



So arbeitest du: Jede Aufgabe hat genau eine richtige Antwort. Kreuze sie an, ohne vorher ins Buch zu schauen. Die Lösungen mit kurzer Erklärung findest du am Ende unter „**Lösungen**“. Alles, was du falsch hattest, wiederholst du im Arbeits- und Übungsbuch, Kapitel 6, Seite 128 bis 138, mit Lern- und Übungsteil ab Seite 139. Die Aufgaben folgen der Gliederung des Buchs.

6.1 Arbeitsgruppen, Teams und Projektgruppen

- 1 Welches Merkmal gehört zu einer Gruppe im sozialpsychologischen Sinn?**
 - A ☐ Ein gemeinsames Ziel und ein Wir-Gefühl über eine gewisse Dauer
 - B ☐ Mindestens 20 Mitglieder
 - C ☐ Eine feste Bezahlung aller Mitglieder
 - D ☐ Eine zufällige Ansammlung von Menschen am selben Ort
- 2 Welches Beispiel beschreibt eine informelle Gruppe?**
 - A ☐ Der Lenkungsausschuss eines Projekts
 - B ☐ Die Projektgruppe „Service 2028“
 - C ☐ Eine Fahrgemeinschaft von Kollegen aus demselben Ort
 - D ☐ Die Abteilung Einkauf
- 3 Was unterscheidet eine Projektgruppe von einer Arbeitsgruppe?**
 - A ☐ Sie wird für eine einmalige, befristete und komplexe Aufgabe gebildet und danach aufgelöst.
 - B ☐ Sie erledigt eine unbefristete Daueraufgabe in der Linie.
 - C ☐ Sie hat keine Leitung.
 - D ☐ Sie besteht immer nur aus Mitgliedern derselben Abteilung.
- 4 Welche Gruppengröße gilt für gute Gruppenarbeit meist als passend?**
 - A ☐ 12 bis 15 Personen
 - B ☐ 5 bis 8 Personen
 - C ☐ Mehr als 20 Personen
 - D ☐ 2 bis 3 Personen
- 5 Was beschreibt das „Gruppendenken“ (Groupthink)?**
 - A ☐ Einzelne strengen sich in der Gruppe weniger an.
 - B ☐ Gruppen entscheiden riskanter, weil sich Verantwortung verteilt.
 - C ☐ Harmonie wird wichtiger als kritisches Denken; Zweifel werden nicht mehr geäußert.
 - D ☐ Die Gruppe entwickelt besonders viele kreative Ideen.

6.2 Projektgruppen besetzen und organisieren

- 6 Was ist bei der Besetzung einer Projektgruppe hinsichtlich der Hierarchie zu beachten?
- A ☐ Möglichst viele Führungskräfte, damit Entscheidungen schnell fallen.
 - B ☐ Die Hierarchie spielt bei Projektgruppen keine Rolle.
 - C ☐ Nur Mitarbeitende der untersten Ebene, um Kosten zu sparen.
 - D ☐ Möglichst keine zu starken Hierarchieunterschiede, damit offen diskutiert wird.
- 7 Bei welcher Projektorganisation hat die Projektleitung keine Weisungsbefugnis und berät nur?
- A ☐ Matrix-Projektorganisation
 - B ☐ Linienorganisation mit Projektteilung
 - C ☐ Stabs-Projektorganisation (Einfluss-Projektorganisation)
 - D ☐ Reine Projektorganisation
- 8 Welcher Nachteil ist typisch für die Matrix-Projektorganisation?
- A ☐ Die Projektleitung hat volle disziplinarische Befugnis.
 - B ☐ Konflikte zwischen Projekt- und Linienvorgesetztem durch Doppelunterstellung
 - C ☐ Der Aufwand ist geringer als bei jeder anderen Form.
 - D ☐ Experten müssen die Linie dauerhaft verlassen.
- 9 Was legt der schriftliche Projektauftrag fest?
- A ☐ Ziel, Umfang, Budget, Termine, Befugnisse und Zusammensetzung des Projekts
 - B ☐ Die Lessons Learned nach Projektende
 - C ☐ Die Sitzordnung im ersten Workshop
 - D ☐ Nur den Namen des Projekts
- 10 Welche Reihenfolge der Projektphasen ist richtig?
- A ☐ Planung – Initiierung – Abschluss – Durchführung
 - B ☐ Initiierung – Definition – Planung – Durchführung und Steuerung – Abschluss
 - C ☐ Initiierung – Durchführung – Definition – Abschluss
 - D ☐ Definition – Durchführung – Initiierung – Planung

6.3 Teamentwicklung: Phasen der Prozesssteuerung

- 11 In welcher Phase nach Tuckman kommt es typischerweise zu Machtkämpfen und Konflikten um Rollen?
- A ☐ Performing
 - B ☐ Forming
 - C ☐ Storming
 - D ☐ Norming
- 12 Welche Aufgabe hat die Leitung in der Forming-Phase?
- A ☐ Konflikte unterdrücken und schnell entscheiden
 - B ☐ Kennenlernen ermöglichen, Ziel und Auftrag klären und Struktur geben
 - C ☐ Ergebnisse würdigen und die Rückkehr in die Linie begleiten
 - D ☐ Möglichst viel delegieren und kaum eingreifen

- 13 **Welcher Vorteil ergibt sich, wenn sich die Mitglieder einer Projektgruppe schon lange kennen?**
- A ☐ Es entstehen garantiert keine Konflikte.
 - B ☐ Forming und Storming verlaufen kürzer, die Gruppe erreicht schneller die Performing-Phase.
 - C ☐ Die Gruppe braucht keine Projektleitung.
 - D ☐ Auftragsklärung und Spielregeln können ganz entfallen.
- 14 **Was lässt sich mit einem Soziogramm darstellen?**
- A ☐ Die Beziehungen in einer Gruppe, z. B. Meinungsführer, Außenseiter und Untergruppen
 - B ☐ Die Kosten eines Projekts im Zeitverlauf
 - C ☐ Die Reihenfolge der Projektphasen
 - D ☐ Die Ursachen eines Problems nach den 6 M

6.4 Moderation als Methode

- 15 **Welche Rolle hat ein Moderator?**
- A ☐ Er protokolliert nur und greift nie ein.
 - B ☐ Er bewertet die Beiträge und entscheidet für die Gruppe.
 - C ☐ Er ist neutraler Methodenexperte und Prozessbegleiter, nicht Fachexperte.
 - D ☐ Er setzt als Fachexperte die beste Lösung durch.
- 16 **Warum ist es problematisch, wenn der direkte Vorgesetzte einer Gruppe zugleich moderiert?**
- A ☐ Die Moderation dauert dadurch zwingend länger.
 - B ☐ Er hat eigene Interessen, und die Mitarbeitenden äußern sich vorsichtiger.
 - C ☐ Er kennt die Methoden der Moderation grundsätzlich nicht.
 - D ☐ Vorgesetzte dürfen arbeitsrechtlich nicht moderieren.
- 17 **Wie arbeiten die Moderatoren bei der geteilten Moderation (Co-Moderation)?**
- A ☐ Die Gruppe wird halbiert, jeder moderiert eine Hälfte ohne Abstimmung.
 - B ☐ Beide sprechen gleichzeitig, um Zeit zu sparen.
 - C ☐ Ein Moderator übernimmt den Inhalt, der andere die Entscheidung.
 - D ☐ Einer führt durch die Phase und hält Kontakt zur Gruppe, der andere visualisiert, beobachtet und achtet auf die Zeit; die Rollen wechseln.

6.5 Die Moderation vorbereiten

- 18 **Welche vier Bereiche umfasst die Vorbereitung einer Moderation laut Rahmenstoffplan?**
- A ☐ Planen, durchführen, kontrollieren, verbessern
 - B ☐ Inhaltlich, methodisch, organisatorisch, persönlich
 - C ☐ Fachlich, rechtlich, finanziell, zeitlich
 - D ☐ Sammeln, auswählen, gewichten, einteilen
- 19 **Welche Tätigkeit gehört zur methodischen Vorbereitung einer Moderation?**
- A ☐ Einen Ablaufplan mit Zeiten erstellen und für jede Phase eine Technik wählen
 - B ☐ Raum, Pinnwände und Verpflegung organisieren
 - C ☐ Die eigene Neutralität und Rolle klären
 - D ☐ Mit dem Auftraggeber Ziel und Auftrag klären

6.6 Der Moderationszyklus

- 20 Welche Reihenfolge entspricht dem Moderationszyklus?**
- A ☐ Thema bearbeiten – Einstieg – Abschluss – Themen sammeln
 - B ☐ Einstieg – Maßnahmen planen – Themen sammeln – Thema auswählen
 - C ☐ Themen sammeln – Abschluss – Einstieg – Maßnahmen planen
 - D ☐ Einstieg – Themen sammeln – Thema auswählen – Thema bearbeiten – Maßnahmen planen – Abschluss
- 21 Welche Angaben gehören in einen Maßnahmenplan?**
- A ☐ Die Namen der Teilnehmenden, die gefehlt haben
 - B ☐ Nur die Ideen aus dem Brainstorming
 - C ☐ Was wird getan, wer ist verantwortlich, mit wem und bis wann
 - D ☐ Die Sitzordnung und die Pausenzeiten

6.7 Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenfindung

- 22 Welche Regel gilt beim Brainstorming?**
- A ☐ Ideen anderer dürfen nicht aufgegriffen werden.
 - B ☐ Nur ausgearbeitete Vorschläge sind erlaubt.
 - C ☐ Keine Kritik während der Ideenfindung; Quantität geht vor Qualität.
 - D ☐ Jede Idee wird sofort bewertet.
- 23 Wofür stehen die Zahlen bei der Methode 6-3-5?**
- A ☐ 6 Minuten, 3 Runden, 5 Ideen pro Person
 - B ☐ 6 Gruppen mit je 3 Moderatoren und 5 Beobachtern
 - C ☐ 6 Ursachen, 3 Wirkungen, 5 Maßnahmen
 - D ☐ 6 Teilnehmende schreiben je 3 Ideen und geben das Blatt 5-mal weiter.
- 24 Nach welchen Hauptkategorien ordnet das Ishikawa-Diagramm häufig die Ursachen eines Problems?**
- A ☐ Nach Forming, Storming, Norming, Performing
 - B ☐ Nach Situation, Interessen und Eigenschaften
 - C ☐ Nach Häufigkeit in absteigender Reihenfolge mit Summenkurve
 - D ☐ Nach den „6 M“: Mensch, Methode, Maschine, Material, Management, Mitwelt
- 25 Was zeigt eine Pareto-Analyse?**
- A ☐ Dass wenige Ursachen meist den Großteil der Wirkungen verursachen, und damit, wo sich der Einsatz am meisten lohnt
 - B ☐ Wer in der Gruppe Meinungsführer ist
 - C ☐ Wie sich ein Team in fünf Phasen entwickelt
 - D ☐ Welche Ideen bei einer Kopfstandmethode entstehen
- 26 Welche Technik dreht die Fragestellung bewusst um („Wie bringen wir möglichst viele Kunden zur Verzweiflung?“)?**
- A ☐ Kopfstandmethode
 - B ☐ Synektik
 - C ☐ Nutzwertanalyse
 - D ☐ Morphologischer Kasten

27 Welche Kreativitätstechnik verfremdet ein Problem über Analogien aus fremden Bereichen, etwa aus der Natur?

- A ☐ Synektik
- B ☐ Paretoanalyse
- C ☐ Punktabfrage
- D ☐ Brainwriting 6-3-5

6.8 Verhalten von Gruppenmitgliedern berücksichtigen

28 Wie reagiert ein Moderator am besten auf einen Vielredner?

- A ☐ Ihm die Moderation übergeben
- B ☐ Den Beitrag würdigen, zusammenfassen und dann gezielt die anderen nach ihrer Sicht fragen
- C ☐ Ihn ignorieren, bis er von selbst aufhört
- D ☐ Ihn vor der Gruppe für sein Verhalten rügen

29 Was besagt der Grundsatz „Störungen haben Vorrang“?

- A ☐ Wer innerlich mit einem Ärger beschäftigt ist, kann nicht konstruktiv mitarbeiten; wiederkehrende Störungen werden deshalb angesprochen.
- B ☐ Störungen werden grundsätzlich ignoriert, um Zeit zu sparen.
- C ☐ Die Tagesordnung wird bei jeder Störung abgebrochen.
- D ☐ Störende Teilnehmende werden sofort ausgeschlossen.

6.9 Nachbereitung der Moderation und Projektabschluss

30 Welche Tätigkeit gehört zur organisatorischen Nachbereitung einer Moderation?

- A ☐ Das eigene Methodenrepertoire erweitern
- B ☐ Feedback des Co-Moderators auswerten
- C ☐ Selbstreflexion: Was würde ich beim nächsten Mal anders machen?
- D ☐ Fotoprotokoll erstellen und den Maßnahmenplan an die Verantwortlichen verteilen

31 Was gehört in den Abschlussbericht eines Projekts?

- A ☐ Ausschließlich eine Liste der Teilnehmenden
- B ☐ Nur die Rechnungen der externen Dienstleister
- C ☐ Die persönlichen Beurteilungen aller Projektmitglieder
- D ☐ Ergebnisse, Abweichungen bei Terminen, Kosten und Qualität mit Gründen, Lessons Learned und Empfehlungen

Lösungen · Kapitel 6

Richtige Antwort, kurze Erklärung und die passende Seite im Arbeits- und Übungsbuch

1 A	2 C	3 A	4 B	5 C	6 D	7 C	8 B	9 A	10 B	11 C	12 B	13 B	14 A	15 C	16 B	17 D
18 B	19 A	20 D	21 C	22 C	23 D	24 D	25 A	26 A	27 A	28 B	29 A	30 D	31 D			

- 1 **A** Merkmale: gemeinsames Ziel, Wir-Gefühl, Rollen und Aufgabenteilung, Normen, direkte Kommunikation, gewisse Dauer. → **Abschnitt 6.1 · Buch S. 128**
- 2 **C** Informelle Gruppen entstehen aus persönlichen Beziehungen und beeinflussen Stimmung und Informationsfluss stark. Führungskräfte sollten sie kennen und nutzen. → **Abschnitt 6.1 · Buch S. 128**
- 3 **A** Arbeitsgruppe: Daueraufgabe, gleiche Abteilung. Team: ergänzende Fähigkeiten, gemeinsame Verantwortung. Projektgruppe: bereichsübergreifend, befristet. → **Abschnitt 6.1 · Buch S. 128**
- 4 **B** Weitere Gütekriterien: klares Ziel, Rollen und Regeln, offene Kommunikation, gegenseitige Unterstützung, Ergebnisorientierung, Reflexion. → **Abschnitt 6.1 · Buch S. 128**
- 5 **C** Weitere Risiken: Risikoschub (riskantere Entscheidungen) und soziales Faulenzen (Ringelmann-Effekt). → **Abschnitt 6.1 · Buch S. 128**
- 6 **D** Besetzungskriterien: fachlich, methodisch, persönlich, hierarchisch, Akzeptanz (Meinungsführer, ggf. Betriebsrat) und gesicherte Verfügbarkeit. → **Abschnitt 6.2 · Buch S. 130**
- 7 **C** Geeignet für kleine Projekte und Konzeptphasen; Nachteil: langsame Entscheidungen. → **Abschnitt 6.2 · Buch S. 130**
- 8 **B** Vorteil der Matrix: Experten bleiben in der Linie und werden flexibel genutzt. Die reine Projektorganisation bietet volle Weisungsbefugnis, aber die Rückkehr in die Linie ist schwierig. → **Abschnitt 6.2 · Buch S. 130**
- 9 **A** Ohne klaren Auftrag streiten Projektgruppen später über Zuständigkeiten. Er entsteht in der Definitionsphase. → **Abschnitt 6.2 · Buch S. 130**
- 10 **B** In der Planung entstehen Projektstrukturplan, Zeit-, Kosten- und Risikoplanung; in der Durchführung Statusberichte und Soll-Ist-Vergleiche. → **Abschnitt 6.2 · Buch S. 130**
- 11 **C** Forming (Orientierung) – Storming (Konflikt) – Norming (Regeln) – Performing (Leistung) – Adjourning (Auflösung). → **Abschnitt 6.3 · Buch S. 131**
- 12 **B** In der Orientierungsphase herrschen Unsicherheit und Abhängigkeit von der Leitung. Delegieren passt zu Performing, Würdigen zu Adjourning. → **Abschnitt 6.3 · Buch S. 131**
- 13 **B** Vertrauen und Rollen bestehen schon. Trotzdem sind Auftragsklärung, Rollen und Regeln zwingend, weil Aufgabe und Zusammensetzung neu sind. → **Abschnitt 6.3 · Buch S. 131**
- 14 **A** Mitglieder geben an, wen sie als Partner wählen oder ablehnen; daraus werden informelle Strukturen sichtbar. → **Abschnitt 6.3 · Buch S. 131**
- 15 **C** Der Moderator fragt statt zu behaupten, visualisiert alle Beiträge, achtet auf Zeit und Regeln und beteiligt alle. → **Abschnitt 6.4 · Buch S. 132**
- 16 **B** Besser ist ein neutraler Moderator aus einem anderen Bereich oder ein externer Moderator. → **Abschnitt 6.4 · Buch S. 132**
- 17 **D** Voraussetzungen: gute Abstimmung, klare Rollen je Phase, Vertrauen statt Konkurrenz, einheitliches Auftreten. → **Abschnitt 6.4 · Buch S. 132**
- 18 **B** Diese Gliederung ist ein sicherer Punktebringer in der Prüfung. SAGE gehört zur Präsentationsvorbereitung. → **Abschnitt 6.5 · Buch S. 133**

- 19 **A** Organisatorisch: Raum, Material, Einladung. Persönlich: Rolle, Neutralität, Abstimmung mit Co-Moderator. Inhaltlich: Auftrag, Teilnehmende, Leitfragen. → **Abschnitt 6.5 · Buch S. 133**
-
- 20 **D** Der Zyklus führt von der Orientierung bis zu einem verbindlichen Maßnahmenplan. → **Abschnitt 6.6 · Buch S. 134**
-
- 21 **C** Ohne Verantwortliche und Termine bleiben Workshop-Ergebnisse folgenlos. → **Abschnitt 6.6 · Buch S. 134**
-
- 22 **C** Vier Regeln: Quantität vor Qualität, keine Kritik, freies Assoziieren, Ideen anderer aufgreifen. Bewertet wird erst danach. → **Abschnitt 6.7 · Buch S. 134**
-
- 23 **D** In rund 30 Minuten entstehen bis zu 108 Ideen. Vorteil: Alle beteiligen sich gleich, Vielredner dominieren nicht. → **Abschnitt 6.7 · Buch S. 134**
-
- 24 **D** Das Fischgrätendiagramm zeigt, dass Probleme meist mehrere Ursachen haben, und verhindert vorschnelle Schuldzuweisungen. Die Summenkurve gehört zur Pareto-Analyse. → **Abschnitt 6.7 · Buch S. 134**
-
- 25 **A** Ursachen werden absteigend nach Häufigkeit als Säulen mit Summenkurve dargestellt. Faustregel: 20 % der Ursachen erklären rund 80 % der Probleme. → **Abschnitt 6.7 · Buch S. 134**
-
- 26 **A** Die Antworten werden anschließend umgekehrt und liefern Lösungsideen. Die Methode lockert auf und deckt Schwachstellen auf. → **Abschnitt 6.7 · Buch S. 134**
-
- 27 **A** Die Lösungen aus dem fremden Bereich werden anschließend auf die Aufgabe zurückübertragen. Synektik ist anspruchsvoll und eignet sich für erfahrene Gruppen. → **Abschnitt 6.7 · Buch S. 134**
-
- 28 **B** Störungen werden angesprochen, ohne Personen bloßzustellen – zuerst nonverbal, dann über die Gruppe, nur wenn nötig im Vier-Augen-Gespräch. → **Abschnitt 6.8 · Buch S. 137**
-
- 29 **A** Der Grundsatz stammt aus der themenzentrierten Interaktion. Hilfreich ist zusätzlich eine regelmäßige Prozessreflexion. → **Abschnitt 6.8 · Buch S. 137**
-
- 30 **D** Persönliche Nachbereitung = Reflexion und Lernen; organisatorische = Protokoll, Maßnahmenplan, Folgetermine, Bericht an den Auftraggeber. → **Abschnitt 6.9 · Buch S. 137**
-
- 31 **D** Danach folgen Abschlusssitzung mit Abnahme, Würdigung des Teams und geordnete Rückkehr in die Linie. → **Abschnitt 6.9 · Buch S. 137**
-