

HANDLUNGSANLEITUNG

Wie plane, beobachte und stütze ich Teamarbeit?

Um Teamarbeit zu lernen und zu üben, sind klare Strukturen und Handlungsanleitungen nötig. Wie geht man vor? Was ist zu beachten? Worauf ist insbesondere bei der Gruppe der Geringqualifizierten Rücksicht zu nehmen? Welche Unterstützung und Begleitung Lernende brauchen, zeigt dieser Beitrag auf.

***Man kann einen Menschen nichts lehren,
man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.***

Galileo Galilei

Arbeiten und Lernen im Team setzt voraus, dass es konkrete Aufgaben und konkrete Ziele für das Team gibt. Einfach nur lernen, als Nachbereitung, für eine Prüfung, für ein Referat, wäre als Aufgabe noch nicht konkret genug. Das Lernen sollte unbedingt in praktisches Tun integriert werden. Dann lassen sich eine ganze Reihe von Fertigkeiten und Fähigkeiten der Lernenden beobachten. Die Möglichkeit, sich praktisch zu beweisen, stärkt zudem das Selbstbewusstsein und die Motivation. Das gilt auch dann, wenn das Lernziel mehr die Aneignung von theoretischem Wissen betrifft.

Der folgende Text geht dabei auf folgende Punkte ein:

- Vorbereitung einer Teamarbeit
- Zusammenstellung der Informationen und Materialien
- Erstellen eines Ablaufplans mit Zeitvorgaben
- Aufgaben- und Rollenverteilung im Team
- Beobachten und Intervenieren
- Rückmeldung und Feedback

Vorbereitung einer Teamarbeit

Zunächst gilt es zu prüfen, ob sich die Aufgabenstellung für die jeweilige Zielsetzung und für die Lerngruppe eignet.



- Ist die Aufgabe konkret beschrieben?
- Ermöglicht sie eine praktische Ausführung?
- Baut sie auf vorhandene Kompetenzen auf?
- Welche neuen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse können damit erworben werden?

Die Motivation zur Aufgabenbearbeitung wird größer sein, wenn

- die Lernenden die Aufgabe verstanden haben,
- sie an bereits vorhandenes Wissen und an Erfahrungen anknüpfen können,
- am Ende ein praktisches Ergebnis herauskommt,
- eine Herausforderung enthalten ist, die auch realistisch bewältigt werden kann,
- deutlich wird, was Neues dazu gelernt werden kann,
- die Verwendbarkeit des neu Gelernten im persönlichen Leben erkennbar ist.

Anders ausgedrückt: Aufgaben, die zu leicht oder zu schwer sind oder deren Sinn nicht erkannt werden kann, erzeugen Abwehr, Untätigkeit oder Unruhe.

Es sollte eine praktische Aufgabe sein, die auf die Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung ausgerichtet ist und nach Möglichkeit aus dem Arbeits- oder Lebenszusammenhang der Lernenden kommt. Es kann auch eine Projektaufgabe sein, die in erster Linie aus dem angestrebten Lernziel heraus definiert wird. Die Aufgabe sollte in der zur Verfügung stehenden Zeit fertiggestellt werden können. Sie sollte so umfangreich sein, dass jedes Teammitglied mitwirken kann.

Zusammenstellung der Informationen und Materialien

Das Team erhält eine Zusammenstellung von Lernmaterialien, die für die Bearbeitung der Aufgabe nützlich sein können. Sie folgen in der Struktur dem Modell der [vollständigen Handlung](#).



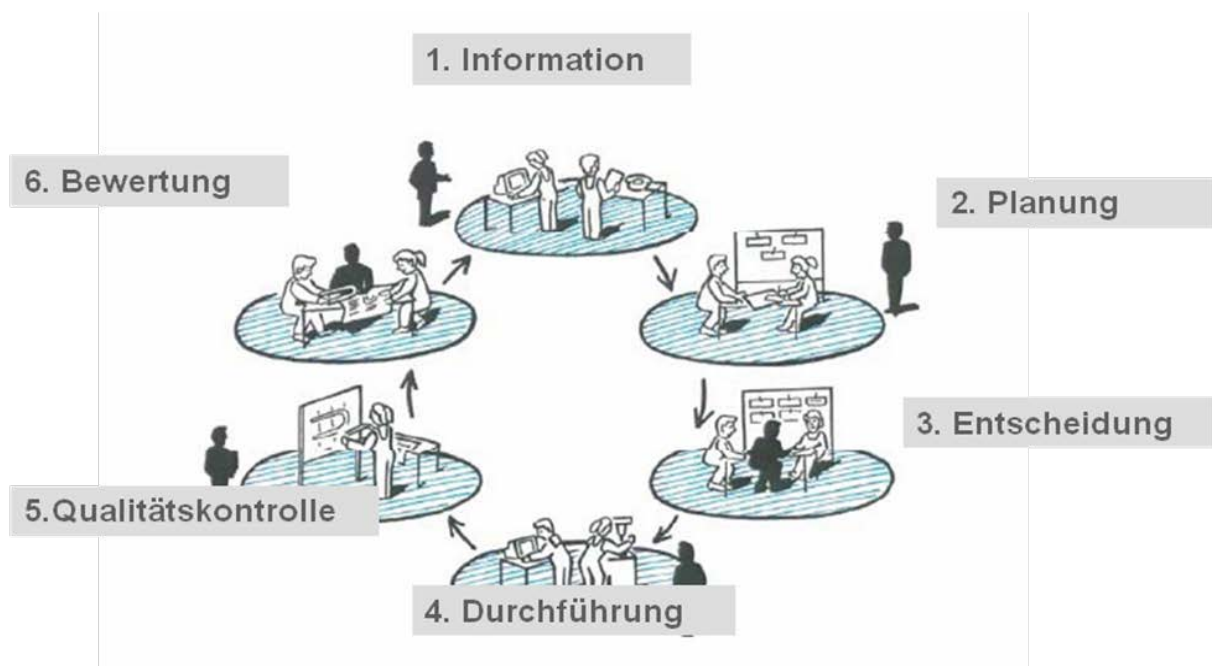


Abbildung 1: Die vollständige Handlung / BiBB/CC BY-SA 4.0

Zur Phase der *Information* gehören ein Ablaufplan mit Zeitvorgaben, eine Orientierung über die Aufgabenstellung, Leitfragen zur Erschließung der notwendigen Informationen, die Angabe von Informationsquellen sowie ggf. Lernmaterialien, in denen die Informationen in verständlicher Sprache beschrieben sind. Zur Phase der *Arbeitsplanung* gehören Arbeitsplan- und Qualitätskontrollformulare. Für die Phase der *Bewertung* sind Fragen für die Gruppendiskussion hilfreich.

Erstellen eines Ablaufplans mit Zeitvorgaben

Nützlich ist auch ein Ablaufplan mit Zeitvorgaben, was wann mit wem getan werden soll. Ein Ablaufplan kann z.B. folgende Elemente enthalten:

- Gruppendiskussion, Klärung der Aufgabenstellung (15 Minuten)
- Aufgaben- und Rollenverteilung (5 Minuten)
- Bearbeitung der Leitfragen für die einzelnen Teilaufgaben (30-44 Minuten)
- Gruppendiskussion: Austausch der Ergebnisse zu den einzelnen Teilaufgaben (15 Minuten)
- Arbeitsplanung: Wer macht was mit wem? Wo gibt es Schnittstellen zwischen den einzelnen Teilaufgaben? (30 Minuten)



- Entscheidung: Abstimmung mit den Ausbildenden oder Lehrkräften (15 Minuten)

Durchführungsphase (Dauer je nach Aufgabenstellung)

- Selbst- und Fremdbewertung der einzelnen Teilaufgaben und der Gesamtaufgabe (15 Minuten)
- Gruppendiskussion: Reflexion des Arbeits- und Lernprozesses (15 Minuten)
- Gruppendiskussion: Rückmeldegespräch mit Ausbildenden oder Lehrkräften (15 Minuten)

Die beispielhaften Zeitangaben müssen auf die jeweilige Aufgabenstellung angepasst werden. Die Überprüfung der Zeitstruktur erleichtert der Gruppe, sich auf die Aufgabe zu konzentrieren. Es darf nicht zu viel Zeit eingeplant werden, damit kein Leerlauf entsteht.

Orientierung über die Arbeitsaufgabe

Die Aufgabe und ihre Teilaufgaben werden beschrieben, ihre Funktion und ihre Verwendung sowie Besonderheiten, die zu beachten sind (z. B. Lage der Baustelle, Wasseranschluss).

Leitfragen für die Gesamtaufgabe und die Einzelaufgaben

Die Leitfragen zielen darauf ab, sich das zur Ausführung der einzelnen Teilaufgaben nötige Wissen zu vergegenwärtigen und ggf. neu zu erlernen. Die Lernenden sollen eine Vorstellung davon entwickeln, was wie zu tun ist und welche Schwierigkeiten zu bewältigen sind. Dazu sollen sie sich einzeln, in Partnerarbeit und in der Gruppe Lösungsstrategien ausdenken und ggf. auch ausprobieren. Die Aufteilung in Teilaufgaben oder Teilaspekte eines Themas soll erreichen, dass jedes Gruppenmitglied (ggf. in Partnerarbeit) einen Teilaspekt eigenständig bearbeiten und auf diese Weise Spezialwissen in die Gruppe einbringen kann. Bei der Zuweisung der Aufgaben muss allerdings darauf geachtet werden, dass die jeweilige Person auch über die zur Lösung nötigen Kompetenzen verfügt.

Informationsmaterialien

Um sich die neuen Informationen erarbeiten zu können, die zur Bearbeitung der Aufgaben nötig sind, müssen ergänzende Informationsmaterialien bereitgestellt werden. Das können Bauanleitungen, Sicherheitsmerkbblätter, Lehrbücher, Videos



oder Internetseiten sein. Bei der Gestaltung der Lernmaterialien sollte auf eine einfache Sprache und auf viele Visualisierungen geachtet werden. Vorhandene Texte müssen daher mitunter umgearbeitet werden: Konzentration auf die wesentlichen Informationen, einfache Satzkonstruktionen (Hauptsätze, höchstens ein Nebensatz), Fremdworte vermeiden oder erklären, übersichtliche Gestaltung der Arbeitsblätter (nicht zu viel Text auf einer Seite, Schriftgröße 11, nach Möglichkeit Bilder und Zeichnungen einfügen. Auch diejenigen, die noch nicht gut Lesen und Schreiben können oder die die deutsche Sprache erst erlernen, sollen die Informationen und Anleitungen verstehen können.

Formblätter zur Qualitätskontrolle

Je nach Thema der Weiterbildung benötigen die Lernenden zusätzlich zu den Informationsmaterialien Formblätter zur Qualitätskontrolle. Diese enthalten die Qualitätsmerkmale des zu erstellenden Produkts, die während des Prozesses und nach Fertigstellung durch Selbst- und Fremdbewertung überprüft werden sollen. Die Qualitätsmerkmale sind idealerweise exakt beschrieben und überprüfbar (z. B.: „Die Maßtoleranz von 0,02 mm ist eingehalten.“)

Unterlagen zur Dokumentation der Arbeitsplanung

Die Dokumentation des Planungsprozesses dient der Überprüfung, ob alle Aspekte berücksichtigt und die Ausführung fachgerecht geplant ist. Hierzu gibt es verschiedene Varianten: den Arbeitsplan vorgeben; neue Teile des Arbeitsplanes vorgeben und bereits bekannte Teilschritte ergänzen lassen; den gesamten Arbeitsplan selbstständig entwickeln lassen.

Unterlagen zur Reflexion des Lern- und Arbeitsprozesses

Hierfür gibt es einige Merkmalsbeschreibungen, die zunächst individuell, später in der abschließenden Gruppendiskussion besprochen werden.

Dieses Materialpaket erscheint auf den ersten Blick sehr aufwändig. Es dient aber dazu, von vornherein selbstständiges Lernen zu unterstützen. Deswegen sollen die Arbeitsschritte auch nicht „vorgemacht“ werden, wie es in der klassischen [Vier-Stufen-Methode in der Berufsausbildung](#) üblich ist. Vielmehr sollen bisherige Erfahrungen aktiviert, Kreativität geweckt und Lösungskompetenz gefördert werden. Dabei dienen die Unterlagen als Stütze im Prozess, auf die der Lerner selbstständig zurückgreifen kann. Bei der Gestaltung der Arbeitsmaterialien sollte Vieles mit Bildern und Skizzen veranschaulicht und einfache Sprache verwendet werden. Der Effekt dieser Vorgehensweise besteht darin, nach und nach eine gewisse Routine zu



entwickeln, die den Lernenden Sicherheit gibt und mit der sie nach und nach jedwede Art von Projektarbeit im Team selbstständig strukturieren können.

Auch für die Lehrenden wird sich im Laufe der Zeit eine gewisse Routine ergeben, etwa durch die Verwendung von Formatvorlagen, in die die jeweiligen Aufgaben und Texte eingearbeitet werden können.

Aufgaben- und Rollenverteilung im Team

Wenn [Teamarbeit neu eingeführt](#) wird oder sich langsam entwickeln soll, wie das oftmals bei geringqualifizierten Lernenden der Fall ist, stellt sich die Situation anders dar. Hier gilt es, die Gruppe zunächst dabei zu begleiten, wie sie die Arbeit plant und untereinander aufteilt. Die Aufgabenbeschreibung sollte Teilaufgaben für Einzelne oder für Partnerarbeit enthalten. Dabei sollte deutlich werden, wie diese Aufgaben ineinander greifen, wo Abstimmungsbedarf besteht und wie alles zu einem gemeinsamen Ganzen zusammengefügt wird.

Die Aufteilung der einzelnen Teilaufgaben kann zunächst nach dem Gesichtspunkt erfolgen, wer diese Aufgaben am besten und schnellsten ausführen kann. Im weiteren Verlauf sollte aber darauf geachtet werden, dass die Aufgaben wechseln. Jedes Gruppenmitglied sollte nach und nach alle Teilaufgaben erledigen können. Die Erfahrenen leiten die anderen an. Dieses Prinzip ist aus der industriellen Gruppenarbeit abgeleitet. Der ständige Wechsel von Aufgabenstellungen innerhalb der Gruppe verhindert stumpfsinnige Routine, die zu Qualitätsmängeln führen kann. Er fördert dagegen Kreativität und Veränderungsbereitschaft. In der beruflichen Weiterbildung wird dadurch vor allem die Lernmotivation gefördert. Es erfolgen Bestätigung und ein Anreiz zugleich, immer mehr dazu lernen zu können und zu wollen.

Neben den Aufgaben sollen auch die (immer mal wechselnden) [Rollen](#) verteilt werden, die für das Funktionieren des Teams wichtig sind.

Der Teamchef/die Teamchefin koordiniert und moderiert die Arbeit des Teams. Er oder sie sorgt dafür, dass alle Teammitglieder einbezogen werden und dass die Kommunikation und die Abstimmung mit den Nachbarteams klappen. Sie oder er ist außerdem dafür verantwortlich, dass die Arbeitsphasen der Teamarbeit sowohl vom Zeitablauf her als auch bezogen auf die angestrebten Ergebnisse erfolgreich absolviert werden.

Der Sprecher/die Sprecherin trägt die Arbeitsergebnisse vor.



Der Schreiber/die Schreiberin sorgt dafür, dass die Ergebnisse auf einer Pinnwand, einem Flipchart oder in einem Protokoll festgehalten werden.

Der Zeitwächter/die Zeitwächterin erinnert die Gruppe daran, im Zeitplan zu bleiben.

Der Beobachter/die Beobachterin achtet neben der Mitwirkung am Gruppenauftrag auf die Beachtung der Gruppenregeln, auf den Stil der Kooperation und Kommunikation und auf die Stimmung. Er oder sie kann während der Gruppenarbeit Beobachtungen einbringen und Vorschläge machen, wie die Kooperation verbessert werden kann. Sie oder er sollte unbedingt am Schluss Gelegenheit zu einem Feedback erhalten. Daraus kann gemeinsam vereinbart werden, wie der Kommunikationsstil verbessert werden kann.

Beobachten und Intervenieren

Der Startschuss ist gefallen. Alle beginnen ihre Arbeit. Die Lehrenden ziehen sich zurück, haben erstmal Pause. Aber nur kurz. Denn sie beobachten das Geschehen in den verschiedenen Teams. Ist die Aufgabe verstanden worden? Konnte die Arbeit gestartet werden? Sind alle beteiligt? Sind alle auf das Thema konzentriert? Kommen alle mit den Lernmaterialien zurecht? Die Lehrenden nehmen dabei die Rolle von Coachs oder Lernprozessbegleitungen ein. Sie unterstützen die Teams und die Einzelnen auf dem Weg zum Gelingen der Aufgabe.

Zwar ist das Konzept auf Selbstregulation der Gruppe ausgerichtet. Das funktioniert aber nicht immer schon von Anfang an perfekt. Die Beobachtung durch die Lehrenden mündet also in die Frage, *ob, warum, wann und wie ein Eingriff von außen nötig ist*. Nicht bei jeder Abweichung sollte von außen interveniert werden. Meist gelingt es der Gruppe, das Problem selbst zu lösen. Interventionen sind zum Beispiel nötig, wenn der Arbeitsprozess stockt, weil Aufgaben nicht klar sind oder vielleicht auch Überforderung eingetreten ist. Manchmal kommt die Gruppe nicht mit der Arbeitsplanung klar. Die Verarbeitung von Informationen muss durch die Lehrenden begleitet werden oder der Gruppenprozess verläuft nicht so, wie er soll.

Es sollte für die Gruppe selbstverständlich sein, dass die Lehrenden sich von Zeit zu Zeit dazu setzen, sich nach dem Stand der Arbeit und nach offenen Fragen oder Unterstützungsbedarf erkundigen. Die Intervention der Lehrenden geschieht in Form von Hinweisen, wie weitergearbeitet werden kann. Bei inhaltlichen Unklarheiten können sie neue Fragen einbringen, die die Lernenden anleiten, weitere Aspekte zu betrachten, bestimmte Informationen zu berücksichtigen oder auf Zusammenhänge zu achten. Manchmal sind auch Zusatzinformationen hilfreich, z. B. wenn sich herausstellt, dass der Gruppe wichtige Grundlagen für die Aufgabenlösung fehlen.



Nicht passieren darf, dass die vermeintliche „Hilflosigkeit“ der Gruppe ausgenutzt wird, um ihr das allumfassende Wissen der Lehrenden vorzusetzen. Das würde dem Ziel widersprechen, die Teams zu selbstständigem und eigenverantwortlichen Handeln zu befähigen. Salopp ausgedrückt: Es ist immer einfacher, sich das Ergebnis von anderen präsentieren zu lassen als selbst daran zu arbeiten.

Rückmeldung und Feedback

Am Ende eines Arbeitstages oder eines bestimmten Arbeitsprozesses sollte eine Reflexion des Arbeits- und Gruppenprozesses stattfinden (s.o.), zumindest in Form eines „[Blitzlichtes](#)“:

- Was ist gut gelungen?
- Was ist nicht so gut gelungen?
- Was soll beim nächsten Mal besser gemacht werden?

Auch ein [Feedback](#) durch die Lehrenden ist als Bestätigung und Ansporn für die Weiterarbeit hilfreich:

- Mir ist positiv aufgefallen, dass ... (dies und jenes erreicht worden ist, gut geklappt hat).
- Ich habe beobachtet, ... (es werden Dinge benannt, die weniger gut gelaufen sind und verändert werden sollten).
- Für die weitere Arbeit schlage ich vor ... (auf bestimmte Dinge mehr zu achten, z. B. auf die Einbeziehung aller, auf bestimmte thematische Aspekte).

Feedback-Regeln

Bei der Auswertung von Gruppenarbeiten sollten [Feedback](#)-Regeln eingehalten werden.

Feedback bedeutet eine konstruktive Rückmeldung zu geben, indem *Positives hervorgehoben* wird und *Vorschläge zur Verbesserung* gemacht werden. Feedback beruht auf *Beschreibungen* dessen, was *konkret* beobachtet worden ist. Die Beobachtungen sind immer subjektiv, nicht verallgemeinernd. Bewertungen oder Interpretationen werden nicht geäußert. Kritik bleibt *sachlich*, immer eingebunden in positive Seiten und verknüpft mit *konstruktiven Hinweisen* für die Zukunft.



Wer Feedback bekommt, hört zunächst erst einmal zu, kann sich aber zu den Rückmeldungen der anderen äußern. Als Feedbacknehmer sollte man die anderen zunächst ausreden lassen, um alles zu erfahren, was die anderen beobachtet haben. Feedbacknehmer sollten sich für ihr Verhalten auch nicht rechtfertigen oder verteidigen. Vielmehr geht es darum, zu verstehen, was die anderen einem sagen möchten und wie sie zu ihrer Sichtweise kommen. Erst dann kann überlegt werden, welche Bedeutung das Feedback für einen selbst hat.

Feedback muss nicht unkritisch akzeptiert werden. Es ist möglich zu erklären, was mit dem eigenen Verhalten eigentlich bezweckt werden sollte und wodurch Missverständnisse oder unterschiedliche Sichtweisen entstanden sind. Feedback sollte aber auch positiv beantwortet werden, indem deutlich gemacht wird, welche Wirkungen und mögliche Verhaltensänderungen die Rückmeldungen bei der betroffenen Person auslöst.

Feedback geben heißt ...	Feedback erhalten heißt ...
Positives hervorheben,	aufmerksam zuhören,
klar und deutlich formulieren,	ausreden lassen,
sachlich richtig sein,	ggf. Rückfragen stellen,
konstruktiv sein,	Rückmeldungen annehmen und zu verstehen versuchen,
beschreibend sein,	ggf. Erläuterungen geben, nicht rechtfertigen,
konkret sein,	Rückmeldungen wirken lassen und verarbeiten,
auf Beobachtungen stützen,	Schlüsse daraus ziehen,
subjektiv formulieren,	Wirkungen zurückspiegeln.
auf veränderbare Verhaltensweisen beziehen,	
Kritik positiv wenden.	

„Die stärkenden Wirkungen von Feedback liegen darin, die in der Zusammenarbeit störenden Verhaltensweisen zu korrigieren und hilfreiche zu verstärken. Gegenseitiges Feedback löst in der Regel eine verbesserte Qualität der



zwischenmenschlichen Beziehung aus. Es befähigt die Teilnehmenden, sich selbst besser zu steuern und sich verständlicher und selbstbewusster (...) einzubringen.“(Langmaack & Braune Krickau, 2010, S.149)

Weiterführender Hinweis

Zugegeben, es ist jetzt viel beschrieben worden, was am Anfang, beim Start der Teamarbeit alles beachtet werden sollte. Es fehlt noch der letzte Hinweis: die bisher beschriebenen Vorschläge sollten auf keinen Fall alle auf einmal eingeführt werden. Eine große Verwirrung und Ratlosigkeit wäre die Folge. Auch hier gilt das Prinzip: Schritt für Schritt.

Im weiteren Verlauf gilt es, die Zusammensetzung von Teams näher zu betrachten, auf spezifische Rollenkonstellationen zu achten und die Teams zu stabilisieren. Dazu gibt es einige Anregungen in der Handlungsanleitung „[Gruppenbildende Aktivitäten richtig einsetzen](#)“.

CC BY-SA 3.0 DE by **Christoph Eckhardt** für wb-web

Quelle: Langmaack & Braune Krickau (2010): *Wie die Gruppe laufen lernt* (8. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 DE. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>.