

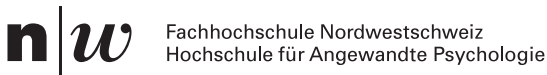


# Teams als Lernorte

Kurzinterventionen

Entstanden im Rahmen des von swissuniversities geförderten Projektes «Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils»

Ein Kooperationsprojekt der Pädagogischen Hochschule Zürich, Hochschule Luzern – Wirtschaft und der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



Projektteam:

Dr. Mirjam Kocher  
Pädagogische Hochschule Zürich

Prof. Dr. Franziska Zellweger  
Pädagogische Hochschule Zürich

Christine Eckhardt  
Pädagogische Hochschule Zürich

Dr. Nina-Cathrin Strauss  
Pädagogische Hochschule Zürich

Shiva Stucki-Sabeti  
Hochschule Luzern - Wirtschaft

Rea Haldemann  
Hochschule Luzern - Wirtschaft

Dr. Anna Sender  
Hochschule Luzern - Wirtschaft

Nora Merz  
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Prof. Dr. Albert Vollmer  
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Prof. Dr. Oliver Rack  
Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Zitierhinweis:

Kocher, M., Zellweger, F., Eckhardt, C., Strauss, N.-C., Stucki-Sabeti, S., Haldemann, R., Merz, N., Vollmer, A., & Rack, O. (2024). *Teams als Lernorte. Kurzinterventionen*. PHZH, HSLU, FHNW. DOI → <https://doi.org/10.5281/zenodo.13235216>

	Einleitung	4
	Hinweise zum Einsatz	6
	Initiative und Moderation	6
	Auswahl und Zusammensetzung der Teams	6
	Zeitpunkt, Dauer und Verstetigung	6
	Hinweise zur Auswahl	8
1	Kurzinterventionen zum Aufbau der psychologischen Sicherheit	14
	1.1 Connect-Übung	15
	1.2 Aufmerksames Zuhören	17
	1.3 «Ja, und» statt «Ja, aber»	18
	1.4 Wertschätzung üben	19
	1.5 Ein sicheres Umfeld gestalten	21
2	Kurzinterventionen zur Klärung der Aufgabe und den dazu vorhandenen Kompetenzen im Team	22
	2.1 Aufgabenklärung mit Bezug zum mehrfachen Kompetenzprofil von Hochschulmitarbeitenden	23
	2.2 Gruppenwissen sichtbar machen	25
	2.3 Rollen nach Belbin	27
3	Kurzinterventionen zur Nutzung der Vielfalt und Verschiedenheit der Teammitglieder	29
	3.1 Mein Beitrag zum Team	30
	3.2 Profilskizze	31
	3.3 Advokat des Berufsfeldbezugs oder anderer Perspektiven	32
	3.4 Fragen mit Tiefgang	34
4	Kurzinterventionen zum Lernen im Team und Kompetenzentwicklung	35
	4.1 Lean Coffee	36
	4.2 Deckel auf, was steckt in der Box?	37
5	Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens	38
	5.1 Programm zur Stärkung der psychologischen Sicherheit	39
	5.2 Retrospektive zur Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses im Team	40
	5.3 Activation Circle für Hochschulteams zur Gestaltung von Sitzungsabläufen	42
	5.4 DKP - Team Task Designer	45
	Literaturverzeichnis	46

Liebe Teamleiter:innen, liebe Teammitglieder,

Dauerhaft kompetent zu sein, stellt in unserer schnelllebigen und komplexen Welt eine Herausforderung dar. Lebenslanges Lernen ist ein Versuch, dieser Herausforderung zu begegnen. Teams an Hochschulen praktizieren dieses lebenslange Lernen.<sup>1</sup> Sie bieten zahlreiche Chancen für das Lernen von- und miteinander. Gelingt Lernen im Team, beeinflusst dies sowohl die individuelle Kompetenzentwicklung im intermediären Raum zwischen Wissenschaft und Praxis als auch die Innovation und Teameffektivität und damit den Erfolg von Organisationen<sup>2</sup>.

Wie die Kompetenzentwicklung von- und miteinander in Teams gestärkt werden kann, wurde im Rahmen des von swissuniversities geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojektes «Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils» an drei verschiedenen Hochschulen in der Deutschschweiz untersucht. Daraus entstanden ist neben einem → *Schlussbericht* diese Handreichung mit praktischen Anregungen zur Stärkung des Teamlernens in Hochschulteams. Die darin vorgeschlagenen Kurzinterventionen zum Teamlernen dienen der Entwicklung des Kompetenzprofils von Hochschulteams «on the job» und zielen v.a. darauf ab,

- die **psychologische Sicherheit im Team** als Basis für die Zusammenarbeit und das Teamlernen aufzubauen.
- die **Aufgabe sowie die dafür im Team vorhandenen Kompetenzen** als Grundlage für die Zusammenarbeit und das Teamlernen zu klären.
- die **Vielfalt** und Verschiedenheit der Teammitglieder als Chance für die Bearbeitung von gemeinsamen Aufgaben und für das Lernen im Team zu nutzen.
- das **kontinuierliche Lernen im Team** und die damit verbundene Kompetenzentwicklung miteinander zu thematisieren.

Diese vier Zieldimensionen wurden basierend auf theoretischen<sup>3</sup> und empirischen Erkenntnissen abgeleitet. Die empirischen Erkenntnisse stammen aus leitfadengestützten Interviews zur Kompetenznutzung und -entwicklung in Hochschulteams sowie aus Fokusgruppeninterviews mit Hochschulmitarbeitenden, in denen das Lernen im Team diskutiert wurde.

1 Vgl. Kortsch, Klaas Paulsen & Kauffeld, 2019.  
2 Vgl. Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010.  
3 U.a. Edmondson & Harvey 2018; Decuyper, Dochy & Van den Bossche, 2010; Koeslag-Kreunen, Van der Klink, Van den Bossche & Gijssels, 2018; Van den Bossche, Gabelica & Koeslag-Kreunen, 2022.

Aufbauend sowohl auf den theoretischen als auch empirischen Erkenntnissen wurde eine Auswahl von Kurzinterventionen zur Stärkung des Teamlernens in diesen vier Zieldimensionen für diese Handreichung vorgenommen.

Die Projekterkenntnisse stehen Konzepten der Agilität und psychologischen Sicherheit nahe. Bereits bestehende Übungen aus diesen Kontexten wurden für Hochschulteams und bezüglich der vier Zieldimensionen in Hochschulteams adaptiert.

Manche der vorgestellten Kurzinterventionen werden Ihnen vielleicht bekannt vorkommen wie z. B. die Anregung zum aufmerksamen Zuhören. Solche Anregungen wurden bewusst mit in die Handreichung aufgenommen, um auch die Wichtigkeit der «einfachen» Aspekte zu zeigen, weil diese im alltäglichen Geschehen vergessen gehen können.

Die Handreichung gliedert sich folgendermassen:

→ Kapitel 1 - 4 stellen eine Auswahl an Kurzinterventionen zum Teamlernen vor, die Teams in den vier verschiedenen Zieldimensionen des Teamlernens stärken können und die zu verschiedenen Zeitpunkten in der Projektzusammenarbeit eingesetzt werden können.

→ Kapitel 5 bietet umfangreichere Interventionen an, welche auf unterschiedliche Zieldimensionen gerichtet sind. Die Interventionen fokussieren → 1. die psychologische Sicherheit, → 2. den Arbeits- und Lernprozess in der Retrospektive, → 3. einen gesamten Workflow oder Sitzungsablauf mit Blick auf die vier Zieldimensionen und → 4. den DKP - Team Task Designer, eine Teamintervention zur Stärkung des doppelten Kompetenzprofils.

Die geschilderten Kurzinterventionen wurden exemplarisch mit Hochschulteams erprobt und partizipativ evaluiert. Die Evaluation zeigt, dass diese in Hochschulteams niederschwellig und zielführend bezüglich der vier Dimensionen umgesetzt werden können.

Wir selbst haben im Rahmen unseres Projektes diverse Kurzinterventionen zum Teamlernen ausprobiert und interessante Lernerfahrungen gemacht. Auch Ihnen wünschen wir beim Anwenden in Ihren Hochschulteams viele positive Lernerlebnisse und inspirierende Lernmomente.

Mirjam Kocher, Franziska Zellweger, Christine Eckhardt,  
Nina-Cathrin Strauss, Shiva Stucki-Sabeti, Rea Haldemann,  
Anna Sender, Nora Merz, Albert Vollmer, Oliver Rack

Nachfolgend finden Sie Hinweise für den Einsatz der Kurzinterventionen zum Teamlernen, die anhand von Erfahrungen aus der Evaluation zusammengestellt worden sind.

### Initiative und Moderation

Die Initiative für die Umsetzung einer Intervention kann von Teamleitungen oder Teammitglieder kommen. Hilfreich ist es, wenn jemand für die Umsetzung Verantwortung übernimmt und allenfalls auch die Verstetigung und die Aufmerksamkeit für das Teamlernen im Blick behält.

Die Kurzinterventionen sind niederschwellig und eigenverantwortlich «on the job» umsetzbar. Eine externe Moderation ist nicht notwendig. Ferner können neben der Teamleitung alle Teammitglieder die Moderation übernehmen.

### Auswahl und Zusammensetzung der Teams

Die Kurzinterventionen können in unterschiedlichen Teams (Projekte, Fachgruppen, Organisationseinheiten) umgesetzt werden. Sinnvoll ist es zu prüfen, ob die Bedürfnisse der Teammitglieder mit den Zielen der gewählten Kurzintervention oder dem Programm in etwa übereinstimmen.

Die Kurzinterventionen zum Teamlernen bieten sich für Hochschulteams an, die offen sind anhand ihrer Aufgabenstellungen über ihr Teamlernen und ihre Kompetenzen nachzudenken sowie das Ziel verfolgen, ihr Teamlernen zu stärken, um zur Entwicklung ihrer Organisation beizutragen.

Die Kurzinterventionen eignen sich hingegen nicht, um Konflikte im Hochschulteam zu lösen. Hier wären andere Massnahmen wie z.B. Intervision oder Supervision zu empfehlen.

Hilfreich sind eine gewisse Diversität der Teammitglieder bezüglich der fachlichen Kompetenzen sowie eine gemeinsame, komplexe Aufgabenstellung.

### Zeitpunkt, Dauer und Verstetigung

Die Kurzinterventionen brauchen unterschiedlich viel Zeit. Zu beachten ist, dass bei gewissen Übungen in grösseren Teams gegebenenfalls mehr Zeit eingeplant werden muss.

Der Einsatz der Kurzinterventionen ist zu unterschiedlichen Entwicklungsphasen des Teams möglich und sinnvoll – zu Beginn eines Projektes oder einer neuen Aufgabe eines Teams, im

Projektverlauf zum Innehalten und Reflektieren oder auch während der regulären Arbeit an der Aufgabe oder dem Projekt.

Die Kurzinterventionen zum Teamlernen laden ein, spezifisches Verhalten auszuprobieren. Erfahrungen haben gezeigt, dass ein regelmässiger Einsatz hilft, um das Teamlernen neben der Aufgabenerfüllung als selbstverständlich anzusehen. Teamlernen sollte nicht als «trockene Pflichtübung» empfunden werden, um seine Wirkung entfalten zu können. Die verschiedenen Kurzinterventionen wollen hier Abwechslung und einen freudvollen Zugang ermöglichen. Auch Momente der Reflexion nach dem Einsatz von Kurzinterventionen stärken deren Wirkung auf das Teamlernen, und unterstützen, dass Massnahmen zum Teamlernen selbstverständlich werden.

- Was hat es uns als Hochschulteam für unser Teamlernen gebracht? Welche Erkenntnisse können wir daraus über uns und unser Lernen im Team mitnehmen? Was hat es uns gekostet?

Die Stärkung des Teamlernens kann sowohl über Kurzinterventionen → (Kapitel 1-4) als auch über die Interventionsideen in → Kapitel 5 gestartet werden, je nach Bedürfnis und Rahmenbedingungen (z. B. Offenheit im Team und Zeitbudget). Beim Einsatz von Kurzinterventionen ist zu entscheiden, ob man diese einzeln oder in Kombination einsetzen möchte.

- Beispielsweise kann in einer dreistündigen Sitzung die → «Connect-Übung» zur Stärkung der psychologischen Sicherheit im Team, die Kurzintervention → «Gruppenwissen sichtbar machen» zur Klärung der Aufgabe und den im Team dafür vorhandenen Kompetenzen als auch am Ende ein → «Lean-Coffee» zum Thematisieren des gemeinsamen Lernens, eingesetzt werden.

Die Handreichung bietet eine Auswahl an Kurzinterventionen, um das Teamlernen mit passendem zeitlichem Aufwand und orientiert an den Bedürfnissen im Team in den Blick zu nehmen. Die → Kapitel 1 – 4 stellen Kurzinterventionen mit geringerem zeitlichem Aufwand vor. → Kapitel 5 enthält umfangreichere Anregungen für Programme, Workflows, einen Sitzungsablauf und eine vertiefte Analyse der Aufgabenstellung.

Kurzinterventionen können hilfreich sein, um Veränderungen von Routinen zu initiieren und einem für ein Team wichtigen Aspekt besondere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Für nachhaltige Veränderungen lohnt sich ein regelmässiger Einsatz oder auch etwas umfangreichere Interventionen, die etwas mehr Planung und Konsequenz in der Umsetzung erfordern.

Als Unterstützung bei der Auswahl der Kurzinterventionen dienen u.a. die nachfolgenden Fragen, in denen die verschiedenen Bedürfnisse oder Problemlagen von Teams aufgegriffen werden.



## 01

## Aufbau der psychologischen Sicherheit

- Können Sie in Ihrem Team Fehler genauso ansprechen wie Erfolge?
- Können Sie von Ihren Teammitgliedern sagen, welche Werte diesen wichtig sind?
- Werden in Ihrem Team Ihre persönlichen Stärken und die Ihrer Kolleg:innen geschätzt?

	Zeit	Verantwortlichkeit	Empfehlungen zum Zeitpunkt
<u>Connect-Übung</u>	5-10 min	Moderierende Person, die auch die Zeit stoppt	Projektbeginn, im Projektverlauf
<u>Aufmerksames Zuhören</u>	Keine extra Zeit notwendig	Jede:r im Team	Während Gesprächen bei der Projektarbeit
<u>«Ja, und» statt «ja, aber»</u>	Keine extra Zeit notwendig	Jede:r im Team	Während Gesprächen bei der Projektarbeit
<u>Wertschätzung üben</u>	Ca. 15 min	Jede:r im Team, Zeithüter:in	Im Projektverlauf
<u>Ein sicheres Umfeld schaffen</u>	Ca. 20 min	Moderierende Person, jede:r	Im Projektverlauf

## 02

## Klärung von Aufgaben und Kompetenzen

- Besteht in Ihrem Team Einigkeit darüber, was die Aufgabe(n) und Ziel(e) sind?
- Inwieweit liegt eine gute Passung zwischen im Team vorhandenen Kompetenzen und den Aufgaben vor?
- Wer in Ihrem Team hat spezifisches Wissen und besondere Erfahrungen?
- Wer nimmt welche Rolle ein?
- Passen die Rollen zu den Kompetenzen und Aufgaben im Team?

Zeit

Verantwortlichkeit

Empfehlungen  
zum Einsatz

Aufgabenklärung mit Bezug zum mehrfachen Kompetenzprofil von Hochschulmitarbeitenden

30 – 60 min

Eine moderierende Person, jede:r im Team

Projektbeginn

Gruppenwissen sichtbar machen

20 min

Jede:r im Team

Projektbeginn

Rollen nach Belbin

Ca. 20 min

Eine moderierende Person, die vorab die Rollendefinitionen sich anschaut, jede:r im Team

Projektbeginn, im Projektverlauf

## 03

Nutzung von Vielfalt und  
Verschiedenheit im Team

- Welche verschiedenen Beiträge, Ressourcen und Stärken bringt jedes Teammitglied ein?
- Wie vielfältig sind Ihre Kompetenzen im Team?
- Wie nutzen Sie diese für die Aufgabenerfüllung?
- Gelingt es Ihnen die verschiedenen Perspektiven gewinnbringend zu nutzen?

	Zeit	Verantwortlichkeit	Empfehlungen zum Einsatz
<u>Mein Beitrag zum Team</u>	Ca 10-15 min	Jede:r im Team	Im Projektverlauf
<u>Profilskizze</u>	Ca. 20 min, je nach Teamgrösse	Moderator:in, jede:r im Team	Projektbeginn, im Projektverlauf
<u>Advokat des Berufsfeldbezugs oder andere Perspektiven</u>	Ca. 10 min	Person oder Kleingruppe	Im Projektverlauf, wenn man im Austausch über Ideen, Konzepte, Produkte ist.
<u>Fragen mit Tiefgang</u>	Ca. 20 min, je nach Teamgrösse	Moderierende Person, jede:r	Projektbeginn oder im Projektverlauf

## 04 Kompetenzentwicklung und Teamlernen

- Steht in Ihrem Team nur die Aufgabe im Zentrum und blicken Sie selten auf die Entwicklung und das Lernen als Team?
- Wie sind Sie als Team miteinander unterwegs?
- Was darf oder sollte sich verändern?

	Zeit	Verantwortlichkeit	Empfehlungen zum Einsatz
--	------	--------------------	--------------------------

<u>Lean Coffee</u>	30 min	Jede:r im Team	Im Projektverlauf
--------------------	--------	----------------	-------------------

<u>Deckel auf, was steckt in der Box?</u>	Ca. 15 min	Jede:r im Team	Im Projektverlauf
---	------------	----------------	-------------------

## 05 Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

	Zeit	Verantwortlichkeit	Empfehlungen zum Einsatz
<p><u>Programm zur Stärkung der psychologischen Sicherheit</u> Suchen Sie nach mehr Möglichkeiten, sich intensiv mit der Teamkultur zu befassen?</p>	<p>Ca. 15 min pro Woche während 24 Wochen</p> <p>Zusätzlich ausführlichere Vor-, Zwischen- und Schlussbesprechung</p>	<p>Idealerweise ist ein Teammitglied als Organisator:in tätig. Dies muss nicht die vorgesetzte Person sein. Diese Person plant die Teambesprechungen, behält den Überblick, welche Übung ansteht, und erinnert das Team bei Bedarf an die Übungen und das Training.</p>	<p>Für Teams, die zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe eng zusammenarbeiten (müssen).</p>
<p><u>Retrospektive zur Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses</u> Suchen Sie nach Möglichkeiten, sich vertiefter mit Ihrer Zusammenarbeit und dem Lernen im Team zu befassen?</p>	<p>Ca. 1 h, nicht zu lange. Moderater Zeitdruck kann eine Fokussierung unterstützen.</p>	<p>Vorbereitung und Moderation kann einem Teammitglied übertragen werden, z.B. auch im Wechsel.</p>	<p>Regelmässig im Rahmen einer kontinuierlichen Zusammenarbeit</p>
<p><u>Activation Circle</u> Suchen Sie nach Möglichkeiten, einen gesamten Sitzungsablauf zu gestalten und alle Zieldimensionen einzubeziehen?</p>	<p>Ca. 1,5 h, lässt sich je nach Centerpoint flexibel anpassen.</p>	<p>Vorbereitung und Moderation kann einem Teammitglied übertragen werden, z.B. auch im Wechsel.</p>	<p>Projektbeginn oder im Projektverlauf</p>
<p><u>DKP – Team Task Designer</u> Suchen Sie nach Möglichkeiten, die Aufgaben und berufsfeldbezogenen und wissenschaftlichen Kompetenzen Ihres Teams vertiefter zu beleuchten?</p>	<p>Ca. 1 h</p>	<p>Die Teamintervention wird selbstgesteuert vom Team durchgeführt.</p>	<p>Bei Beginn neuer Aufgaben oder für Teams, die ihr doppeltes Kompetenzprofil anhand einer konkreten Aufgabe stärken möchten.</p>

# Kurzinterventionen zum Aufbau der psychologischen Sicherheit



- 1.1 Connect-Übung
- 1.2 Aufmerksames Zuhören
- 1.3 «Ja, und» statt «Ja, aber»
- 1.4 Wertschätzung üben
- 1.5 Ein sicheres Umfeld gestalten

## Aufbau der psychologischen Sicherheit

2  
3  
4  
5

## 1.1

## Connect-Übung

Benötigte Zeit  
5-10 min

Material  
Keines

Verantwortlichkeit  
Moderierende Person,  
die auch die Zeit stoppt.

Empfehlungen zum Einsatz  
Projektbeginn, im Projektverlauf

So geht's

Version: Projektstart

**Schritt 1** Bildet Zweiergruppen.

**Schritt 2** Die erste Person hat zwei Minuten zur Verfügung und beantwortet die Fragen «Wer bin ich und warum bin ich hier?» (Es geht dabei nicht um die Frage «Was bin ich?» im Sinne von «Was habe ich bisher erreicht» oder «Was stelle ich dar?»). Die andere Person hört nur zu und stellt keine Zwischenfragen. Im Anschluss daran gibt die zweite Person innerhalb von einer Minute ein wertschätzendes Feedback.

**Schritt 3** Nun hat die zweite Person zwei Minuten zur Verfügung und beantwortet die Fragen «Wer bin ich und warum bin ich hier?». Dann gibt die erste Person im Rahmen von einer Minute ein wertschätzendes Feedback.

**Schritt 4** Austausch in der Gesamtgruppe: Was ist in eurer Gruppe passiert? Was hat dich besonders beeindruckt?

## Aufbau der psychologischen Sicherheit

2

3

4

5

## 1.1

## Connect-Übung

So geht's

## Version: im Prozess

Die Connect-Übung kann mehrfach in einem Team durchgeführt werden. Folgende Fragen bieten sich bei einer mehrfachen Durchführung an:

- Worüber habe ich mich in den letzten Tagen am meisten gefreut?
- Was beschäftigt mich ganz persönlich im Moment am meisten?
- Was bedeuten Offenheit und Ehrlichkeit für mich?
- Was bedeutet mir Vertrauen?
- Was bedeutet mir die Strategie, über die wir heute reden, ganz persönlich?
- Was bedeutet mir das Team, das heute zusammengekommen ist?



## Aufbau der psychologischen Sicherheit

- 2
- 3
- 4
- 5

### 1.2

## Aufmerksames Zuhören

#### Benötigte Zeit

Keine extra Zeit notwendig

#### Material

Keines

#### Verantwortlichkeit

Jede:r im Team

#### Empfehlungen zum Einsatz

Während Gesprächen  
bei der Projektarbeit

#### So geht's

Wenn du während einer Teamsitzung den Impuls verspürst, direkt in eine Diskussion mit deinem Gegenüber einzusteigen, paraphrasiere stattdessen («Habe ich richtig verstanden, du beschreibst ...») oder stelle nur eine Frage oder fordere dein Gegenüber stattdessen zum Weiterreden auf.

Besprecht am Ende der Teamsitzung, wie ihr das aufmerksame Zuhören empfunden habt.

## Aufbau der psychologischen Sicherheit

- 2
- 3
- 4
- 5

### 1.3

#### «Ja, und» statt «Ja, aber»

##### Benötigte Zeit

Keine extra Zeit notwendig

##### Material

Keines

##### Verantwortlichkeit

Jede:r im Team

##### Empfehlungen zum Einsatz

Während Gesprächen bei der Projektarbeit

##### So geht's

Bitte achte in Gesprächen auf deine Sprachmuster. Verwende «ja, und» anstelle von «ja, aber». Hilfreich ist, wenn ihr im Team abmacht, wer wen erinnert, wenn sie:er «ja, aber» verwendet.

##### **Tipp**

Nimm dir am Ende der Woche Zeit und reflektiere: Hast du das «ja, und» umgesetzt und hast du Teamkolleg:innen darauf angesprochen?

## Aufbau der psychologischen Sicherheit

2  
3  
4  
5

### 1.4

## Wertschätzung üben

#### Benötigte Zeit

Ca. 15 min

#### Material

Evtl. Liste von Persönlichkeitsmerkmalen aus dem Internet

#### Verantwortlichkeit

Jede:r im Team, Zeithüter:in

#### Empfehlungen zum Einsatz

Projektbeginn, im Projektverlauf

#### So geht's

**Schritt 1** Bildet Kleingruppen von max. 4 Personen.

**Schritt 2** Jede:r überlegt sich für die Kleingruppenmitglieder: Welche Persönlichkeitsmerkmale schätze ich an dieser Teamkollegin und an diesem Teamkollegen und in welchen konkreten Situationen habe ich diese bei ihr oder ihm erlebt. Zeit: ca. 5 min.

#### Beispiele für Persönlichkeitsmerkmale:

- begeisterungsfähig
- belastbar
- diszipliniert
- ehrlich
- geduldig
- gewissenhaft
- herzlich
- hilfsbereit
- humorvoll
- kreativ
- konfliktfähig
- kostenbewusst
- mutig
- neugierig
- offen
- risikobereit
- tolerant
- strukturiert

Weitere Persönlichkeitsmerkmale findet ihr im Internet u.a. mit dem Suchbegriff «Stärkenliste von A-Z».

**Schritt 3** Wählt nun in eurer Kleingruppe eine Person aus, die von den anderen Teammitgliedern zu ihren Persönlichkeitsmerkmalen eine wertschätzende Rückmeldung bekommt. Pro Person stehen 2 min zur Verfügung, in denen alle Kleingruppenmitglieder etwas zu der ausgewählten Person und ihren Persönlichkeitsmerkmalen in konkreten Situationen sagen.

## 1.4

## Wertschätzung üben

Variante:

Stellt als Material jeder Person eine Liste von Persönlichkeitsmerkmalen zur Verfügung. Jede:r in der Kleingruppe markiert auf dieser Liste für jedes Kleingruppenmitglied die fünf am meisten bestechenden Merkmale. Am Anschluss spricht ihr euch in der Kleingruppe gegenseitig die fünf ausgewählten Merkmale zu.

## Aufbau der psychologischen Sicherheit

2

3

4

5

### 1.5

## Ein sicheres Umfeld gestalten

#### Benötigte Zeit

Ca. 20 min

#### Material

Klebezettel in zwei verschiedenen Farben oder digitalen Mindmap

#### Verantwortlichkeit

Moderierende Person, jede:r im Team

#### Empfehlungen zum Einsatz

Im Projektverlauf

#### So geht's

- Schritt 1** Stellt euch vor, eine Person würde bei euren Teamsitzungen mit dabei sein. Diese Person fühlt sich nicht sicher in eurem Team. Was könnten Gründe dafür sein? Jede:r von euch brainstormt mögliche Gründe. Bitte notiert jeden Grund auf einen separaten Klebezettel. Um eine höhere Anonymität zu gewährleisten, bietet es sich an das Brainstorming möglicher Gründe digital zu machen (z.B. Whiteboard App, Miro Board).
- Schritt 2** Schaut euch gemeinsam die gesammelten Gründe an und gruppiert diese nach Ähnlichkeit. Achtet bitte darauf, dass ihr sensibel und wertschätzend miteinander sprecht und nicht vorschnelle Rückschlüsse zieht.
- Schritt 3** Brainstormt, was ihr als Team tun könntet, dass diese gedachte Person sich sicherer im Team fühlen könnte. Schreibt eure Ideen auf andersfarbige Klebezettel und hängt diese zum jeweiligen Grund.
- Schritt 4** Schaut euch die Sammlung an und legt fest, auf welche Idee zur Stärkung der psychologischen Sicherheit im Team ihr in nächster Zeit den Fokus legen möchtet.

# Kurzinterventionen zur Klärung der Aufgabe und den dazu vorhandenen Kompetenzen im Team

- 2.1 Aufgabenklärung mit Bezug zum mehrfachen Kompetenzprofil von Hochschulmitarbeitenden
- 2.2 Gruppenwissen sichtbar machen
- 2.3 Rollen nach Belbin

## Klärung von Aufgaben und Kompetenzen

## 2.1

## Aufgabenklärung mit Bezug zum mehrfachen Kompetenzprofil von Hochschulmitarbeitenden

Benötigte Zeit  
30-60 min

Material  
Flipcharts oder Whiteboard, Post-its in verschiedenen Farben (mind. grün, orange und eine weitere Farbe)

Verantwortlichkeit  
Eine moderierende Person, jede:r im Team

Empfehlungen zum Einsatz  
Projektbeginn

So geht's

- Schritt 1** Definiert miteinander, so dass jede:r dasselbe Verständnis hat, was eure Aufgabe und die damit verbundenen Ziele sind, die ihr als Team miteinander erfüllen sollt. Schreibt die Aufgabe mit ihren Zielen in die Mitte auf ein Flipchart bzw. an ein Whiteboard.
- Schritt 2** Überlegt mit Blick auf die Aufgabe: Welche fachlichen, forschungsmethodischen, berufsfeldbezogenen, hochschuldidaktischen, beraterischen oder institutionsbezogenen Kompetenzen werden für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung benötigt? Teilt euch die Kompetenzen auf und geht arbeitsteilig vor. Schreibt je auf einen Post-it-Zettel, was an Kompetenzen notwendig ist.
- Schritt 3** Jede Kleingruppe stellt nun vor, was sie als notwendige Kompetenzen ansieht. Hängt die beschrifteten Post-its in einer Art Mindmap um eure Aufgabe und deren Ziele am Flipchart bzw. Whiteboard auf.
- Schritt 4** Betrachtet das Gesamtbild und diskutiert: Sind Ergänzungen notwendig? Wie wirkt das Gesamtbild? Gibt es eine Häufung bzw. leere Stellen von Post-its?

## 2.1

## Aufgabenklärung mit Bezug zum mehrfachen Kompetenzprofil von Hochschulmitarbeitenden

So geht's

**Schritt 5** Nun habt ihr als Team eure Aufgabe und die dafür notwendigen Kompetenzen analysiert. Stellt in einem nächsten Schritt die Verbindung von der Aufgabe, den benötigten Kompetenzen und euch als Team her.

- Wo sieht jede:r sich selbst in der Verantwortung? Klebt grüne Post-its an diese Stellen im Mindmap und notiert euren Namen darauf.
- Wo könntet / müsstet ihr gemeinsam unterwegs sein? Wo profitiert ihr bei der Aufgabenerfüllung von unterschiedlichen Kompetenzen im Team? Klebt grüne Post-its an diese Stellen im Mindmap und notiert eure Namen darauf.
- Wo benötigt ihr externe Ressourcen? Klebt orange Post-its an diese Stellen im Mindmap und notiert darauf, wie diese Kompetenzen in euer Team kommen könnten.

**Schritt 6** Betrachtet als Team das erweiterte Bild. Ist es für euch stimmig? Was leitet ihr daraus für eure Aufgabenerfüllung ab?



## Klärung von Aufgaben und Kompetenzen

### 2.2

## Gruppenwissen sichtbar machen

#### Benötigte Zeit

20-60 min je nach Komplexität der Aufgabe

#### Material

Flipcharts, Stifte, Post-its

#### Verantwortlichkeit

Jede:r im Team

#### Empfehlungen zum Einsatz

Projektbeginn, evtl. erst nach einer ersten Zusammenarbeitserfahrung

#### So geht's

**Schritt 1** Was braucht es für die Aufgabe? Jede Person schreibt für sich 4-6 zentrale Kenntnisse, Fachwissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf Post-its, die das Team haben sollte, um die Aufgabe zu bearbeiten.

**Schritt 2** Macht eine Runde, in welcher jede Person seine Post-its einbringt. Ordnet gemeinsam auf einem Flipchart zu, wie im Folgenden dargestellt. Fehlen in der Übersicht wichtige Kompetenzen für die Aufgabenbearbeitung? Hier steht die gemeinsame Sicht im Zentrum.

Es ist allen klar, dass wir diese Kompetenzen haben.

Wir verfügen über diese Kompetenzen, aber es war nicht allen klar.

Wir wissen, dass wir diese Kompetenzen nicht haben.

**Schritt 3** Macht eine zweite Runde, in welcher jede Person aufzeigt, welche Kenntnisse und Fähigkeiten sie einbringen kann. Falls passend, äussert euch auch dazu, was ihr im Rahmen dieser Zusammenarbeit (von wem) lernen möchtet. Hier steht der Beitrag und das Lernen der einzelnen im Fokus.

1

2

Klärung von Aufgaben und Kompetenzen

3

4

5

## 2.2

Gruppenwissen sichtbar machen

Falls Zeit, mögliche Fragen zur Vertiefung:

- Haben wir durch diese Übung hinreichend Kenntnisse über die Gruppenkompetenzen gewonnen?
- Haben wir die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten, um die Aufgabe zu bearbeiten? Wenn nicht, wie können wir die nötigen Kompetenzen gewinnen oder entwickeln?
- Welches Entwicklungspotenzial für einzelne Mitglieder ergibt sich aus dieser Übersicht? Wie können wir diese Aufgabe so bearbeiten, dass die Mitglieder der Gruppe dabei Wertvolles lernen können?

## Klärung von Aufgaben und Kompetenzen

## 2.3

## Rollen nach Belbin

Benötigte Zeit  
Ca. 20 min

Material  
Moderationskarten, Informationen  
zu den Rollen → [Webseite Belbin Team  
Roles | Belbin](#), Stifte

Verantwortlichkeit  
Eine moderierende Person, die vorab  
die Rollendefinitionen sich anschaut,  
jede:r im Team

Empfehlungen zum Einsatz  
Projektbeginn; im Projektverlauf

So geht's

**Schritt 1** Die moderierende Person schreibt die neun Rollen von Belbin auf Moderationskarten und hängt diese auf.

**Resource Investigator**  
Wegbereiter

**Implementer**  
Umsetzer

**Plant**  
Neuerer

**Co-ordinator**  
Koordinator

**Shaper**  
Macher

**Specialist**  
Spezialist

**Teamworker**  
Teamarbeiter

**Complete Finisher**  
Perfektionist

**Monitor Evaluator**  
Beobachter

**Schritt 2** Die moderierende Person stellt die neun Rollen vor, die vor allem auf die überfachlichen Kompetenzen fokussieren, so dass jedes Teammitglied weiss, was sich hinter der jeweiligen Rolle verbirgt.

**Schritt 3** Jedes Teammitglied schreibt dann seinen Namen auf zwei Moderationskarten und überlegt sich, bei welchen Teamrollen es sich am meisten im Team sieht und warum.

**Schritt 4** Jede:r stellt kurz vor, warum sie:er sich in dieser Rolle im Team sieht.

1

2

Klärung von Aufgaben und Kompetenzen

3

4

5

## 2.3

## Rollen nach Belbin

So geht's


**Schritt 5** Wenn alle Teammitglieder sich den Teamrollen zugeordnet haben, diskutiert bitte folgende Fragen:

- Inwieweit decken sich Selbst- und Fremdwahrnehmung der Teamrollen? Ggf. Diskussion und Verschiebung von Personennamen zu anderen Teamrollen.
- Wie ist die Verteilung der Rollen? Gibt es auf einer Rolle ggf. eine Häufung bzw. zu viele Personen? Gibt es Rollen, denen sich niemand zugeordnet hat? Was bedeutet dies fürs Team und seine Aufgabenerfüllung?
- Wo sind Lernfelder im überfachlichen Bereich des Teams?
- Wie könnten wir davon profitieren, Rollen bewusst und spielerisch zu wechseln?

**Schritt 6** Leitet daraus Massnahmen zur Optimierung eurer Rollenverteilung im Team ab.

Nutzung von Vielfalt und Verschiedenheit im Team

# Kurzinterventionen zur Nutzung der Vielfalt und Verschiedenheit der Teammitglieder



- 3.1 Mein Beitrag zum Team
- 3.2 Profilskizze
- 3.3 Advokat des Berufsfeldbezugs  
oder anderer Perspektiven
- 3.4 Fragen mit Tiefgang

1  
2  
3  
4  
5

## Nutzung von Vielfalt und Verschiedenheit im Team

### 3.1

#### Mein Beitrag zum Team

Benötigte Zeit  
Ca. 10-15 min

Material  
Notizblätter, Stifte

Verantwortlichkeit  
Jede:r im Team

Empfehlungen zum Einsatz  
Im Projektverlauf

#### So geht's

- Schritt 1** Jede Person überlegt für sich: Was sind meine Stärken, meine Fähigkeiten und mein Wissen. Anschliessend wählt jede:r eine Stärke von sich aus, die für ihr:sein Team einzigartig ist und die sie:er einsetzen wird, um den Teamerfolg zu unterstützen. Es wird empfohlen allgemeine Floskeln, wie etwa «Ich bin kreativ und das hilft Ideen im Team zu entwickeln» zu vermeiden. Zeitbedarf etwa 5 min.
- Schritt 2** Macht nun eine Runde im Team und nennt, was eure Beiträge zum Teamerfolg sind. Das Gesagte wird nicht kommentiert.
- Schritt 3** Am Ende der gesamten Runde kann jedes Teammitglied ein Feedback geben zu: was war interessant, von den anderen zu erfahren und wie wurde die Runde allgemein empfunden.

1  
2  
3  
4  
5

## Nutzung von Vielfalt und Verschiedenheit im Team

### 3.2

## Profilskizze

### Benötigte Zeit

Ca. 20 min, je nach Teamgrösse

### Material

Notizblätter, Stifte

### Verantwortlichkeit

Moderator:in, Jede:r im Team

### Empfehlungen zum Einsatz

Projektbeginn, im Projektverlauf

### So geht's

**Schritt 1** Die moderierende Person definiert im Vorfeld zu welchem Aspekt bzw. zu welchen Aspekten jede:r eine persönliche Profilskizze visualisieren soll. Z.B.

- Was sind deine Stärken? Wo bist du dankbar, wenn andere dich ergänzen?
- Was machst du gerne?  
Wofür interessierst du dich?
- Lieblingsfilme, -bücher, -essen, -sport.  
Was fasziniert dich daran?
- Dein bester Urlaubsort
- Der perfekte Tag für dich, wie würde er aussehen?
- Berufliche Entwicklung, was waren hier Highlights und Lernmomente?

**Schritt 2** Jede Teamperson erstellt eine Profilskizze.

**Schritt 3** Jede Person stellt ihre Profilskizze, entweder in einer Kleingruppen (2er oder 3er Runde) oder im gesamten Team, vor.

**Schritt 4** Sammelt miteinander, welche Ressourcen und Kompetenzen für eure Teamaufgaben wurden durch die Profilskizzen sichtbar.

## Nutzung von Vielfalt und Verschiedenheit im Team

## 3.3

Advokat des Berufsfeldbezugs  
oder anderer PerspektivenBenötigte Zeit

Ca. 10 min

Material

Keines

Verantwortlichkeit

Person oder Kleingruppe

Empfehlungen zum Einsatz

Im Projektverlauf, wenn man im Austausch über Ideen, Konzepte, Produkte ist

So geht's

Der Advokat des Berufsfeldbezugs ist bei einem Austausch zwischen zwei Personen eine Person, oder wenn sich mehrere Personen austauschen, eine Kleingruppe. Der Advokat des Berufsfeldbezugs versucht beim Austausch explizit die Perspektive von Personen aus dem Berufsfeldbezug einzunehmen und kritisch zu prüfen, was das Gegenüber übersehen haben könnte. Der Advokat spricht dabei klar und deutlich an, was er aus seiner Perspektive wahrnimmt, behält dabei aber eine kooperative und wertschätzende Haltung.

Folgende Fragen könnten den Advokaten bei der Analyse leiten:

- Wie nehme ich diese Idee, dieses Konzept, dieses Produkt aus meiner Perspektive als Person aus dem Berufsfeld wahr?
- Welche meiner Bedürfnisse sind dabei berücksichtigt, welche nicht?
- Welche Abwertungen oder Kränkungen erfahre ich dabei?
- Welchen Sinn und Nutzen gibt es bei dieser Idee, diesem Konzept, diesem Produkt für mich in meiner Berufstätigkeit?
- Welche Vor- und Nachteile sehe ich aus meiner Berufstätigkeit heraus?
- Wie klar und verständlich ist diese Idee, dieses Konzept, dieses Produkt aus meiner Perspektive?
- Wie motivierend ist diese Idee, dieses Konzept, dieses Produkt aus meiner Perspektive?



- 1
- 2
- 3 Nutzung von Vielfalt und Verschiedenheit im Team
- 4
- 5

### 3.3

#### Advokat des Berufsfeldbezugs oder anderer Perspektiven

##### Variante

Der Advokat kann auch andere Perspektiven vertreten, z.B. Advokat der Hochschuldidaktik oder Advokat der Wissenschaft oder Advokat der Institution.

## Nutzung von Vielfalt und Verschiedenheit im Team

## 3.4

## Fragen mit Tiefgang

Benötigte Zeit

Ca. 20 min, je nach Teamgrösse

Material3 Moderationskarten  
je Teilnehmer:in, StifteVerantwortlichkeit

Moderierende Person, jede:r

Empfehlungen zum Einsatz

Projektbeginn oder im Projektverlauf

So geht's

**Schritt 1** Jede:r im Team notiert drei offene Fragen, die wirkliches Interesse am Gegenüber zeigen und die dazu dienen, mehr über die Verschiedenheit der Teammitglieder zu erfahren. Z.B. Welche Fähigkeit würdest du am liebsten entwickeln? Was hat dich diese Woche schon erfreut und warum? Jede Frage wird in lesbarer Schrift auf eine Moderationskarte geschrieben.


**Schritt 2** Wenn alle ihre Fragen notiert haben, treffen sich immer zwei Personen für eine Minute und stellen sich gegenseitig eine der drei Fragen. Nachdem die Fragen gestellt und beantwortet wurden, werden die Fragekarten getauscht. Die moderierende Person gibt die Zeit vor.

**Schritt 3** Weitere 1:1 Treffen mit anderen Teamkollegen:innen folgen und damit auch der Austausch der Fragekarten. In jedem 1:1 Gespräch bekommt man eine neue Fragekarte.

**Schritt 4** Setzt den Austausch in Paaren so lange fort, bis die moderierende Person ihn beendet. Dies kann sein, wenn alle mit allen im Team gesprochen haben oder aber nach einer festgelegten Zeit. Hier empfehlen wir eine Zeitspanne von etwa 15 min.

**Schritt 5** Nach dem Austausch können alle Fragen aufgehängt werden, so dass alle Fragen sichtbar werden. Ladet euer Team ein, die Fragen in weiteren Gesprächen, z.B. Kaffeepausen, wieder aufzugreifen.

# Kurzinterventionen zum Lernen im Team und Kompetenz- entwicklung



## Kompetenzentwicklung und Teamlernen

## 4.1

## Lean Coffee

Benötigte Zeit  
30 min

Material  
Flipcharts, Post-its

Verantwortlichkeit  
Jede:r im Team

Empfehlungen zum Einsatz  
Im Projektverlauf

So geht's

**Schritt 1** Reflektiert: Was haben wir gelernt seit Start des Projektes oder seit der letzten Reflexion? Was hat das Teamlernen unterstützt bzw. behindert? Jede:r schreibt Themen auf, die sie:er besprechen möchte, ein Thema pro Post-it.

**Schritt 2** Ihr hängt die Zettel an eine Tafel oder eine Flipchart. Eine Person beginnt und beschreibt die Themen auf ihren Zettel mit 1 bis 2 Sätzen. Gruppirt bei dieser Vorstellung von allen Personen die Zettel, die dasselbe Thema betreffen.

**Schritt 3** Jede:r gibt eine Punktabstimmung für die zwei Themen ab, die sie:er diskutieren möchte.

**Schritt 4** Ordnet die Zettel nach den Stimmen. Beginnt mit dem Thema mit dem grössten Interesse und stellt einen Timer für 5 Minuten ein.

**Schritt 5** Wenn der Timer piept, geben alle einen kurzen Daumen nach oben oder unten.

- Mehrheit der Daumen nach oben:  
Das Thema erhält weitere 5 Minuten.
- Mehrheit der Daumen nach unten:  
Beginnt mit dem nächsten Thema.  
Stoppt, wenn die zugewiesene Zeit vorbei ist.

**Schritt 6** Vereinbart 1 bis 3 konkrete Punkte, die ihr euch für den zukünftigen Lernprozess im Team vornehmen möchtet.

## Kompetenzentwicklung und Teamlernen

## 4.2

## Deckel auf, was steckt in der Box?

Benötigte Zeit

Ca. 15 min

Material

Whiteboard, Post-its, evtl. Box

Verantwortlichkeit

Jede:r im Team

Empfehlungen zum Einsatz

Im Projektverlauf

So geht's


**Schritt 1** Malt eine Box in die Mitte des Whiteboards. Alternativ kann eine Box mitgebracht werden und in die Mitte des Tisches gestellt werden. Die Box steht beispielsweise für euer Wissensmanagement im Team: Wer hat welches Wissen von euch? Wo ist welches Wissen abrufbar? Welche gemeinsamen Dateien, Speicherorte und Laufwerke nutzt ihr? Welche Abläufe bezüglich Wissensspeicherung und -weitergabe habt ihr im Team? Die Box kann aber auch für eure Teamkultur, eure Werte im Team, eure Kommunikation etc. stehen. Den Inhalt der Box definiert ihr als Team oder ggf. eine moderierende Person.

**Schritt 2** Notiert auf Klebezetteln:

- Was sollte in der Box drinbleiben und bewahrt werden?
- Was sollte aus der Box rausgenommen werden?
- Was sollte recycelt werden, im Sinne von angepasst werden?
- Was sollte neu rein in die Box?

**Schritt 3** Definiert, was ihr verändern möchtet und wer für was Verantwortung übernimmt.

# Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens



- 5.1 Programm zur Stärkung der psychologischen Sicherheit
- 5.2 Retrospektive zur Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses im Team
- 5.3 Activation Circle für Hochschulteams zur Gestaltung von Sitzungsabläufen
- 5.4 DKP - Team Task Designer

1  
2  
3  
4  
5

## Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

### 5.1

## Programm zur Stärkung der psychologischen Sicherheit

#### Benötigte Zeit

Ca. 15 min pro Woche während 24 Wochen

Zusätzlich ausführlichere Vor-, Zwischen- und Schlussbesprechung

#### Material

Alles Material unter → [www.psych-safety.org](http://www.psych-safety.org)

#### Verantwortlichkeit

Idealerweise ist ein Teammitglied als Organisator:in tätig (muss nicht die vorgesetzte Person sein). Diese Person plant die Teambesprechungen, behält den Überblick, welche Übung ansteht, und erinnert das Team bei Bedarf an die Übungen und das Training.

#### Empfehlungen zum Einsatz

Für Teams, die zur Lösung einer gemeinsamen Aufgabe eng zusammenarbeiten (müssen).

#### So geht's

Das durch die ZHAW und BFH im Rahmen eines Innosuisse Projekts entwickelte → *Psych Safety Training* ist ein komplettes Programm, das von Teams eigenständig angewendet werden kann. In 24 Übungen werden Verhaltensweisen erprobt und eingeübt, die zur psychologischen Sicherheit beitragen.

Die Übungen umfassen sowohl Reflexionsübungen, die jede:r für sich durchführt, als auch Übungen, welche das ganze Team in einem Teammeeting macht, oder welche, die zu zweit besprochen werden.

## Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

### 5.2

## Retrospektive zur Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses im Team

#### Benötigte Zeit

Ca. 1h, nicht zu lange.  
Moderater Zeitdruck kann eine Fokussierung unterstützen

#### Material

Je nach methodischer Unterstützung

#### Verantwortlichkeit

Vorbereitung und Moderation kann einem Teammitglied übertragen werden, z.B. auch im Wechsel.

#### Empfehlungen zum Einsatz

Regelmässig im Rahmen einer kontinuierlichen Zusammenarbeit.

#### So geht's

In Anlehnung an die SCRUM Methodik <sup>4</sup> schliesst die Retrospektive einen Sprint ab und dient

- der Reflexion darüber, wie die Arbeit in Bezug auf Menschen, Beziehungen, Prozesse und Tools gelaufen ist;
- dem Identifizieren und Ordnen zentraler Punkte, die gut gelaufen sind sowie mögliche Ansätze zu Verbesserungen;
- der Festlegung eines Plans für die Umsetzung von Verbesserungen.

Retrospektiven sind eher kurze regelmässige Treffen (1h alle 2-3 Wochen) während eines Projekts, so dass die Erkenntnisse unmittelbar zurück in den Arbeitsprozess fliessen können.

Nach Derby und Larsen (2006) werden die Retrospektiven in fünf Schritte gegliedert:

- 01 Bühne bereiten:  
Ankommen und Ziele definieren.
- 02 Daten sammeln:  
Eindrücke aller aus unterschiedlicher Perspektive zusammentragen.
- 03 Erkenntnisse gewinnen:  
Warum sind Dinge so gelaufen, wie sie sind? Gibt es Muster?
- 04 Entscheiden, was zu tun ist:  
Welche konkreten Schritte kann das Team unternehmen?
- 05 Die Retrospektive abschliessen:  
Wertschätzenden Schlusspunkt setzen, was lässt sich an der Retrospektive selber verbessern?



## Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

### 5.2

## Retrospektive zur Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses im Team

### So geht's

Für jeden dieser Schritte stehen vielfältige Methoden zur Verfügung beispielsweise auf → [Website Retromat](#) von Corinna Baldauf oder auf dem → [Agile Retrospective Resource Wiki](#) von Rob Bowley.

Für jeden dieser Schritte stehen vielfältige Methoden zur Verfügung beispielsweise auf der oder auf dem.

Entscheidend für das Gelingen von Retrospektiven, die das Teamlernen stärken, ist die konsequente Vorwärtsorientierung, eine gute Vorbereitung sowie psychologische Sicherheit, so dass auch Kritisches thematisiert werden kann. 5

## Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

### 5.3

#### Activation Circle für Hochschulteams zur Gestaltung von Sitzungsabläufen

##### Benötigte Zeit

Ca. 1,5 h, lässt sich je nach Centerpoint flexibel anpassen

##### Material

Evtl. ausgedruckte Powerpoint als Moderationshilfe

→ [Webseite «Teams als Lernorte»](#)

##### Verantwortlichkeit

Vorbereitung und Moderation kann einem Teammitglied übertragen werden, z.B. auch im Wechsel.

##### Empfehlungen zum Einsatz

Projektbeginn oder im Projektverlauf

##### So geht's

Der «Activation Circle für lernende Hochschulteams» entstand durch die Adaption des Modells von Möllene & Sachs (2019) an die Forschungserkenntnisse aus dem Projekt «Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils». Er bietet Hochschulteams Anregungen für die Gestaltung eines Projektstarts als auch für Sitzungsabläufe und Workflows im Projektverlauf. Der Activation Circle für lernende Hochschulteams mit seinen verschiedenen Phasen knüpft an die vier Zieldimensionen des Teamlernens an (→ siehe [Einleitung](#)) und bietet Chancen, das Teamlernen im Bereich der psychologischen Sicherheit, im Umgang mit Vielfalt unter den Teammitgliedern, in Bezug auf die Klärung von Aufgaben und vorhandenen Kompetenzen zu stärken.

Die Materialien zur Durchführung des Activation Circle für lernende Hochschulteams können auf der → [Webseite «Teams als Lernorte»](#) heruntergeladen werden.

Die moderierende Person kann beim Material zum Activation Circle entscheiden, ob sie die ersten fünf Folien (siehe Abbildung 1, Cover, Bezug zu den Forschungsergebnissen des Projektes «Teams als Lernorte», grafische und tabellarische Übersicht zu den Phasen des Activation Circle) ihrem Team zeigt oder ob sie direkt mit der Folie 6 (Grundhaltung beim Activation Circle) einsteigt.

Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

5.3

Activation Circle für Hochschulteams zur Gestaltung von Sitzungsabläufen

# Activation Circle

Projektstart oder neues Team

Activation Circle Projekt „Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils“

## Bezug zu Ergebnissen aus unserer Forschung

- Für die Aufgabenerfüllung ist es hilfreich, wenn man die Kompetenzen der anderen Teammitglieder kennt.
- Heterogenität ist eine Chance für die Bearbeitung von gemeinsamen Aufgaben und für das Lernen im Team.
- Psychologische Sicherheit im Team ist die Basis für die Zusammenarbeit.
- Kontinuierliches, explizites Lernen im Team ist ein Faktor von erfolgreichen Teams.

Der Activation Circle bietet die Möglichkeit, dass alle Teammitglieder ihr Potenzial einbringen können, weil ein tieferes Verständnis füreinander und ein miteinander verbunden Sein angeregt wird.

(Molleney u. Sachs 2019)

Activation Circle Projekt „Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils“

## Ablauf Activation Circle Übersicht

Activation Circle (Molleney u. Sachs 2019) Projekt „Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils“

## Ablauf Activation Circle Teil 1

<b>Check-in</b>	Wie geht es mir heute und was wünsche ich mir für den Workflow? Was beschäftigt mich gerade und was sollte das zentrale Thema des Workflows sein? • Im Anschluss daran den Centerpoint bestimmen.
<b>Connect</b>	Wer bin ich? Warum bin ich hier (Bezug zum Thema des Treffens)? Was sind meine Stärken, worin bin ich kompetent, wo freue ich mich, wenn andere mich ergänzen?
<b>Align</b>	Wer sind wir? Warum sind wir hier? Was sind unsere Stärken? Worin sind wir kompetent? Wo freuen wir uns, wenn andere uns ergänzen?
<b>Imagine</b>	Je nach gewähltem Centerpoint A: Was wollen wir gemeinsam erreichen? B: Wie können wir das Problem lösen? Was waren bisher Stolpersteine und Hindernisse? Was hat bislang be- bzw. verhindert, das Problem zu lösen? C: Welche Kompetenzen wollen wir erwerben? Wie können wir vorgehen?

Activation Circle (Basierend auf Molleney u. Sachs 2019) Projekt „Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils“

## Ablauf Activation Circle Teil 2

<b>Commit</b>	Was werde ich ab morgen konkret tun, damit das, was wir gemeinsam besprochen haben, auch wirklich erreicht wird? (Fokus auf Aufgabe und Lernprozessgestaltung) Alternative / ergänzende Fragen: Was muss jetzt in der Gesamtorganisation passieren, damit die Lösung, die wir in der Imagine-Phase gefunden haben, auch wirklich umgesetzt wird? Was müssen wir als Team dazu beitragen, damit die Umsetzung gelingt? Was ist mein persönlicher Beitrag für das Gelingen?
<b>Act</b>	Umsetzen, tun: Gemeinsam festlegen, wie die Commitments umgesetzt werden, idealerweise in Kombination miteinander.
<b>Debrief</b>	Was fand ich gut? Was hätten wir besser machen können? Was haben wir gelernt? Was kann ich damit anfangen?
<b>Check-out</b>	Was haben wir gemeinsam erreicht und wie haben wir die zentrale Frage (Centerpoint) gelöst?

Activation Circle (Basierend auf Molleney u. Sachs 2019) Projekt „Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils“

## Grundhaltung beim Activation Circle

„Die wichtigsten Elemente sind konsequentes Zuhören und ausschliesslich wertschätzendes Feedback. In Kombination erzeugen diese ein Klima von Respekt, Vertrauen und Wertschätzung, in dem die Teilnehmer sich miteinander verbinden.“

(Molleney u. Sachs 2020, 72f)

Activation Circle Projekt „Teams als Lernorte zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils“

Abbildung 1 Einblick in die ersten Folien des Activation Circle

## Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

### 5.3

#### Activation Circle für Hochschulteams zur Gestaltung von Sitzungsabläufen

##### So geht's

Als Vorbereitung sollte die moderierende Person, je nach Team und dessen Situation, bei den Phasen Connect, Imagine und Commit die passenden Fragen auswählen.

Erprobungserfahrungen haben gezeigt, dass die Phase Imagine je nach Stand im Projekt mehr Raum einnehmen kann und daher die nachfolgenden Phasen je nach Sitzungsdauer adaptiert werden müssen. Eine gewisse Flexibilität bei der Durchführung der verschiedenen Phasen erwies sich als hilfreich.

## Programme, Workflows und Sitzungsabläufe zur Stärkung des Teamlernens

### 5.4

#### DKP - Team Task Designer

Benötigte Zeit  
Ca. 1 h

Material  
Papierkarten, Stifte, Klebezettel, die Instruktion kann unter [→ DKP - Team Task Designer](#) heruntergeladen werden.

Verantwortlichkeit  
Die Teamintervention wird selbstgesteuert vom Team durchgeführt.

Empfehlungen zum Einsatz  
Bei Beginn neuer Aufgaben oder für Teams, die ihr doppeltes Kompetenzprofil anhand einer konkreten Aufgabe stärken möchten.

So geht's

Mithilfe des DKP - Team Task Designers können im Team Aufgaben mit den beiden Schwerpunkten Wissenschaft und Berufspraxis ausgestaltet werden, wodurch das doppelte Kompetenzprofil gestärkt wird. Dieses Vorgehen fördert die Zusammenarbeit und das Bewusstsein für die vielfältigen Kompetenzen innerhalb eines Teams.

Der DKP - Team Task Designer wird anhand einer Instruktion selbstorganisiert vom Team durchgeführt. Diese Instruktion kann unter [→ DKP - Team Task Designer](#) heruntergeladen und direkt umgesetzt werden. Darin sind die nachfolgenden Schritte des DKP - Team Task Designer ausführlich beschrieben.

- Schritt 1** Sammlung der Aufgaben im Team
- Schritt 2** Zur Vorbereitung von Schritt 2 stehen Informationen zum doppelten Kompetenzprofil zur Verfügung. Im Anschluss daran, Bewertung der Teamaufgaben in Bezug auf das DKP
- Schritt 3** Auswahl der Team-Aufgaben mit hoher DKP-Relevanz
- Schritt 4** Bestimmung der DKP-relevanten Kompetenzen in der Aufgabe
- Schritt 5** DKP-Kompetenzcheck I (im Team)
- Schritt 6** DKP-Kompetenzcheck II (über das Team hinaus)
- Schritt 7** Planung der Aufgabengestaltung
- Schritt 8** Bewertung der Aufgabengestaltung

Als Vorbereitung sollte die durchführende Person die schriftliche Instruktion sowie die Materialien (Papierkarten, Stifte, Klebezettel) bereitgelegt haben.

- Baldauf, C. (o. J.). *Lean Coffee*. Abgerufen am 23. August 2024, von → <https://retromat.org/en/?id=51>
- Becker, F. (o.J.). *9 Teamrollen nach Belbin: Gute Rollenverteilung im Team?* Wirtschaftspsychologische Gesellschaft. Abgerufen am 23. August 2024, von → *9 Teamrollen nach Belbin: Gute Rollenverteilung im Team? – Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (wpgs.de)*
- Belbin Team. (o.J.). *The Nine Belbin Team Roles*. Abgerufen am 6. September 2024, von → [Belbin Team Roles | Belbin](#)
- Beutter, C., Jonassen, M., Kiel, V., & Lippmann, E. (2023). *Beraten im Organisationskontext. Coaching, Team- und Organisationsentwicklung*. Kohlhammer Verlag.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133. → <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2010.02.002>
- Derby, E., & Larsen, D. (2006). *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great*. Pragmatic Bookshelf Series, Pragmatic Bookshelf.
- Edmondson, A.C., & Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28 (4), 347-360. → <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- Haldemann, R., Eckhardt, C., Kocher, M., Merz, N., Rack, O., Sender, A., Strauss, N.-C., Stucki-Sabeti, S., Vollmer, A., & Zellweger, F. (2024). *Teams als Lernorte. Ansätze zur Entwicklung des doppelten Kompetenzprofils in Hochschulteams*. PHZH, HSLU, FHNW. DOI → <https://doi.org/10.5281/zenodo.13234629>
- Hyper Island Toolbox. (o.J.). *3 Questions Mingle*. Abgerufen am 23. August 2024, von → <https://toolbox.hyperisland.com/3-question-mingle>
- Kobe, C., Jud, S., Hertach, C., Goller, I., & Tascharner, R. (2022). *Psych Safety Training DE, Programm zur Steigerung der psychologischen Sicherheit im Team*. ZHAW, BFH. Abgerufen am 23. August 2024, von → <https://www.psych-safety.org/>
- Koeslag-Kreunen, M., Van der Klink, M.R., Van den Bossche, P., & Gijselaers, W.H. (2018). «Leadership for team learning: in case of university teacher teams." *High Education* 75, 191-207. → <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10734-017-0126-0>
- Kortsch, T., Klaas Paulsen, H. F., & Kauffeld, S. (2019). Lernkultur in Unternehmen – wie man sie messen und gestalten kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell* 2, 27-32.
- Matthies, C., Dobrigkeit, F., & Ernst, A. (2019). Counteracting Agile Retrospective Problems with Retrospective Activities. In A. Walker, R. V. O'Connor, & R. Messnarz (Hrsg.), *Systems, Software and Services Process Improvement* (S. 532–545). Springer International Publishing. → [https://doi.org/10.1007/978-3-030-28005-5\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-030-28005-5_41)
- Möllene, M., & Sachs, S. (2019). *Beyond Leadership*. Verlag SKV AG.
- Möllene, M., & Sachs, S. (2020). Turbo für die Teamarbeit. *Manager Seminare* 265, 72 – 76.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The scrum guide-the definitive guide to scrum: The rules of the game*. SCRUM. org. Abgerufen am 23. August 2024, von → <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>
- Van den Bossche, P., Gabelica, C., & Koeslag-Kreunen, M. (2022). Team Learning. In C. Harteis, D. Gijbels, & E. Kyndt (Hrsg.), *Research Approaches on Workplace Learning: Insights from a Growing Field* (pp. 201–218). Springer International Publishing. → [https://doi.org/10.1007/978-3-030-89582-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-89582-2_9)
- Vollmer, A., Rack, O., & Merz, N. (2024). *Doppeltes Kompetenzprofil (DKP) – Team Task Designer*. Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW. → <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/vielfalt-und-multiperspektivitaet/kooperation-und-konflikte/media/dkp-team-task-designer-instruktion.pdf>



# Teams als Lernorte

Kurzinterventionen