



Stärkung von Teams

Elena Schön, Prof. Dr. Uta Bronner
Hochschule für Technik Stuttgart

Elena Schön unterstützt als Innovationsmanagerin Studierende und Forschende bei der Gründung von Startups. Uta Bronner lehrt und forscht zu Personal- und Organisationsentwicklung als Professorin für Wirtschaftspsychologie.

Hochschulbereich:

Bachelorstudiengang Wirtschaftspsychologie

Veranstaltung:

Vorlesung „Arbeits- und Organisationspsychologie“ im 4. Semester

Zielgruppe:

Studierende des Studiengangs Wirtschaftspsychologie

Zeitraumen:

3 Stunden 30 Minuten

Gruppengröße:

6 Gruppen à 6 Teilnehmende

Eingesetztes Material:

Brick Soup (z.B. Window Exploration Bag: Setnummer 2000409), für Skill Building pro Teilnehmende* n gleiche LEGO®-Materialien, beliebiges Material für anschließende Modelle; Post-its, Stifte, Timer, Gong

Raumkonfiguration:

6 Gruppentische für je 6 Personen, 1 Tisch für LEGO®-Buffet (von allen Seiten zugänglich)

Modellart:

Individuelles Modell, Gruppenmodell

Didaktisches Ziel:

- Studierende erleben zentrale Elemente erfolgreicher Teamarbeit.
- Sie lernen das Teamrollenmodell von Belbin sowie das Wertemodell nach Schwartz kennen und erfahren die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als Teamentwicklungsmethode.

Ausgangslage

Im Studiengang Wirtschaftspsychologie stehen Lehrende vor der Herausforderung, den Studierenden Themen wie Führung oder Organisationskultur auf eine greifbare und verständliche Weise zu vermitteln. Interaktive, erlebnisorientierte Lernprozesse helfen dabei, das Verständnis und Wissen über diese Konzepte langfristig zu verankern.

Die Vorlesung „Arbeits- und Organisationspsychologie“ befasst sich im 4. Semester mit psychologischen Modellen, die im Unternehmenskontext von Bedeutung sind. Ein Teil des Semesters ist dem Thema „Zusammenarbeit im Team“ gewidmet.

Parallel zu dieser Vorlesung findet im gleichen Semester ein Praxisprojekt statt. In diesem arbeiten jeweils sechs Studierende über mehrere Wochen hinweg gemeinsam und eigenverantwortlich als Beratende für ein Unternehmen an einer wirtschaftspsychologischen Fragestellung. Die gewonnenen Erkenntnisse aus diesem Projekt können direkt in die Vorlesung integriert werden. Die Vorlesungseinheit knüpft an diese praktischen Erfahrungen an. Ziel ist eine intensive Reflexion der Zusammenarbeit während des Praxisprojekts. Damit verbunden wird ein klassisches Modell der Teamarbeit angewandt und die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als Workshopmethode zur Teamentwicklung vorgestellt.

Vorgehen

Die Veranstaltung beginnt mit einer kurzen Einführung in das Thema „Was macht ein Team zu einem erfolgreichen Team?“, gefolgt von vier kurzen Aufwärmübungen mit den LEGO®-Steinen, die das kreative Denken anregen sollen. In den ersten beiden Aufwärmübungen bauen die Teilnehmenden zunächst einen Turm und dann eine Ente in jeweils einer Minute. Allen Studierenden stehen hier die gleiche Auswahl an LEGO®-Steinen zur Verfügung. Die Übungen dieser Phase des Skill Buildings dienen dazu, LEGO®-Steine als Arbeits- und Kommunikationsmaterial kennenzulernen.

In den Übungen drei und vier wird in das Thema langsam eingeführt. So sollen die Studierenden in einer Minute eine starke Emotion darstellen, die sie in ihrer Projektarbeit erlebt haben und anschließend in zwei Minuten ein prototypisches „Horror-Teammitglied“. Jedes gebaute Modell wird in der Gruppe vorgestellt und in seiner Wirkung diskutiert, gefolgt von einer Feedback-Runde zur Übung. Diese initialen Aktivitäten zielen darauf ab, eine offene und kreative Atmosphäre zu schaffen, in der die Studierenden ohne Hemmungen experimentieren und kommunizieren können. Gleichzeitig soll ein Verständnis für konstruktive Kritik und Selbstreflexion entwickelt werden.

Nach den Aufwärmübungen beginnt der erste inhaltliche Themenblock mit der Frage: „Was trägst Du persönlich dazu bei, dass die



Teamarbeit bei Euch im Praxisprojekt gelingt?“

Die Studierenden dürfen jetzt auf das gesamte verfügbare LEGO®-Material zurückgreifen und in vier Minuten ein Modell zu dieser Frage bauen. Im anschließenden Gruppengespräch innerhalb der Projektteams präsentieren sie ihre Modelle gegenseitig und stellen dazu Verständnisfragen. Anschließend dürfen die Teilnehmenden gegenseitig nach der Methode „Warme Dusche“ weitere positive Aspekte nennen, die nach ihrer Wahrnehmung die jeweils anderen in das Team einbringen.

In einer 10-minütigen Präsentation wird das Modell der Teamrollen nach Belbin vorgestellt. Das Modell beschreibt neun verschiedene Rollen, die Mitglieder in einem Team einnehmen können, darunter beispielsweise „Umsetzer*in“, „Kordinator*in“ und „Spezialist*in“. Jede Rolle leistet einen wichtigen Beitrag zum Teamerfolg. Wird die Rolle allerdings zu starr ausgelebt, kann dies die Teamleistung auch negativ beeinflussen. Das optimale Team besteht aus einer ausgewogenen Zusammensetzung verschiedener Rollen, um effektiv zusammenzuarbeiten (vgl. Belbin, 2022).

Basierend auf den Teamrollen nach Belbin reflektieren die Studierenden mit Hilfe eines Arbeitsblatts zunächst ihre eigenen favorisierten Rollen innerhalb ihres Teams, schätzen die Rollen der anderen Teammitglieder ein, besprechen diese Einschätzungen im Team und erstellen am Flipchart ein gemeinsames Bild der Rollenverteilung in ihrem Team. Dies hilft ihnen, ein besseres Verständnis für die Vielfalt und die Bedeutung unterschiedlicher Beiträge im Teamkontext zu entwickeln.

Abschließend diskutieren die Studierenden im Plenum, welche Aspekte neben einer heterogenen Rollenverteilung in Teams zusätzlich wichtig sind. Diese Diskussion bildet den Übergang zum zweiten inhaltlichen Thema: Werte im Team. Dafür wird das Wertemodell nach Schwartz eingeführt. Das Modell basiert auf der Idee, dass individuelle Werte die Entscheidungen und Handlungen einer Person beeinflussen. Es identifiziert zehn grundlegende Werte, die sich auf einem Kontinuum befinden, angeordnet entlang zweier Dimensionen: (1) Offenheit gegenüber Veränderung und Erhaltung von Stabilität sowie (2) Selbsttranszendenz und Selbsterhöhung (vgl. Schwartz, 1992).

In der darauffolgenden Arbeitsphase erstellen die Studierenden in fünf Minuten zunächst individuelle LEGO®-Modelle entlang der Frage „Welche Werte sind für ein erfolgreiches Team wichtig?“. Anschließend stellen sich die Studierenden in ihren Kleingruppen ihre Modelle vor. Außerdem gibt jede*r die drei individuell wichtigsten Werte in das digitale Umfragetool Mentimeter ein. Die daraus entstehende Wortwolke wird für die Abschlussdiskussion genutzt. Im Weiteren werden alle Kleingruppen mit der Frage „Welcher Wert ist am wichtigsten?“ aufgefordert, ihre Modelle zusammenzuführen und zu priorisieren. Sie haben dafür 12 Minuten Zeit. Am Ende entsteht so ein gemeinsames Modell der Projektgruppe. Die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse der Gesamtgruppe, gefolgt von einer Diskussion über die Bedeutung gemeinsamer Werte und andere Schlüsselaspekte für erfolgreiche Teamarbeit im Unternehmenskontext. In dieser Diskussion kommt auch die Wortwolke der wichtigsten individuellen Werte zum Einsatz.

In einem kurzen Abschluss können die Studierenden Feedback zu der Vorlesungseinheit und ihren wichtigsten Lernergebnissen geben und Fragen zu der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode als Workshopmethode stellen.

Reflexion und Tipps

LEGO® SERIOUS PLAY® ist eine hilfreiche Methode in der Wirtschaftspsychologie, da sie es ermöglicht, abstrakte und schwer besprechbare Themen auf eine zugängliche und greifbare Weise zu behandeln. Durch das „hands-on Erlebnis“ können Studierende komplexe Konzepte besser verstehen und verinnerlichen und auch leichter in ein gemeinsames Gespräch darüber kommen. Die Methode fördert nicht nur das Verständnis dieser Themen, sondern ermöglicht auch eine persönliche Reflexion über eigene Verhaltensweisen und die eigene Rolle im Team. Die kreative Nutzung von LEGO®-Steinen hilft den Teilnehmenden, ihre Gedanken und Emotionen auf nonverbale Weise auszudrücken, was zu einem tieferen Verständnis ihrer Denkprozesse sowie der Gedanken der Kommiliton*innen führen kann. Zudem unterstützt die LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode die Förderung von Teamdynamiken und die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeiten, da die Studierenden zusammenarbeiten müssen, um gemeinsame Modelle zu erstellen und ihre Ideen zu präsentieren.

Wir erhalten häufig sehr positive Rückmeldung von Studierenden, die den Workshop durch das haptische und visuelle Erleben lange im Gedächtnis behalten und in anderen Kontexten darauf referenzieren.

Für den Einsatz in einer Lehrveranstaltung können neben allgemeingültigen Tipps zur LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode besonders diese Aspekte hilfreich sein:

- **Moderation und Anleitung:** Die Rolle der Moderation ist beim Einsatz der LEGO® SERIOUS PLAY®-Methode entscheidend. Insbesondere beim Gespräch über die Modelle ist es wichtig, die Studierenden anzuleiten. Dazu zählt v.a. der Hinweis darauf, eher Verständnisfragen an die gebauten Modelle zu stellen anstatt diese direkt zu interpretieren.
- **Kombination mehrerer Methoden:** Um Erkenntnisse aus dem LEGO®-Modell zu abstrahieren und zu fixieren, ist es wichtig, weitere Methoden wie Diskussionsrunden, Metaplankarten etc. zu nutzen.
- **Reflexionsphasen:** Für die Arbeit mit diesem Methodenmix ist es wichtig ausreichend Zeit zu haben, um in den Austausch über die Modelle zu kommen und die Verbindung zu realen Teamprozessen herstellen zu können.

Weiterführende Literatur

Belbin, R. M., & Brown, V. (2022). *Team Roles at Work* (3. Aufl.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003163152>

Schwartz, S. H. (1992). *Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*. In M. P. Zanna (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Bd. 25, S. 1–65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)