werden. Ziel ist es, verschiedene Themen oder auch Teilziele zu identifizieren, an denen weitergearbeitet werden soll.

Protokoll: Wird diese Methode protokolliert, ist es wichtig, sich auf die Diskussion zur Clusterbildung zu beschränken, um die Argumente der Zuweisung zu bestimmten Clustern nachvollziehen zu können. Die Stichworte, die diesen zuzuordnen sind, sind jeweils aufzunehmen. Wird eine Auswahl bestimmter Cluster getroffen, ist die entsprechende Diskussion inklusive Vorgehensweise und Ergebnissen festzuhalten.

Hilfsmittel: Je nach Variante können Karteikarten, Pinnnadeln oder Klebeband, Plakate und Textmarker eingesetzt werden.

T3: Stummer Dialog

Der *Stumme Dialog* dient der Entstehung eines Meinungsbildes, an dem alle Teilnehmer*innen gleichberechtigt mitwirken. Ziel ist es, einen themenbezogenen Einstieg in die Problematik und die Zielformulierung zu erreichen.



Ablauf: Es werden, je nach Teilnehmer*innenzahl, mehrere Plakate mit provokanten Thesen im Raum verteilt. Diese können entweder vorbereitet sein oder sich aus vorherigen Sitzungen ergeben haben. Die Teilnehmer*innen gehen von Plakat zu Plakat und notieren in der ersten Phase ihre Meinungen, Anregungen, Reaktionen, Beispiele oder Fakten. Es können (müssen aber nicht) ganze Argumentationslinien entstehen. Nach Ablauf der Bearbeitungszeit können in einer zweiten Phase die einzelnen Anregungen und Argumente diskutiert werden.

Regeln: Die Thesen werden von den Teilnehmenden in der ersten Phase schriftlich diskutiert. Es wird nicht gesprochen.

Zeitungsumfang: Je nach Größe der Gruppe benötigt diese Methode zwischen zwanzig und dreißig Minuten. Im Vorfeld müssen Thesen entwickelt oder eine Auswahl getroffen werden.

Protokoll: Im Protokoll sollten zu dieser Methode die Argumentationslinien, die Diskussionen sowie die Ergebnisse festgehalten werden.

Hilfsmittel: Es werden Plakate und eine ausreichende Anzahl von Filzschreibern benötigt.



T4: Karusselldiskussion

Das Ziel einer *Karusselldiskussion* ist es, ein Thema gemeinsam zu erarbeiten und zu strukturieren. Der Austausch von Argumenten wird mit dieser Methode erleichtert und Personen, die sich sonst in Diskussionen eher zurückhalten, werden aktiv in den Prozess eingebunden. Die Gruppe profitiert von dieser Methode, da der Kontakt zwischen den Gruppenmitgliedern intensiviert wird, verschiedene Meinungen deutlich werden und Interessenschwerpunkte leichter einzuschätzen sind.

Ablauf: Im Vorfeld der Diskussion wird ein Thesenpapier mit zehn plakativen Thesen erarbeitet. Dieses liegt jeder Person vor. Es werden zwei gleich große Gruppen gebildet. Die Teilnehmenden formieren sich zu einem Innen- und einem Außenkreis. Die Personen aus dem Innenkreis stehen einer Person aus dem Außenkreis gegenüber. Die Personen aus dem Außenkreis wählen eine These aus, die sie mit ihrem Gegenüber im Innenkreis diskutieren. Nach jeder Diskussionsrunde wandern die Personen des Außenkreises um eine Person weiter. In dem neuen Diskussionspaar entscheidet die Person des Innenkreises über die nächste These. Dieses Schema wiederholt sich, bis jede Person dem*der Ausgangspartner*in gegenübersteht.



Im Anschluss wird besprochen, wie häufig eine These ausgewählt wurde, um so den Themenschwerpunkt zu ermitteln bzw. Diskussionsbedarf aufzudecken. Hierfür bietet sich eine einfache Strichliste an. Nachdem die Häufigkeit dargestellt wurde, sollte besprochen werden, warum diese Thesen häufiger gewählt wurden (z. B.: Sind diese Thesen (für die Teilnehmer*innen) besonders relevant? Wollen die Teilnehmer*innen das Gegenüber provozieren?).

Zeitumfang: Die Diskussion jeder These sollte drei bis vier Minuten dauern. Es empfiehlt sich, dass der*die Tutor*in auf die Einhaltung der Zeit achtet.

Protokoll: Im Protokoll müssen die Hintergründe und die Ergebnisse der Thesenauswahl festgehalten werden.

Hilfsmittel: Notwendige Hilfsmittel sind das vorbereitete Thesenpapier mit ca. zehn Thesen (inkl. Kopien für alle), Tafel (Plakat) und Klebeband.

2. Wie lässt sich der thematische Schwerpunkt bestimmen und Erfolgskriterien festlegen?

Die Tools, die in den vorherigen Kapiteln vorgestellt wurden, sind vor allem bei der Herleitung verschiedener Problemstellungen sowie der Entwicklung unterschiedlicher Lösungsperspektiven hilfreich. In diesem Kapitel stellen wir Tools vor, die dabei helfen, den Schwerpunkt bzw. die Schwerpunkte der Arbeit zu bestimmen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Entscheidungsprozess für jede*n gut nachvollziehbar zu machen und ein differenziertes Ergebnis zu erarbeiten. Hinsichtlich der Auswahl eines Schwerpunktes bzw. mehrerer Schwerpunkte sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viele Aspekte oder Themen in dem Auswahlprozess durch die Gruppenmitglieder behandelt werden. Es ist daher methodisch sinnvoll, eine Vorauswahl zu treffen (z. B. mittels  T17 *Blitzlicht* oder  T7 *PMI-Methode*).

T5: Themenspeicher


Der *Themenspeicher* ist eine Methode, die im Anschluss an ein *Brainstorming* oder *Brainwriting* ( T2) sinnvoll ist, um die Vielzahl der dort entwickelten Ideen zu reduzieren. Dafür werden alle zur Auswahl stehenden Ideen, Themen bzw. Varianten nach dem Schema in Tabelle 2 in den Themenspeicher eingetragen.



Tabelle 2: Schema für einen Themenspeicher. Eigene Darstellung nach Fischer-Krapohl 2011: 75.

Thema/Variante	Bewertung nach . . .			Platz

Für die zweite Spalte des Themenspeichers müssen Faktoren (bspw. sozial, ökologisch, ökonomisch) bestimmt werden, nach denen ein Thema oder eine Variante zu bewerten ist. Diese Faktoren (oder auch: Kriterien) sind größtenteils von dem Leitthema bzw. den Zielvorgaben der Projektarbeit abhängig.

Ablauf: Je nach Gruppengröße und der Anzahl der Themen im Themenspeicher stehen jedem Gruppenmitglied eine Anzahl von Klebepunkten (oder auch einfach Stimmen in Form von Strichen) zu. Jedes Thema wird nun unter einem konkreten Bewertungskriterium betrachtet und der Klebepunkt dem interessantesten Thema aus der zweiten Spalte zugeordnet (z. B.: drei Klebepunkte pro Person). Während dieser Phase kann es vorkommen, dass neue Bewertungskriterien ergänzt werden müssen. Je nach Anzahl der Kriterien ist die Spalte ‚Bewertung nach...‘ größer. Für jedes Bewertungskriterium wird eine neue ‚Bewertungsrunde‘ durchgeführt. Nach Vergabe aller Klebepunkte lässt sich die Rangfolge (Platz) anhand der Anzahl von Klebepunkten für ein bestimmtes Thema ablesen.

Nach der Ermittlung einer Rangfolge sollte geklärt werden, ob alle Anwesenden mit dieser einverstanden sind. Andernfalls sollten Gründe genannt werden, warum eine andere Rangfolge präferiert wird. Durch die mehrmalige Bewertung eines Themas nach verschiedenen Kriterien wird ein Abweichen von der ursprünglichen Zielsetzung vermieden.

Regel: Mehrfachnennungen des gleichen Bewertungsaspektes eines bestimmten Themas sind nicht erlaubt.

Zeitung: Die Methode dauert im Regelfall nicht länger als zehn Minuten. Sie richtet sich vor allem nach der Anzahl der zu bewertenden Themen und Kriterien.

Moderation: Der*die Moderator*in erarbeitet gemeinsam mit der Gruppe die Kriterien und legt die Anzahl der durchzuführenden Runden fest. Diese Person leitet auch die abschließende Diskussion. Handelt es sich bei der moderierenden Person um ein Gruppenmitglied, sollte besonders auf eine wertneutrale Moderation geachtet werden.

Protokoll: Im Protokoll sollte die Diskussion über die entstandene Rangfolge ebenso wie die endgültige Rangfolge festgehalten werden. Der gefüllte Themenspeicher bietet dabei eine gute Grundlage.

Hilfsmittel: Es werden ein vergrößerter Themenspeicher auf einem Plakat o. ä., Textmarker und Klebepunkte benötigt.

T6: Erfolgskriterien entwickeln

Ziel dieser Methode ist es, Kriterien zu entwickeln, die das Erreichen des Projektziels erleichtern. Bei dieser Methode ist die Vorgehensweise ähnlich wie bei der Methode *Themenspeicher* (☝ T5).



Ablauf: Zunächst werden Bewertungskriterien aus dem Leitbild bzw. der Zielsetzung abgeleitet. Mit Hilfe einer Skala wird abgewogen, inwiefern die Kriterien erfüllt bzw. nicht erfüllt wurden (‚trifft zu‘ – ‚trifft nicht zu‘). Alternativ kann auf einer mehrstufigen Skala der Grad der ‚Erfüllung‘ angegeben werden. In diesem Fall können Punkte von 1 bis 10 (wenig – viel oder gering – hoch) verteilt werden (vgl. Fischer-Krapohl 2011). Es ist sinnvoll, die verschiedenen Vorschläge sowie die Skala auf einem Plakat sichtbar zu machen. Nun kann entweder jede*r für sich den Erfüllungsgrad eines bestimmten Kriteriums abschätzen, oder aber dieser wird in der Gruppe diskutiert und gemeinsam festgelegt. Bestimmt zunächst jede*r für sich den Erfüllungsgrad, so wird im Anschluss eine Tendenz aus dem Mittelwert bestimmt.

Zeitumfang: Der Zeitumfang richtet sich nach der Anzahl der zu bewertenden Vorschläge/Themen sowie der Vorgehensweise bei der Ermittlung des Erfüllungsgrades.

Moderation: Erfolgt eine Bewertung durch eine Diskussion, muss die Moderation darauf achten, dass sich alle Anwesenden äußern. Andernfalls wird keine Moderation benötigt.

Protokoll: Die wichtigsten Argumente sollten im Protokoll festgehalten werden. Das ausgefüllte Schema wird zur Verdeutlichung des Ergebnisses integriert.

Hilfsmittel: Es wird das vorbereitete Schema auf einem Plakat (evtl. DIN A4) benötigt.



T7: PMI-Methode

Die Plus-Minus-Interesse-Methode ist nützlich, um Ideen in ‚brauchbar‘ und ‚unbrauchbar‘ zu unterscheiden. Sie kann also der Vorauswahl von Ideen/Themen/Vorschlägen dienen.

Ablauf: Vorbereitend wird ein Papier (o. ä.) in drei Spalten unterteilt. Die Überschriften für die Spalten sind: ‚Gute Ideen‘, ‚Schlechte Ideen‘ (oder ‚Weniger-Gute-Ideen‘) und ‚Interessante Ideen‘. Die Ideen werden auf Karteikarten notiert, sodass diese den Spalten flexibel zugeordnet werden können. Die Kategorie ‚Interessante Ideen‘ beinhaltet i. d. R. Ideen, für bzw. gegen die sich die Gruppe nicht entscheiden kann. Diese werden später nochmal aufgegriffen. Die Zuordnung der Idee für eine bestimmte Kategorie ist als vorläufig zu betrachten. Diese Methode kann zunächst auch von den Gruppenmitgliedern individuell durchgeführt werden. In diesem Szenario werden die Ergebnisse nach der individuellen Phase auf einem gemeinsamen Plakat gesammelt.

Zeitungsfang: Die Dauer richtet sich nach der Anzahl der Ideen sowie der Vorgehensweise (Individuell oder Gruppe).

Moderation: Die Diskussion um die Zuordnung bedarf einer Moderation. Sollte keine außenstehende Diskussionsleitung verfügbar sein, kann ein Gruppenmitglied diese Aufgabe übernehmen.

Protokoll: Für diese Methode reicht es aus, die Ideen inklusive ihrer Zuordnung mit Begründung im Protokoll festzuhalten.

Hilfsmittel: Es werden das vorbereitete Schema sowie Pinnadeln oder Klebeband benötigt.

3. Wie kann ein gutes Zeitmanagement das Projekt zum Erfolg führen?

Das Projektjahr wird durch die Meilensteine wie das Exposé, den Zwischenbericht und den Abschlussbericht bereits grob gegliedert. Dennoch sollte ein Projekt frühzeitig mithilfe eines Zeitplans strukturiert und die einzelnen Arbeitsschritte konkretisiert werden. Dabei ist es wichtig, dass die Gruppe sich Teilziele überlegt, die nötig sind, um das Projektziel am Ende des Projektjahres zu erreichen. Im Zeitplan muss festgelegt werden, bis wann diese Teilziele erledigt sein sollen.

T8: Der Projektzeitplan

Der *Projektzeitplan* sollte gemeinsam in der Gruppe erstellt und mit den persönlichen Zeitplänen der Projektteilnehmer*innen abgestimmt werden. Außerdem bedarf er einer kontinuierlichen Überarbeitung sowie Ergänzung, damit er während der gesamten Projektarbeit als Orientierung dienen kann (für weitere Informationen zum Aufstellen von Zeitplänen siehe Leitfaden „WISSENSCHAFTLICH ARBEITEN. Handreichung für Studierende der Humangeographie“).



Tabelle 3: Projektzeitplan für das gesamte Semester mit eher groben Zielen und Aufgabenpaketen. Eigene Darstellung nach Fischer-Krapohl 2011: 51.

Arbeitsschritte							
Plan: Arbeitsschritte							
Literatur sichten							
Ergebnisauswertung							
Texterstellung							
Korrektur/Layout							
	7.-9. Okt.	18. Okt.	25. Okt.	1. Nov.	22. Mai	29. Mai	19. Juni
	KW 41	KW 42	KW 43	KW 44	KW 21	KW 22	KW 25

Es empfiehlt sich, den Projektzeitplan rückwärts, vom Ende der Arbeit ausgehend, zu planen und einzelne Arbeitsschritte besser terminieren zu können. Mögliche Tools zur Erstellung, Bearbeitung und langfristigen Nutzung stellen der *Aktionsplan* (📌 T9) und in digitaler Form das *GANTT-Diagramm* (📌 T10) und das *Kanban-Board* dar (📌 T11).



T9: Der Aktionsplan

Ein Instrument zur Arbeitsorganisation ist der *Aktionsplan*. Ein *Aktionsplan* kann die langfristigen Ziele des Projekts mit den jeweils anliegenden kurzfristigen Aufgaben verbinden. Am besten Sie stellen ihn auf einem Plakat oder White Board dar. So wird ersichtlich, wer gerade mit welchen Aufgaben betraut ist und bei wem noch Kapazitäten vorhanden sind. Weiterhin kann mit dem *Aktionsplan* deutlich gemacht werden, welche Resultate zu welchem Zeitpunkt vorliegen sollen, damit nachfolgende Arbeitsschritte angegangen werden können.

Da der *Aktionsplan* an das Projektarbeitsziel samt Teilzielen erinnert, kann mit diesem Instrument nicht nur eine sinnvolle Zeitplanung gestaltet, sondern auch der ‚Rote Faden‘ im Blick behalten werden.

Tabelle 4: Beispiel für ein Raster eines Aktionsplans. Eigene Darstellung nach Ködelpeter 1998: 73.

Was ist zu tun?	Wer macht's?	Wann?	Wo?	Ergebnis: Wann?
Orga Arbeitswochenende	A, B	11.- 12.12.2019	Arbeitsort A	14.12.2019
Literaturrecherche	C, D	11.2019- 03.2020	Arbeitsort A	03.2020
Ortsbegehung	Kleingruppe	02.11.2019	Stadtteil X	10.11.2019
Befragung	A, C, D	13.12.2019	Stadtteil X	15.01.2020

T10: Das GANTT-Diagramm

GANTT-Diagramme (nach Henry L. Gantt) sind eine der gängigsten und effektivsten Instrumente, um Aktivitäten des Arbeitsplans als Aufgaben und Ereignisse zeitbezogen anzuzeigen. Das *GANTT-Diagramm* gliedert sich in eine Liste der Aktivitäten sowie eine passende Zeitleiste. Jede Aktivität wird durch einen Balken abgebildet, wobei dieser das Startdatum, die Dauer und das Enddatum repräsentiert. Das Diagramm zeigt:



- welche verschiedenen Aktivitäten es gibt,
- wann die Aktivitäten beginnen und enden,
- welche Dauer für die Aktivitäten geplant ist,
- wo sich Aktivitäten überschneiden und wie lange,
- das Start- und Enddatum des gesamten Projekts.

Gantt-Diagramm zeigen also, was und wann etwas zu tun ist.

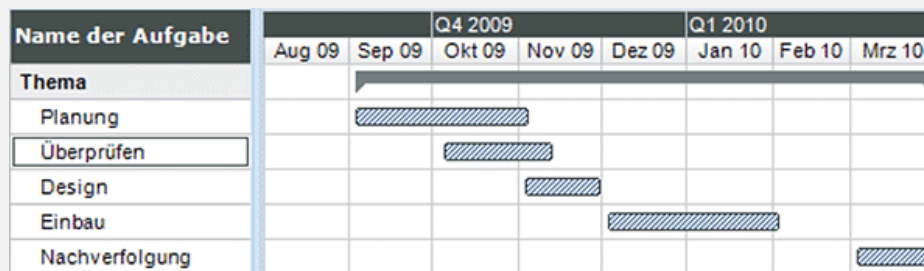


Abbildung 6: Ausschnitt aus einem GANTT-Diagramm. GANTT.com.

Die einzelnen Aufgaben oder Phasen können mit weiteren Informationen versehen werden, z. B. der Art der Verknüpfung der Aufgaben oder die vorhandenen Ressourcen.

Eine kostenfreie Software zum Arbeiten mit *GANTT-Diagrammen* stellt **Project Libre** dar. Sie ist unter: <https://www.projectlibre.com/product/projectlibre-open-source> verfügbar. Hilfen zum Umgang mit GANTT-Diagrammen sind unter <https://www.gantt.com/ge> zu finden.



T11: Das KANBAN-Board

Die KANBAN-Methode (aus dem Japanischen: Signalkarte) dient der schnellen und effizienten Organisation von Projekten. Dabei kommt dem *KANBAN-Board* eine der Schlüsselkomponenten zu. Es ist ein Instrument zur Abbildung und Visualisierung des Arbeitsprozesses. *KANBAN-Boards* sind in drei grundlegende Spalten unterteilt, die den Status der Aufgaben anzeigen:

1. angefordert („to do“),
2. in Bearbeitung („doing“),
3. erledigt („done“).

Sobald eine Aufgabe aufkommt, wird sie auf einer KANBAN-Karte platziert, die verschiedene Spalten (Prozessphasen) des Boards durchlaufen kann. Jede Spalte stellt dabei eine Prozessphase dar.

Zur detaillierten Darstellung des Prozesses können so viele Unterabschnitte erstellt werden, die zur präzisen Visualisierung des Arbeitsprozesses notwendig sind.

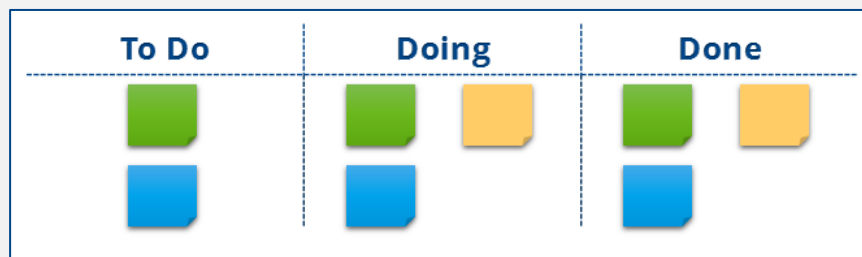


Abbildung 7: Das KANBAN-Board. Grafik: M. Moyzes.

Zur Erstellung eines solchen *KANBAN-Boards* empfiehlt sich die Nutzung eines webbasierten Tools wie z.B. „Trello“. Eine Einführung in den Umgang mit Trello ist zu finden unter: <https://trello.com/guide/>.

4. Welche Projektmanagementtools gibt es?

Im Projektmanagement gibt es eine Vielzahl an Tools zur Arbeitsorganisation. Im Folgenden werden relevante Werkzeuge vorgestellt, die dazu dienen, den Überblick über das Projekt zu bewahren, das operative Geschehen zu steuern und die Kommunikation zu vereinfachen.

T12: Das Protokoll

Die Fähigkeit, ein gutes *Protokoll* zu verfassen, ist eine Schlüsselqualifikation, die im Berufsalltag, z. B. in Besprechungen und Sitzungen, vielfach zum Einsatz kommt. In der Projektarbeit wird das Schreiben von Protokollen geübt, da sie vielseitige Funktionen erfüllen:



- Das *Protokoll* dient der Dokumentation: Das Protokoll funktioniert als ‚Gedächtnis‘ der Gruppe. Mündliche Aussagen der Teilnehmenden werden reproduziert und festgehalten und können bei Unklarheiten (Sachverhalte, Aussagen, Beschlüsse, etc.) immer wieder herangezogen werden.
- Das *Protokoll* sichert Informationen: Mit Hilfe des *Protokolls* können Ergebnisse an fehlende oder vergessliche Personen weitergegeben werden.
- Das *Protokoll* ist eine Gedächtnisstütze: Es werden wichtige Termine und Inhalte festgehalten und können nachgelesen werden. Es bietet optionale Anknüpfungspunkte für spätere Diskussionen.
- Das *Protokoll* ist ein Führungsinstrument: Die Teilnehmenden werden in den gleichen Wissensstand versetzt und es wird eine Arbeitsgrundlage für Kleingruppen geschaffen.
- Es ist Beweismittel: Das *Protokoll* erinnert an noch nicht erledigte Arbeiten oder noch zu diskutierende Fragen.

Insgesamt hängt die Qualität von Entscheidungsprozessen zu einem großen Teil von funktionierenden Sitzungs- und Protokollstrukturen ab. Besprechungen werden ineffizient, wenn Ziele, Ergebnisse und Maßnah-

men nicht ausreichend festgehalten bzw. verwaltet werden. Es gibt unterschiedliche Protokollformen, die je nach Einsatzmöglichkeit und verfolgtem Ziel zu wählen sind. Relevante Protokollformen in der Projektarbeit sind:

- das Verlaufsprotokoll,
- das Beschlussprotokoll und
- das Ergebnisprotokoll.

In einem *Verlaufsprotokoll* wird der gesamte Verlauf der Diskussion sinngemäß wiedergegeben. Es wird eine Übersicht über den Sitzungsverlauf und die Argumente, auf denen die Entscheidungen beruhen, gegeben. Diese Art von *Protokoll* hat einerseits eine Beweiswirkung und andererseits dient es der Leitbild- und Zieldiskussion.

Ein *Beschlussprotokoll* enthält ausschließlich Ergebnisse, Beschlüsse und Entscheidungen. Die Umstände, die zu den Entscheidungen geführt haben, sind nicht relevant. Festgehalten werden in diesem *Protokoll* vor allem die Aufgabenverteilungen und Arbeitsaufträge: Wer macht was bis wann und wie geht es konkret weiter? Diese Form des *Protokolls* ist geeignet, wenn die Umsetzung mehr im Vordergrund steht als die Hintergründe der Beschlussfassung: Die Effizienz steht hier im Vordergrund.

In der Projektarbeit hat sich das *Ergebnisprotokoll* besonders bewährt. Es handelt sich um eine geraffte Wiedergabe aller wesentlichen Beiträge, die zum Gesamtergebnis führen. Es wird dokumentiert, welche zentralen Aussagen im Verlauf der Diskussion geäußert wurden und zu welchen Ergebnissen die Gruppe gekommen ist. Auf eine wörtliche Übernahme des Gesagten wird in der Regel verzichtet. Wichtig ist, alle Argumente (insbesondere gegenläufige) aufzunehmen.

In einem *Ergebnisprotokoll* ist es außerdem üblich, Äußerungen thematisch den Tagesordnungspunkten zuzuordnen. Es sollte darauf geachtet werden, dass das *Protokoll* nicht zu lang wird, sondern sich auf das Wesentliche konzentriert.

Des Weiteren ist es wichtig, alle organisatorischen Vereinbarungen hinsichtlich der Erledigung von Aufgaben in das *Protokoll* aufzunehmen, z. B. Treffpunkte für ‚Außentermine‘ oder Terminabsprachen.

Eine besondere Bedeutung gewinnt das *Protokoll* auf der organisatorischen (aber auch inhaltlichen) Ebene, wenn es um die Kleingruppenarbeit geht: die Mitglieder, die konkreten Arbeitsaufträge, die Einbindung in den Gesamtzusammenhang und die zeitliche Begrenzung werden festgehalten.

Welche Art der Protokollführung in der Projektarbeit angewendet wird, hängt von den konkreten Funktionen des *Protokolls* für die Gruppe ab und kann entsprechend flexibel gewählt und getestet werden.

Im Folgenden erläutern wir, wie Sie in vier Arbeitsschritten ein *gutes Protokoll* anfertigen:

1. Schritt: Die Vorbereitung

Es sollten folgende Fragen im Vorhinein beantwortet werden:

- Wer schreibt das Protokoll?
- Was sieht die jeweilige Tagesordnung vor? (Gliederung des Protokolls mithilfe der Tagesordnung)
- Formelle Anforderungen:
 - Titel des Projekts, Datum
 - Dauer des Treffens
 - Moderator*in
 - Protokollant*in
 - Anwesende/fehlende (entschuldigt/unentschuldigt) Personen
- 2. Schritt: Die Mitschrift: Zeitform - Präsens
- Erfassung und Strukturierung der Diskussionsbeiträge in einem sinnvollen Zusammenhang
- Zusammenfassen der Redebeiträge angeregter Diskussionen durch den*die Moderator*in; dies hilft der Strukturierung des *Protokolls*

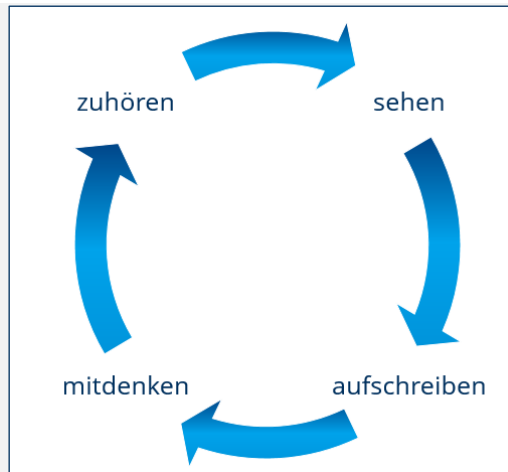


Abbildung 8: Anforderungen an Protokollführende. Eigene Darstellung nach Fischer-Krapohl 2011: 39.

3. Schritt: Die Ausarbeitung

- Überarbeitung der Mitschrift, um überflüssige Informationen zu streichen
- Hinweis auf beigefügte Anlagen (Tafelbilder, Thesenpapiere gehaltener Referate, etc.)
- Schnellstmögliche Ausformulierung und Veröffentlichung des Protokolls innerhalb der Gruppe

4. Schritt: Verabschieden

- Gemeinsames Überprüfen des Protokolls auf Missverständnisse und Lücken
- Beschließen des Protokolls, d. h. es wird von allen anwesenden Beteiligten als korrekte Widergabe der Ergebnisse der Sitzung akzeptiert
- Sammeln verabschiedeter Protokolle in einem gemeinsamen Seminarordner

T13: Die Tagesordnung

Im Projekt sind (neben betreuten Seminarterminen) selbstorganisierte Treffen vorgesehen. Zur Strukturierung dieser Treffen ist das Aufstellen einer Tagesordnung wichtig, da sie einen großen Einfluss auf das Selbst- und Zeitmanagement der Gruppe hat.



Die Tagesordnung dient der thematischen Strukturierung der Arbeitstreffen. Am Ende jeder Sitzung sollten gemeinsam wichtige Tagesordnungspunkte (TOPs) für die kommende Sitzung aufgestellt und im Protokoll festgehalten werden. Der Nutzen liegt darin, dass alle Teilnehmenden vor dem Hintergrund des Erarbeiteten gemeinsam überlegen, worin die kommenden Arbeitsschwerpunkte liegen sollen.

Der im Protokoll festgehaltene Vorschlag zur Tagesordnung wird für alle sichtbar angebracht, sodass sie einen Überblick über den Ablauf und die Inhalte des Treffens haben. Am Anfang der jeweiligen Sitzung wird die Tagesordnung vorgestellt und ggf. ergänzt. Es ist sinnvoll, den Punkt ‚Sonstiges‘ als TOP einzubringen, damit weitere TOPs, die während des Treffens aufkommen, unter diesem Punkt besprochen werden können.

Tabelle 5: Exemplarische Tagesordnung. Eigene Darstellung nach Fischer-Krapohl 2011: 36.

Tagesordnung für den 30.10.2019		
TOP 1	9:00-9:15	Begrüßung und Feststellen der Tagesordnung
TOP 2	9:15-9:30	Protokoll der letzten Sitzung
TOP 3		Stand der Konzeptpräsentation mit Poster
	9:30-10:30	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung von Inhalten
	10:30-11:15	<ul style="list-style-type: none"> • Ideen zur Umsetzung
Pause	11:15-11:30	
TOP 4	11:30-12:00	Sonstiges
TOP 5	12:00-12:30	Reflexion und TOPs für die nächste Sitzung

Die Tagesordnung beinhaltet neben inhaltlichen Aspekten ebenfalls eine zeitliche Komponente, weshalb vor jeder Sitzung überlegt werden sollte, wie viel Zeit die einzelnen Punkte benötigen. Steht viel auf dem Programm, ist es wichtig, bei der Behandlung der Punkte nicht ‚auszufern‘ und ggf. Pausen einzurichten, um alle Themen in der vorgegebenen Zeit konzentriert und hinreichend ausführlich bearbeiten zu können.

5. Wie lassen sich die Teammitglieder auf den gleichen Wissensstand bringen?

Vorteile großer Gruppen sind der interdisziplinäre Hintergrund der Mitglieder und die fachlichen Expertisen in diversen Bereichen. Somit verfügt die Gruppe über ein hohes Maß an internen fachlichen Ressourcen. Problematisch wird es, wenn im Verlauf des Projekts auf bestimmtes Vorwissen zurückgegriffen werden muss, einige Mitglieder dieses jedoch nicht aufweisen. Hier werden drei Methoden vorgestellt, die dabei helfen, die Mitglieder eines Teams auf den gleichen Wissensstand zu bringen.



T14: Berichte

Der *Bericht* dient dem zügigen Informationstransfer von Kleingruppen in das Plenum. Grundsätzlich werden zwei Berichtsformen unterschieden. In beiden Varianten informiert eine Person die Gruppe über ein bestimmtes Thema mit dem Ziel, dass alle denselben Wissensstand erreichen.

1. *Erlebnisberichte*: Neben der reinen Informationswiedergabe ist die Beschreibung der Atmosphäre und der persönlichen Erfahrung während des Erlebten relevant. Es können subjektive Eindrücke dargestellt werden, die den Bericht zusätzlich bereichern.
2. *Arbeits- und Sachstandsberichte*: Diese Berichte werden in der Regel geleistet, um verschiedene Zuhörerschaften über den aktuellen Stand der Arbeit und über erzielte Ergebnisse zu unterrichten. Dabei sollen alle wichtigen Sachinformationen vermittelt werden. Dieser Bericht ist durch die reine Informationsvermittlung gekennzeichnet. Es soll deutlich werden, was reproduziertes Wissen ist, was eigene Ergebnisse sind und ggf. was die eigene Meinung zum Thema ist.

Nach einem Bericht sollte die Gruppe darüber beraten, wie sie mit den Informationen für ihre weitere Arbeit umgehen will. Es gilt zu klären, welche Aspekte wichtig sind, wie sich mögliche Probleme lösen lassen und was verbessert werden kann.

T15: Referate

Wie der *Bericht* (T14), dient ein *Referat* der Informationsvermittlung. Gruppenmitglieder werden auf einen vergleichbaren Wissensstand gebracht. Der Umfang sowie der wissenschaftliche Informationsgehalt sind abhängig von der Fragestellung im Projekt. Besonders zu Beginn eines Projekts bieten sich Referate an, um bestimmte Themengebiete speziell zu untersuchen und auch zu vergleichen.

Im Gegensatz zum *Bericht* steht bei einem *Referat* die Literaturarbeit im Vordergrund. Aus den Materialien wird eine Zusammenfassung erstellt, „die Inhalte, Begründungen, Erklärungen etc. für die Projektarbeit und die Projektberichte liefert“ (Fischer-Krapohl 2011: 57). Der*Die Referent*in wählt aus, welche Informationen der Gruppe vermittelt werden sollen. Es sollte im Rahmen des Referates bewertet werden, welche Aussagen zentral sind und daher präsentiert werden.





T16: Impulsreferate

Ein *Impulsreferat* dient dazu „begrenzte und übersichtlich strukturierte Informationen“ (Knoll 2007: 144) weiterzugeben und die Zuhörer*innen zum Nachdenken anzuregen. Im Unterschied zum Referat, werden eigene bereits vorhandene Kenntnisse sowie die des Plenums eingebracht. Zudem sind Impulsreferate i. d. R. kürzer als Referate.

Ein solches Impulsreferat kann wie folgt ablaufen: In der Regel wird das Thema in zwei bis vier Teile strukturiert, die jeweils durch einen kurzen Impuls eingeleitet werden. Nachdem der*die Referent*in das allgemeine Vorgehen erläutert hat, folgt ein Wechsel aus Referaten (fünf bis zehn Minuten) und Diskussionen (zehn bis fünfzehn Minuten). Diese zeitliche Einteilung sollte grob bei einer Sitzung eingehalten werden, wobei dennoch genügend Spielraum zur Einbringung der Ideen aus dem Plenum bereitzuhalten ist. Im ersten Referat wird ein thematischer Einstieg gegeben, der auf die erste Diskussionsrunde vorbereitet. Entscheidend ist es hierbei, prägnante und polarisierende Fragen sowie Thesen zu formulieren, damit eine Diskussion angeregt wird. Es bietet sich zudem an, die Thesen oder Fragen für die Diskussion gut sichtbar für alle vorzubereiten.

Nach dem Einstieg in das Thema folgt der eigentliche Teil des Referats. Auch dieser endet mit einer Fragestellung oder These, die es zu diskutieren gilt. Je nach Umfang des Referats und der Diskussionsrunden kann die Abfolge von Referat und Diskussion beliebig wiederholt werden.

Zum Ende folgt eine Abschlussdiskussion. Das Thema wird hier in den Gesamtzusammenhang eingeordnet und im Hinblick auf andere relevante Themen diskutiert. Während des Referats übernimmt der*die Referent*in die Moderation. Die Abschlussdiskussion kann auch von einer ‚offiziellen‘ Gesprächsleitung übernommen werden. Bei dieser Methode sind die Aussagen der Diskussionen zu protokollieren.

6. Wie können wir als Gruppe alle Meinungen berücksichtigen und ein gemeinsames Ziel formulieren?

In Gruppenarbeiten ist es wichtig, dass alle Meinungen zu einem Thema gehört und aufgenommen werden. Es gilt, die Meinung der Mehrheit zu erkennen und nicht der Meinung der redegewandtesten Person zu folgen. Daher ist es besonders wichtig, die eigene Position deutlich zu formulieren, um stagnierenden Diskussionen neuen Schwung zu verleihen und die zentrale Frage- bzw. Problemstellung zu extrahieren, an der weitergearbeitet werden soll.

T17: Blitzlicht

Das *Blitzlicht* ist eine Methode, die einigen als Feedback-Methode bekannt vorkommt, die aber auch der Überwindung kritischer Phasen im Arbeitsprozess dienen kann. Mit Hilfe dieser Methode kann die Gruppe leicht innerhalb kurzer Zeit einen Überblick über die Meinungen und Positionen aller beteiligten Gruppenmitglieder gewinnen.



Ablauf: Zunächst wird eine Fragestellung formuliert, zu der die Teilnehmenden nacheinander ihre Meinung äußern. Nach Beenden der Runde ist i. d. R. ein Meinungsbild oder eine Tendenz erkennbar. Anhand der identifizierten Schwerpunkte kann eine Diskussion über den weiteren Verlauf der gemeinsamen Arbeit angeschlossen werden.

Regeln: Alle Anwesenden nehmen nacheinander in ein bis zwei Sätzen konkret zu einem Problem oder Thema Stellung. Es sollen persönliche Meinungen bzw. Einschätzungen geäußert werden und nicht die Aussagen anderer Teilnehmer*innen wiederholt oder kommentiert werden. Jede*r Anwesende kann, muss sich aber nicht äußern.

Zeitung: Die für diese Methode notwendige Zeit variiert je nach Teilnehmer*innenzahl. Pro Person sollte eine Redezeit von maximal dreißig Sekunden eingehalten werden. U. U. empfiehlt es sich, eine Moderation zu bestimmen, die auf die Einhaltung der Zeit achtet.

Protokoll: In das Protokoll sollten die geäußerten Meinungen sowie identifizierten Schwerpunkte aufgenommen werden.



T18: One-Text-Methode

Diese Methode basiert auf der Beobachtung, dass Teilnehmer*innen in jeder Sitzung ihre eigenen Notizen anfertigen. Entsprechend bleiben verschiedene Themen unterschiedlich stark bei den Teilnehmenden präsent. Mitunter müssen daher in den Folgesitzungen Diskussionen erneut aufgegriffen werden.

Hier setzt die Methode an und zielt darauf ab, dass am Ende eines jeden TOPs bzw. einer Sitzung Konsens über die Projektentscheidungen herrscht und diese entsprechend im Protokoll festgehalten werden. Hierzu werden wichtige Aspekte der Diskussion für alle sichtbar und diskutierbar auf einer Flipchart notiert. Alle Teilnehmer*innen können mitdiskutieren, protestieren und umformulieren. Die Gruppe formuliert gemeinsam, welche Punkte festgehalten werden sollen.

Regel: Während der gemeinsamen Formulierung zentraler Aspekte muss auf eigne Notizen verzichtet werden.

Zeitungsumfang: Die benötigte Zeit variiert je nach Intensität der Diskussion sowie des thematischen Umfangs.

Moderation: Der*die Moderator*in entscheidet, welche TOPs bzw. Sitzungen nach dieser Methode gestaltet werden. Der veranschlagte Zeitrahmen für die Diskussion wird von der Moderation an der Wandzeitung für alle sichtbar festgehalten. Die Moderation hält dort außerdem gemeinsam mit der Gruppe die zentralen Punkte des Gesprächstextes fest. Hier bedarf es intensiver Kommunikation in der Gruppe und einem hohen Maß an Konzentration.

Protokoll: Grundsätzlich wird während der Methode kein Protokoll geschrieben, da die gemeinsam gestaltete Wandzeitung dieses ersetzt. Fotografien können in diesem Fall als Teil des Protokolls aufgenommen werden oder dieses in der Sitzung ersetzen.

Hilfsmittel: Es werden eine Tafel oder eine Wandzeitung sowie Filzstifte benötigt.

7. Wie können wir als Gruppe kreative Lösungsperspektiven für unsere Probleme entwickeln?

Während der Projektarbeit können Probleme auftreten, für die auf den ersten Blick keine Lösungen gefunden werden können. In diesem Kapitel erläutern wir, wie gemeinsam Lösungsperspektiven entwickelt werden können, um die Projektarbeit voranzubringen. Die im Folgenden dargestellten Methoden sollen das kreative Denken anregen und den Gruppenmitgliedern helfen, sich von dem aktuellen Ist-Zustand zu lösen. Das Treffen wird somit deutlich aufgelockert und es können zielgerichtet Lösungsperspektiven entwickelt werden.

T19: 6-3-5-Methode

Bei dieser Methode handelt es sich um eine Variante des *Brainstormings* (☞ T2). Sie zielt darauf ab, eine Vielzahl an Ideen in kurzer Zeit zu generieren. Gleichzeitig sollen alle Mitglieder der Gruppe miteinbezogen werden.



Ablauf: Zu Beginn wird eine Fragestellung formuliert. Die Aufgabe besteht darin, dass **6** Personen insgesamt **3** Ideen in jeweils **5** Minuten entwickeln, um die Fragestellung zu beantworten. Die Methode ist gut übertragbar auf kleinere Gruppen sowie anspruchsvollere bzw. weniger anspruchsvolle Fragestellungen, die eine Anpassung der Zeit benötigen (z. B.: **5** Personen – **3** Ideen – **4** Minuten). Die Teilnehmenden erhalten ein Papier mit folgender Matrix:

Tabelle 6: Matrix für die 6-3-5-Methode, eigene Darstellung nach Bischoff et al. 2007: 241f.

	Idee 1	Idee 2	Idee 3
Person 1			
Person 2			
Person 3			
Person 4			
Person 5			
Person 6			

Zu Beginn füllt jede*r die Spalte von ‚Person 1‘ aus. Nach Ablauf der Zeit wird der Bogen gegen den Uhrzeigersinn an die nächste Person weitergereicht, die nun die Spalte von ‚Person 2‘ ausfüllt. Vorangegangene Ideen können bei der eigenen Ideenproduktion als Anregung verwendet, weiterentwickelt und konkretisiert werden. Sind alle Spalten gefüllt, ist die Ideensammlung zu der vorgegebenen Fragestellung beendet.

Im Anschluss an die Ideenproduktion werden die Vorschläge diskutiert, um zentrale Ideen herauszuarbeiten. Dazu ist es sinnvoll, die Ideen Kategorien zuzuweisen. Je nach Fragestellung bietet es sich z. B. an, diese thematisch nach realistischen, utopischen oder ökonomischen Gemeinsamkeiten zu gliedern. Für eine bessere Übersichtlichkeit können die einzelnen Vorschläge in einer Mind-Map angeordnet werden.

Gibt es weitere Kleingruppen, werden die zentralen Ideen im Plenum diskutiert. Andernfalls diskutiert die Gruppe die erarbeiteten zentralen Ergebnisse und Ideen, um zu ermitteln, mit welchen davon weitergearbeitet werden soll.

Regel: Es ist untersagt, Kritik an anderen Ideen zu formulieren.

Zeitungsfang: Der notwendige Zeitumfang variiert je nach Teilnehmer*innenzahl. Bei der *6-3-5-Variante* dauert die Ideenproduktion dreißig Minuten. Die Auswertung sollte ebenfalls maximal dreißig Minuten in Anspruch nehmen.

Moderation: Eine Moderation ist nicht zwingend notwendig. Sie kann jedoch für die Einhaltung der Zeit hilfreich sein. Haben Sie sich für eine Moderation entschieden, sollte diese nicht gleichzeitig die Matrix ausfüllen. Sie sollte vielmehr auf eine gemeinsame Entwicklung der zentralen Ziele und Themenschwerpunkte achten.

Protokoll: Es ist wichtig, die Ergebnisse sowie Entscheidungsprozesse im Protokoll festzuhalten. Zusätzlich können die Vorschläge aus der Matrix in das Protokoll aufgenommen werden.

Hilfsmittel: Es werden Filzstifte für alle Teilnehmenden, vorbereitete (Matrix-)Bögen mit vergrößerten Kästen (Tabelle 6) sowie Pinnadeln oder Klebeband benötigt.

T20: Problemkreis

Der *Problemkreis* ist hilfreich, um sich schnell einen Überblick über die Zusammenhänge zwischen Problemen, Ursachen, möglichen Lösungen sowie dem weiteren Vorgehen zu verschaffen. Zudem dient er der Strukturierung komplexer Zusammenhänge.



Ablauf: Es wird für alle gut sichtbar der Problemkreis (vgl. [Abbildung 9](#)) an die Tafel oder die Wandzeitung gezeichnet. Allen Anwesenden wird die Problemstellung erläutert. Entsprechend des *Brainwriting*-Prinzips (👉 T2) sammeln alle zunächst für sich Stichworte zu den Feldern: ‚Probleme‘, ‚Ursachen‘, ‚Lösungen‘. Dann hängen Sie ihre Karteikarte in das vorgesehene Feld. Die anderen Teilnehmer*innen können auf die Stichworte mittels eigener Karteikarten reagieren, ohne dabei zu sprechen. Nach dem Beenden der Ideenproduktion erläutern die Teilnehmer*innen ihre Karteikarten. Nun können Nachfragen gestellt werden.

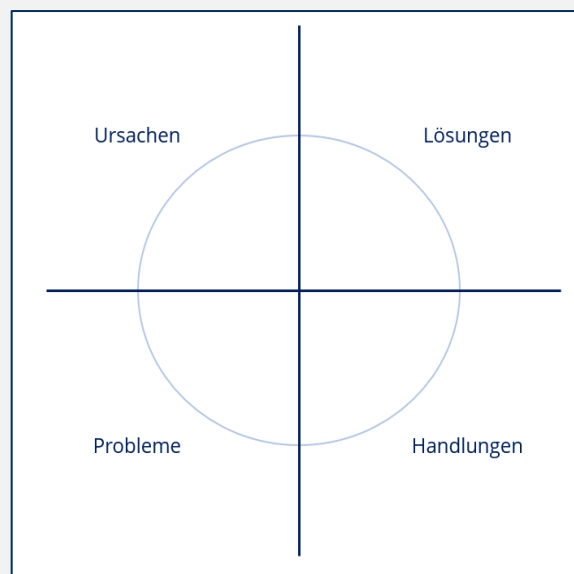


Abbildung 9: Der Problemkreis. Eigene Darstellung nach Fischer-Krapohl 2011: 73.

Das Feld ‚Lösungen‘ dient der Ableitung von zukünftigen Arbeitsschritten. Diese werden in dem noch freien Feld ‚Handlungen‘ von der Gruppe gemeinsam entwickelt. Es gilt zu prüfen, ob alle zentralen Aspekte eines Problems beachtet sowie für alle relevanten Ursachen passende Lösungen entwickelt wurden. Unter Verwendung weiterer Methoden kann die Gruppe gemeinsam die zentralen Lösungen und Handlungsvorschläge ermitteln (s. z. B.: 👉 T5 *Themenspeicher* oder 👉 T7 *PMI-Methode*).

Regeln: Es sollte keine Kritik an anderen Ideen geäußert werden. Während der Ideenproduktion darf nicht geredet werden. Die Beschriftung der vier Segmente (s. u.) kann bei Bedarf angepasst werden.

Zeitumfang: Die benötigte Zeit variiert je nach Komplexität der Problemstellung. Sie kann im Vorfeld zur besseren Planung auch festgelegt werden.

Moderation: Bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen ist es sinnvoll, eine Moderation zur Diskussionsleitung einzusetzen.

Protokoll: Das Schema des Problemkreises dient als Grundlage für das Protokoll.

Hilfsmittel: Als Hilfsmittel werden Karteikarten, Filzstifte, Pinnadeln oder Klebeband und ein vorbereitetes Plakat mit dem Problemkreis benötigt.

T21: Mind-Mapping

Das *Mind-Mapping* baut auf dem *Brainstorming*-Prinzip (📍 T2) auf. Die Methode ist hilfreich, um „sich schnell einen systematischen Überblick über ein Problem und seine Zusammenhänge zu verschaffen“ (Fischer-Krapohl 2011: 70). Aus der Mind-Map lassen sich zukünftige Handlungsstränge sowie Arbeitsaufträge ableiten.



Das *Mind-Mapping* dient speziell der Aktivierung beider Gehirnhälften. So werden sprachlich-logisches und intuitiv-bildhaftes Denken kombiniert (vgl. Putschky und Scholles 2008: 564). In der Regel dominiert in Diskussionsprozessen eine der beiden Fähigkeiten. Durch die Ansprache beider Gehirnhälften bildet eine Mind-Map die komplexen Vorgänge im Gehirn als eine Art „geistige Landkarte“ (Fischer-Krapohl 2011: 70) ab, und Verknüpfungen zwischen verschiedenen Ideen werden sichtbar. So wird die konstruktive Kommunikation innerhalb der Gruppe deutlich gefördert.

Ablauf: Im Zentrum steht ein bestimmtes Problem/Fragestellung. Mittels der *Brainstorming*- bzw. *Brainwriting*-Methode (📍 T2) werden Ideen gesammelt. Es ist wichtig, dass nur Substantive notiert werden bzw. Stichpunkte substantiviert werden. Nach der Sammlung werden die Ideen von der Gruppe gemeinsam in die Mind-Map eingetragen. Die Ideen/Unterthemen werden an verschiedenen Hauptästen notiert, die vom Zentrum ausgehen. Von jedem Hauptast können Äste abzweigen usw. (s. [Abbildung 10](#)). Am Ende ist ein Konstrukt aus Ästen entstanden, das Zuordnungen von unter- zu übergeordneten Aspekten verdeutlicht.

Das Mind-Mapping kann mit einer oder mit mehreren Brainstorming-Phasen durchgeführt werden. Finden mehrere Phasen statt, wird zunächst ein Brainstorming für die Hauptäste und anschließend für die weiteren Zweige durchgeführt. Da die Stichworte auf den Karteikarten notiert sind, kann jederzeit eine Umstrukturierung erfolgen.

Regel: Neben den Brainstorminggedanken dürfen auch Bilder, Zeichen und Farben auf die Karteikarten geschrieben/gezeichnet werden.

Tipps:

- Am Ende können Aufgabenverteilungen integriert werden.
- Die Mind-Map kann im Raum verbleiben. So können jederzeit Änderungen und Ergänzungen vorgenommen werden.

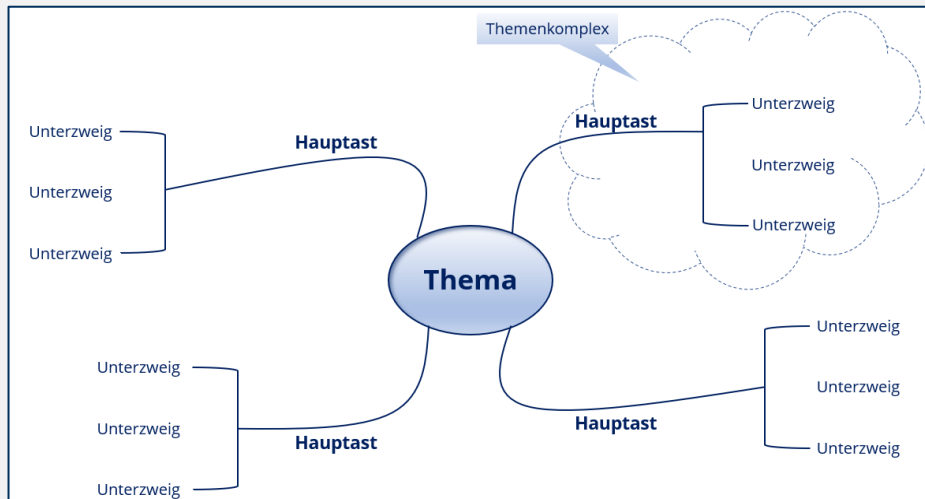


Abbildung 10: Aufbau einer Mind-Map. Eigene Darstellung nach Kirckhoff 2003: 5.

Zeitungsumfang: Die benötigte Zeit ist je nach Komplexität des Problems bzw. der Fragestellung sowie Anzahl der Teilnehmer*innen zu veranschlagen. Eine zeitliche Beschränkung kann im Vorfeld vorgenommen werden. Es kann aber auch eine maximale Anzahl an Zweigen festgelegt werden, um nicht zu sehr ins Detail zu gehen.

Moderation: Ist keine externe Person als Moderator*in verfügbar, so entwickeln die Teilnehmenden die Mind-Map, indem sie zunächst ihre Karteikarten gut sichtbar anheften. Sie lesen dann ihre Stichworte selbstständig vor, und die Gruppe kann der Zuordnung zustimmen bzw. diese ablehnen. Nach der Sammelphase kann ein Gruppenmitglied die Moderation übernehmen. Es ist wichtig, dass die Mind-Map von allen gemeinsam entwickelt wird.

Protokoll: Im Protokoll werden Notizen zu den Schlüsselworten der Mind-Map formuliert. Die Zusammenhänge lassen sich aus dem Bild entnehmen und relevante Wortbeiträge sind den Schlüsselworten zuzuordnen. Wesentliche Inhalte sind leicht übertragbar (ggf. auch als Foto).

Hilfsmittel: Als Hilfsmittel werden Plakat, Filzstifte, Karteikarten, Pinnnadeln oder Klebeband und eine Pinnwand o. ä. benötigt.

8. Wie formuliere ich Arbeitsaufträge für Kleingruppen und führe die Ergebnisse zusammen?

Projektgruppen sind häufig große Gruppen. Oft ist es sinnvoll, bestimmte Themen/Arbeitsschritte in Kleingruppen zu bearbeiten. In den Kleingruppen werden verschiedene inhaltliche Fragestellungen meist effektiver bearbeitet. Der gesamte Arbeitsaufwand wird auf die Kleingruppen verteilt. Aus diesem Grund werden Kleingruppen sinnvollerweise themenbezogen gebildet. Das Ziel ist es, u. a. in kurzer Zeit viele Informationen zu einem Thema zu sammeln sowie konkrete Lösungsansätze zu entwickeln.

Bei der Vorbereitung der Kleingruppenarbeit ist es vor allem wichtig, die Arbeitsaufträge für jede Gruppe eindeutig zu formulieren. Nach der intensiven Arbeit in den kleinen Gruppen gilt es, die Ergebnisse sinnvoll zusammenzuführen. Am Ende muss der Projektbericht ein einheitliches und schlüssiges Produkt aller Kleingruppen ergeben. In diesem Kapitel werden Methoden vorgestellt, die bei der Formulierung aussagekräftiger Arbeitsaufträge für die Kleingruppen helfen sollen.

T22: Arbeitsaufträge formulieren

Für eine effektive Gruppenarbeit müssen *Arbeitsaufträge* klar formuliert werden. Um das zu erreichen, muss für alle Teilnehmenden deutlich geklärt sein, was er*sie in welcher Zeit und mit welchem Ziel zu erledigen hat. Die Voraussetzungen dafür kann ein*e Moderator*in oder die Teamleitung schaffen.



Vorgehen:

Es gilt:

- für jede Kleingruppe eine eindeutige Zielsetzung zu formulieren;
- konkrete Arbeitsaufträge auszuformulieren;
- Regeln und Vereinbarungen für die Form der Ergebnissicherung sowie Berichterstattung festzulegen;
- die Anzahl der Kleingruppen und deren Größe zu bestimmen;
- die Art der Gruppenbildung festzulegen (z. B. nach Interessen- oder Themenschwerpunkten).

Allgemein sollten nicht zu viele Themen auf einmal auf die verfügbaren Gruppenmitglieder aufgeteilt werden, um den Arbeitsumfang überschaubar zu halten. Eine Kleingruppe sollte sich aus min. zwei Personen zusammensetzen. Zwischen den einzelnen Themen in den Kleingruppen sollte ein roter Faden bestehen, damit die arbeitsteiligen Ergebnisse sich später sinnvoll zusammenführen lassen.

Nach Beenden der Arbeit in den Kleingruppen muss gemeinsam über die weitere Vorgehensweise auf Basis der Ergebnisse aus den Kleingruppen entschieden werden. Dies geschieht durch die Diskussion der Ergebnisse in der großen Gruppe. Aus jeder Kleingruppe werden zunächst die Ergebnisse vorgetragen, um im Anschluss gemeinsam zu überlegen, wie einzelne Bestandteile sich verknüpfen lassen und wie Ergebnisse sich in die Zielsetzung des Projekts einfügen.

Zeitumfang: Der Zeitrahmen bezieht sich hier auf einen größeren Zeitraum im Rahmen des Projekts. Der Zeitraum für die Arbeit in Kleingruppen sollte für alle verbindlich festgelegt werden und innerhalb des Projektrahmens nicht zu umfangreich bemessen sein. Der Zeitraum richtet sich nach dem Umfang der zu behandelnden Themen sowie der Größe der Gruppen. Es ist darauf zu achten, dass sich die Kleingruppen thematisch nicht zu weit voneinander entfernen, um das Zusammenfügen der Ergebnisse nicht zu erschweren. Tritt dieser Fall ein, sollte diese Arbeitsphase beendet werden. Um das zu verhindern, bietet es sich an, in regelmäßigen Abständen die anderen Kleingruppen über den aktuellen Stand der Dinge zu informieren. So bleibt die inhaltliche Abstimmung untereinander gegeben.

Protokoll: Es muss in jedem Fall die Zielsetzung für die jeweiligen Kleingruppen im Protokoll festgehalten werden.

Anmerkung zur Methode: Sowohl bei der Vorstellung der Ergebnisse, als auch bei der anschließenden Diskussion besteht die Gefahr, dass bestimmte Personen sich in den Vordergrund schieben und ein anderer Teil der Gruppe in dieser Phase häufig zurückhaltend bleibt. Das Problem lässt sich mithilfe von 📍 T23 *Fish-Pool-Methode* oder 📍 T24 *Aquarium-Diskussion* vermeiden.

T23: Fish-Pool-Methode

Mithilfe dieser Methode sollen **alle** Gruppenmitglieder gleichermaßen Verantwortung in der Gruppenarbeit übernehmen (können).



Ablauf: Nachdem in Kleingruppen eine definierte Fragestellung oder ein bestimmtes Thema bearbeitet wurde, sollen die Erkenntnisse sowie Ergebnisse zusammengetragen werden. Aus allen Teilnehmenden werden nun neue AGs gebildet. Dabei soll jede Person Mitglied einer neu gebildeten Gruppe werden. Personen der gleichen ‚alten‘ AG sollen nicht gemeinsam in einer neuen AG sein. Folglich richtet sich die Anzahl der neuen Gruppen nach der Anzahl der Mitglieder der kleinsten Kleingruppe. Innerhalb der neuen AGs soll eine klare Arbeitsanweisung bearbeitet werden (z. B.: Jede*r trägt die Ergebnisse aus der ‚alten‘ AG vor und die AG diskutiert mögliche Anknüpfungspunkte oder die AG prüft die Ergebnisse hinsichtlich der Relevanz für das Gesamtprojekt). Nach Ablauf der festgelegten Zeit (s. u.), präsentiert jede AG ihre Ideen zum Zusammenführen der Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum.

Zeitung: Der Zeitung richtet sich nach der Anzahl der Mitglieder in den AGs. Bei vier Personen sollte die Arbeitszeit min. vierzig Minuten betragen. In jedem Fall muss gewährleistet sein, dass jede*r Vertreter*in einer Kleingruppe die Ergebnisse vortragen und eine intensive Diskussion im Anschluss erfolgen kann. Die für die Ergebnisvorstellung zur Verfügung stehende Zeit sollte dabei für jede*n Vortragende*n gleich sein.

Moderation: Damit innerhalb der AGs eine gute Diskussion stattfinden kann, sollte in jeder AG eine Diskussionsleitung festgelegt werden. Diese kann die Ergebnisse im abschließenden Plenum vorstellen, wobei dies auch ein anderes Gruppenmitglied übernehmen kann.

Protokoll: Jede AG sollte ihre Ergebnisse für das Protokoll verschriftlichen. Der*Die Protokollant*in kann diese später in das Protokoll zusammen mit den Diskussionsergebnissen aufnehmen.



T24: Aquarium-Diskussion

Die *Aquarium-Diskussion* soll eine lebendige Diskussion fördern. Die Teilnehmer*innen sollen üben, zuzuhören, Reaktionen anderer zuzulassen und eigene Einwände zurückzustellen. Die Hauptaufgabe besteht darin, die verschiedenen, in den Kleingruppen bearbeiteten Aspekte des Themas im Gesamtzusammenhang zu diskutieren.

Ablauf: Es werden zwei unterschiedlich große Gruppen gebildet. Die kleinere Gruppe besteht aus je einer Person der Kleingruppen und bildet den ‚Innen-Stuhlkreis‘. Die restlichen Personen bilden einen größeren Kreis um diesen herum, den ‚Außen-Stuhlkreis‘.

Innenkreis: Die Personen stellen sich die Ergebnisse ihrer Kleingruppenarbeit vor. Sie fragen nach und diskutieren über die Möglichkeiten, wie sich die Ergebnisse zusammenführen lassen. Sie diskutieren stellvertretend für die große Gruppe.

Außenkreis: Die Personen verfolgen inaktiv die Gespräche des Innenkreises, bringen sich jedoch nicht ein. Sie machen Notizen zu den Erläuterungen und Argumenten der Personen aus dem Innenkreis und notieren ggf. Einwände sowie Fragen.

Die Zusammensetzung des Innenkreises kann während der Diskussion variieren. Die Dauer der Diskussion ändert sich nicht. Folgende Varianten eignen sich zur flexiblen Öffnung des Innenkreises:

- Personen des Innenkreises können freiwillig den Innenkreis verlassen. Sie schaffen automatisch einen freien Platz, der von einer Person des Außenkreises (aus derselben Kleingruppe) eingenommen werden kann.
- Der Innenkreis wird zu Beginn um einen unbesetzten Stuhl ergänzt. Somit ist der Innenkreis offen und Personen aus dem Außenkreis können diesen Platz nach Belieben kurz besetzen, um ihre Argumente vorzutragen. Dann verlässt die Person den Platz wieder und die nächste Person aus dem Außenkreis erhält Gelegenheit, diesen Platz zu besetzen. Nur dieser Platz kann flexibel besetzt werden, der restliche Innenkreis bleibt bestehen.

Ist die Diskussion im Innenkreis abgeschlossen, beginnt die Plenumsdiskussion über die weitere Vorgehensweise. Nachdem alle einen Überblick über den Stand der Dinge in den einzelnen Kleingruppen erhalten haben, verläuft diese Diskussion i. d. R. strukturiert und zügig. Zumeist werden schnell produktive Ansätze zur weiteren Vorgehensweise im Projektverlauf erarbeitet.

Zeitungsumfang: Das Gespräch im Innenkreis sollte auf etwa 20 bis 25 Minuten limitiert sein. So sind die redenden Personen zu zeitlicher Effektivität angehalten und die Zuhörer*innen bleiben aufmerksam.

Moderation: Eine Moderation ist bei dieser Methode nicht zwingend notwendig. Bei Bedarf kann dennoch ein*e Tutor*in die Gesprächsleitung für den Innenkreis übernehmen und auf die Einhaltung der Zeit achten.

Protokoll: Im Protokoll müssen die wichtigsten Argumente sowie Ergebnisse festgehalten werden.

Hilfsmittel: Es werden Stifte und Papier für Notizen und ggf. eine Wandzeitung benötigt.

9. Wie kann ich die Stimmung meiner Teammitglieder erfassen und eine Sitzung reflektieren?

Gerade in Projekten mit mehreren Teilnehmer*innen ist es wichtig, am Ende jeder Sitzung zu evaluieren, was in der Sitzung ein Erfolg war und was eher als Misserfolg zu bewerten ist. So kann in der nächsten Sitzung zum einen darauf geachtet werden, Misserfolge zu vermeiden, und zum anderen wächst das Team näher zusammen. Die Team- und Kommunikationskompetenz wird gestärkt.

Daneben ist es besonders relevant, die Stimmung der Gruppenmitglieder zu ermitteln. Eine erfolgreiche Gruppenarbeit ist maßgeblich auf die Stimmung sowie Zufriedenheit der einzelnen Gruppenmitglieder zurückzuführen. Gerade bei aufkeimenden Konflikten, Unstimmigkeiten, Lustlosigkeit oder auch dem Gefühl, übergangen worden zu sein, ist die Reflexion eine geeignete Methode, um die Gruppe wieder zu einen.

Die Praxis hat gezeigt, dass es häufig schwierig ist, die eigene (Un-)Zufriedenheit oder auch Schwierigkeiten im Projektverlauf in der Gruppe anzusprechen. In diesem Kapitel werden daher Methoden vorgestellt, welche die Reflexion innerhalb der Gruppe erleichtern sollen. Sie sollen zudem dazu anregen, sich aktiv mit Schwierigkeiten auseinanderzusetzen.

*Anmerkung: Sind emotionale Auseinandersetzungen zu erwarten, empfiehlt es sich, eine neutrale Moderation einzuschalten. Hierfür eignet sich der*die Tutor*in.*

T25: Zufriedenheitsblitzlicht

Die Methode *Blitzlicht* wurde bereits in Kapitel 3 (📍 T17) vorgestellt. Wie dort erläutert, wird mit Hilfe dieser Methode ein Überblick über die Meinungen aller beteiligten Gruppenmitglieder innerhalb eines kurzen Zeitraums erstellt. Beim *Zufriedenheitsblitzlicht* liegt der Fokus besonders auf der Zufriedenheit der Teilnehmenden.



Ablauf: Die Projektteilnehmer*innen äußern sich kurz und knapp am Ende jeder Sitzung, bzw. wahlweise auch nach einzelnen TOPs, zum bisherigen Verlauf, z. B.:

1. Wie haben Sie die Sitzung empfunden?
2. Sind Sie mit dem Ergebnis der Sitzung (un-)zufrieden?

Die Stellungnahme kann aus nur einem Satz bestehen. Sie kann aber auch aus zwei Sätzen bestehen: einem positiven sowie einem negativen Wortbeitrag, sofern die gewählte Fragestellung es zulässt. Gibt es Klärungsbedarf, so kann dieser im Anschluss an das *Zufriedenheitsblitzlicht* erfolgen. Eine Reihenfolge der Wortmeldungen gibt es nicht, kann jedoch u. U. vorgegeben werden.

Regel: Äußerungen anderer Teilnehmer*innen werden nicht kommentiert.

Zeitung: Die Dauer richtet sich nach der Anzahl der Teilnehmenden. In der Regel dauert das *Blitzlicht* maximal fünf Minuten.



T26: Prozessanalyse

Bei dieser Methode werden anhand einer Skala das Gruppengefühl, die (Un-)Zufriedenheit mit dem bisherigen Arbeitsprozess sowie deren Ursachen bewertet. Dabei sind die Aussagen jeder Person anonym.

Ablauf: Es werden vorbereitete Fragebögen an die Anwesenden verteilt (Tabelle 7). Jede*r verwendet die Skala zur Bewertung der Aussagen. Die Bewertungen der einzelnen Bögen werden in eine vergrößerte Fragebogenversion für alle gut sichtbar eingetragen (Striche pro Nennungen).

Tabelle 7: Schema für den Fragebogen einer Prozessanalyse. Eigene Darstellung nach Fischer-Krapohl 2011: V.

	1	2	3	4	5
1. Die Gruppe analysiert auftretende Probleme zutreffend.					
2. Das Interesse an der Auseinandersetzung mit auftretenden Problemen war groß.					
3. Die Ziele der Gruppe waren für alle deutlich.					
4. Wir haben die Ziele immer wieder auf ihre Zweckmäßigkeit hin überprüft.					
5. Ich habe zugehört, wenn andere gesprochen haben.					
6. Meinen Beiträgen wurde Aufmerksamkeit geschenkt.					
7. Die Ideen der Gruppenmitglieder wurden aufgegriffen.					
8. Wir halfen einander und unterstützten uns gegenseitig.					
9. Ich konnte meine Fähigkeiten und Erfahrungen in die Gruppe einbringen.					
10. Die Erfahrungen und Fähigkeiten der Anderen kamen zur Geltung.					
11. Ich fühlte mich in meiner Rolle wohl.					
12. Einzelne haben die Gruppe phasenweise dominiert.					
13. Es gab Konkurrenz, die mich in meiner Arbeit behindert hat.					
14. Es gab Konkurrenz, die mich motiviert hat.					

Bitte tragen Sie in die Tabelle ein, ob und wie sehr Sie mit den Aussagen übereinstimmen (1 = stimme voll zu; 2 = stimme eher zu; 3 = kann ich nicht beantworten; 4 = stimme eher nicht zu; 5 = stimme gar nicht zu).

Moderation: Für diese Methode ist eine Moderation nicht erforderlich. Allerdings kann eine Vorabauswertung durch eine*n Tutor*in erfolgen. Die Diskussion, die aufgrund der Anzahl an Nennungen für eine bestimmte Problemaussage entstehen kann, sollte von dem*der Tutor*in geleitet werden.

Hilfsmittel: Es werden für alle Gruppenmitglieder die vorbereiteten Fragebögen sowie das große Schema als Wandzeitung benötigt.



T27: Personenbezogene Reflexion

Diese Methode hilft vor allem, sich mit der eigenen Person kritisch auseinanderzusetzen. Die Erkenntnisse aus dieser Reflexion sind nicht zwangsläufig für die große Gruppe gedacht, sondern vielmehr als Einstieg in eine individuelle, ausführliche Reflexion.

Ablauf: Alle anwesenden Gruppenmitglieder füllen einen vorbereiteten Fragebogen aus, in dem sie ihren Beitrag zur Projektarbeit einschätzen sollen (s. Tabelle 8). Falls gewünscht, kann der*die Tutor*in die anonymen Fragebögen auswerten und in Form von Thesen am Ende einer Projektsitzung vorstellen. Hier kann sich eine Diskussion anschließen.

Tabelle 8: Fragebogen ‚Personenbezogene Reflexion‘, eigene Darstellung.


-3	-2	-1	Reflexionsfrage	1	2	3
			Passt das, was Sie heute geschafft haben, zu den Zielen der Projektarbeit?			
			Haben Sie ihre heutigen Aufgaben erfüllt?			
			Waren Sie heute zufrieden mit der ihnen zugeweilten Aufgabe?			
			Schätzen Sie ihre heutige Arbeit als sinnvoll und gut ein?			
			Gibt es Verbesserungspotential bei der von Ihnen erledigten Aufgabe?			
			Haben Sie sich mit ihrer Meinung in der Gruppe akzeptiert gefühlt?			

Bitte tragen Sie in die Tabelle ein, ob und wie sehr Sie mit den Aussagen übereinstimmen (nach links: 1 = ‚trifft eher weniger zu‘ bis 4 = ‚trifft überhaupt nicht zu‘; nach rechts: 1 = ‚trifft eher zu‘ bis 4 = ‚trifft voll zu‘).

Hilfsmittel: Es werden vorbereitete Fragebögen für alle benötigt.

T28: Positiv- und Negativ-Äußerungen

Die Methode soll dabei helfen, nicht nur die negativen Aspekte der Projektarbeit hervorzuheben, sondern auch die positiven. Die Methode ist weniger anonym als die zuvor beschriebenen.

Anmerkung: Ist die Stimmung bereits sehr negativ, sollte statt dieser Methode eine andere Methode verwendet werden (z. B.  T25 Zufriedenheitsblitzlicht).

Ablauf: Jede*r Teilnehmer*in schreibt auf eine grüne Karte, was ihm*ihr gefällt bzw. positiv an der Projektarbeit ist. Auf einer roten Karte wird notiert, was als negativ empfunden wird. Beide Kartengruppen werden unabhängig voneinander bearbeitet.

Es werden zunächst die Negativ-Karten sichtbar aufgehängt. Nachdem alle Karten hängen, kann eine Diskussion über die negativen Erfahrungen während der Projektarbeit beginnen. Im Anschluss wird genauso mit den Positiv-Karten vorgegangen. Am Ende wird der Gesamteindruck besprochen: Überwiegt das Positive oder das Negative?

Hilfsmittel: Es werden Karteikarten in den Farben rot und grün, Textmarker und Pinnadeln oder Klebeband benötigt.





T29: Kontinuierliches Stimmungsbarometer

Wie der Name der Methode bereits andeutet: Die Methode eignet sich, um einen Überblick über die Stimmungen im Gruppenprozess im Verlauf der Arbeit zu erhalten.

Ablauf: Am Ende jeder Sitzung tragen die Anwesenden ihre Befindlichkeit auf einer Skala ein. Dies kann auch in Kombination mit einer Reflexion stattfinden. Um einen guten Eindruck der Stimmung während des gesamten Projektverlaufs sowie auch einzelnen Sitzungen zu erhalten, sollte die Skala vergrößert vorliegen (Abbildung 11 ist bspw. mit einem Textmarker leicht übertragbar). Aus der Punktwolke am Ende jeder Sitzung ergibt sich ein Gesamtbild für die Stimmung jeder einzelnen Sitzung sowie während des Projektverlaufs (s. Abbildung 11).

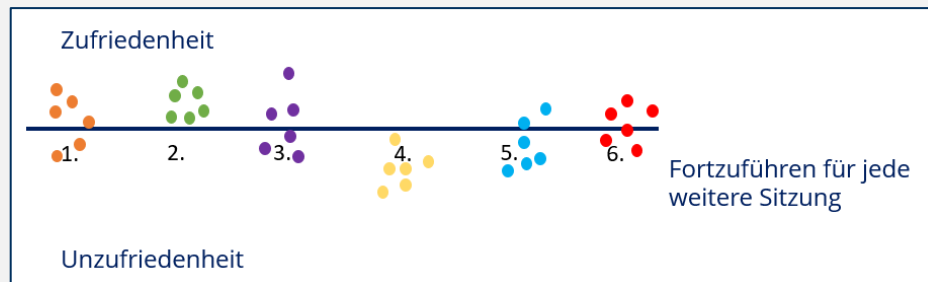


Abbildung 11: Exemplarisches Stimmungsbarometer der Gruppendynamik. Eigene Darstellung nach Langmaack und Braune-Krickau 2000: 210.

Hilfsmittel: Es werden das vergrößerte Schema als Wandzeitung sowie Klebepunkte bzw. ein Textmarker benötigt.

10. Wie gebe ich konstruktiv Feedback?

Die hier vorgestellten Methoden schließen inhaltlich unmittelbar an die vorhergehenden an. Nach der Reflexion wissen die Gruppenmitglieder um die Stimmung in der Gruppe. Auch Probleme und Unstimmigkeiten wurden erkannt. Für das Bestehen einer positiven Teamdynamik ist es an dieser Stelle besonders wichtig, konstruktives Feedback zu geben. Ohne eine solche Rückmeldung ist es schwer, das eigene Verhalten zu reflektieren und sowohl sich als auch das Team weiterzuentwickeln. Um auch hier weitere Streitigkeiten oder Missverständnisse zu vermeiden, gilt es, bestimmte Feedbackregeln zu beachten.

Anmerkung: Zum Feedback geben eignet sich auch die Blitzlicht-Methode, die in Kapitel 3 (§ T17) vorgestellt wird. Es bietet sich an, eine positive Anmerkung und eine negative Anmerkung von den Teilnehmenden einzufordern.

T30: Feedback geben

„Richtig“ Feedback zu geben ist sowohl für den*die Feedback-Gebende*n, als auch für die Person, die das Feedback erhält, hilfreich. Ein paar grundlegende Tipps, wie sich Feedback objektiv formulieren lässt, finden sich nachfolgend.



Feedback-Geber*in:

1. Wählen Sie einen positiven Beginn. Was schätzen Sie an Ihrem Gegenüber?

Beispiel: *„Ich würde gerne eine Rückmeldung zu unserer Zusammenarbeit geben. Dazu möchte ich erstmal sagen, dass ich sehr viel Spaß an der Zusammenarbeit habe. [...]“*

2. Formulieren Sie subjektiv. Es geht um ihre eigenen Eindrücke.

Beispiel: *„Mir ist Pünktlichkeit besonders wichtig und wenn du fünf Minuten zu spät kommst, dann fühle ich mich nicht ernst genommen.“*

3. Vermeiden Sie Verallgemeinerungen. Beschreiben Sie die konkrete Situation, in der die als störend empfundene Verhaltensweise des*der Feedback-Empfänger*in aufgetreten ist.

Beispiel: „Als wir TOP 4 besprochen haben, ist mir aufgefallen, dass du aus dem Fenster geschaut hast, statt dich an dem Gespräch zu beteiligen.“

4. Seien Sie konstruktiv. Zeigen Sie Verständnis für das Verhalten ihres Gegenübers und geben Sie hilfreiche Tipps zur Verbesserung des Verhaltens.

Beispiel: „Ich kann verstehen, dass du am Ende der Sitzung müde warst. Vielleicht hilft es dir, wenn wir nächstes Mal eine Pause einlegen, sodass du am Ende noch konzentriert bist?“

5. Vermeiden Sie moralische Bewertungen. Und geben Sie u. U. einen Irrtum zu.

Feedback-Empfänger*in:

1. Hören Sie zu und lassen Sie ihr Gegenüber ausreden.
2. Nehmen Sie das Feedback an und hinterfragen Sie es kritisch.
3. Fragen Sie bei Klärungsbedarf nach.
4. Eine Verteidigung ist nicht erforderlich, da es kein persönlicher Angriff ist.
5. Nehmen Sie Kritik an. Feedback ist nicht als persönlicher Angriff zu sehen.

Protokoll: In das Protokoll sollte das Feedback nur aufgenommen werden, wenn es für alle relevant ist.

T31: Ampel-Methode

Das Ziel der *Ampel-Methode* ist es, konstruktives Feedback in die Projektarbeit zu integrieren.

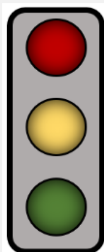
Ablauf: Die Teilnehmenden erhalten je eine rote, gelbe und grüne Karte. Die Bedeutung der jeweiligen Karte ist im Vorfeld festzulegen. Ideen können [Abbildung 12](#) entnommen werden. Nun können die TOPs durchgegangen und neue Ideen oder weitere Anregungen eingebracht werden. Die Teilnehmenden reagieren auf die Äußerungen, indem sie eine ihrer drei Karten heben und ihre Wahl kurz begründen. Bestenfalls gibt es zu jeder Äußerung Rückmeldung in jeder ‚Ampelfarbe‘. So können negative Themen/Punkten/Anmerkungen bedacht werden. Auch können kontroverse Aspekte oder Aspekte mit Optimierungspotential sowie gelungene Aspekte berücksichtigt werden. Das Ampel-Schema sollte gut sichtbar aufgehängt werden.



„Es ist sinnvoll, Ansprechpartner*innen aus dem Stadtrat zu suchen.“

„Die Zeit reicht nicht aus, um alle Ideen umzusetzen.“

„Wir haben heute gemeinsam viel geschafft.“



Kriterium nicht erfüllt oder Ablehnung oder falsch

Eingeschränkte Zustimmung/Ablehnung oder Kriterium nur bedingt erfüllt

Kriterium erfüllt oder Zustimmung oder richtig

Abbildung 12: Ampel-Methode. Grafik: M. Moyzes.

Protokoll: Das Feedback sollte in Kurzform von Protokollant*innen notiert und zu Beginn des nächsten Meetings nochmals vorgetragen werden.

Hilfsmittel: Es wird das Ampelschema als Wandzeitung benötigt sowie pro Teilnehmer*in eine rote, gelbe und grüne Karte (ggf. ist eine farbliche Markierung auf einem weißen Blatt ausreichend).

Literaturverzeichnis

- BISCHOFF, A. / SELLE, K. / SINNIG, H. (2007): Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. Dortmund.
- CERWINKA, G. / SCHRANZ, G. (2007): Protokollführung leicht gemacht: Richtig strukturieren und treffend formulieren. Redline Wirtschaft. Heidelberg.
- FISCHER-KRAPOHL, I. (2011): Kommunikation und Arbeitsmethoden in der gruppenteiligen Projektarbeit. Fakultät Raumplanung. Studien- und Projektzentrum. Materialien „Studium und Projektarbeit“. Band 3. TU Dortmund. Dortmund.
- GANTT.COM (Hg.) (o.J.): Was ist ein GANTT-Diagramm? <https://www.gantt.com/ge> (zuletzt abgerufen am: 10.11.2019).
- KIRCKHOFF, M. (2003): Mind Mapping. Einführung in eine kreative Arbeitsmethode. GABAL. Offenbach.
- KNOLL, J. (2007): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. 11. Auflage. Beltz. Weinheim.
- KÖDELPETER, T. (1998): Mit Zukunftswerkstätten Agenda-21-Prozesse initiieren. In: Apel, H.; Dernbach, D.; Ködelpeter, T.; Weinbrenner, P. (Hg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Stiftung Mitarbeit. Arbeitshilfen für Selbsthilfe und Bürgerinitiativen Nr. 19. Bonn, S. 66-82.
- LANGER, N. (2008): Protokolle erstellen. Gezielt mitschreiben und ausformulieren. Compact Verlag. München.
- LANGMAACK, B. (2000): Themenzentrierte Interaktion. Einführende Texte rund ums Dreieck. 3. Auflage. Beltz. PsychologieVerlagsUnion. Weinheim.
- LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG (o.J.): Leitfaden: Modul Transdisziplinäre Projekte 2014/2015. Lüneburg.
- LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG (o.J.): Leitfaden Td-Projekt: Fallstudie Oldenburg (SoSe2017). Lüneburg.

- MIGGELBRINK, J. / LOHSE, K. / SIEDHOFF, M. / SCHWARZ, A. / RENNER, N. (2019): Wissenschaftlich Arbeiten - Handreichung für Studierende der Humangeographie. Professur für Humangeographie Technische Universität Dresden. Dresden. https://tu-dresden.de/bu/umwelt/geo/geographie/humangeo/ressourcen/dateien/studium/handreichung-wissenschaftlich-arbeiten/Wissenschaftlich-Arbeiten_Mai-2019.pdf?lang=de (zuletzt aufgerufen am: 15.12.2019).
- PROJECTLIBRE (Hg.) (o.J.): ProjectLibre. <https://www.projectlibre.com/product/projectlibre-open-source> (zuletzt abgerufen am: 10.11.2019).
- PUTSCHKY, M. / SCHOLLES, F. (2008): Mind Mapping. In: Fürst, D. und Scholles, F. (Hg.): Handbuch Theorien und Methoden der Raum- und Umweltplanung. 3. Auflage. Rohn. Dortmund, S. 564-569.
- TRELLO (Hg.) (o.J.): Informationen zu Trello. <https://trello.com/guide/> (zuletzt abgerufen am: 14.11.2019).
- TU DORTMUND (2018): Projektwiki. Rahmenbedingungen zur Projektarbeit und dem Projektstudium. Fakultät Raumplanung. Studien- und Projektzentrum. Dortmund.
- TU DRESDEN (2017): Studienordnung für den Bachelorstudiengang Geographie. Vom 6. September 2017. <https://www.verw.tu-dresden.de/AmtBek/PDF-Dateien/2017-18/21soBA06.09.2017.pdf> (zuletzt aufgerufen am: 21.11.2019).
- ZENTRALE STUDIENBERATUNG (ZSB) / SCHREIBZENTRUM TU DRESDEN (SZD) (2018): Lern- und Schreibgruppen – gemeinsam studiert es sich leichter!. Dresden. <https://tu-dresden.de/tu-dresden/ressourcen/dateien/zentrale-studienberatung/infothek/starterkit-lern-schreibgruppen?lang=de> (zuletzt abgerufen am: 14.11.2019).

Kontakt:

TU Dresden
01062 Dresden
tu-dresden.de

Impressum:

Judith Miggelbrink, TU Dresden,
Helmholtzstr. 10, 01069 Dresden
humangeo@tu-dresden.de

Barrierefreiheit:

QR-Code zur digitalen PDF Version
oder der Webseite mit äquivalentem
Inhalt



www.tu-dresden.de