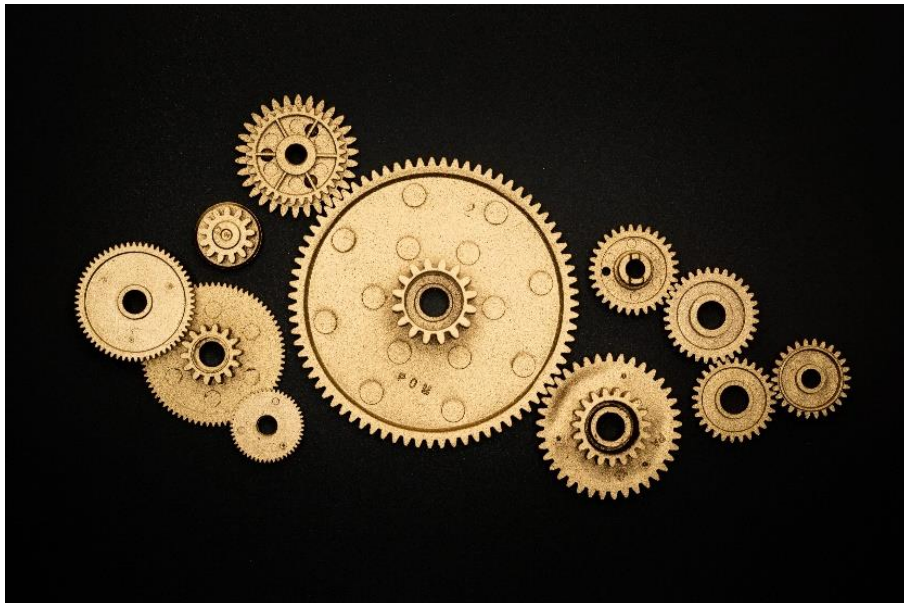


Teams im Quadrat (Quadrat-Übung)

Jana Weinhold-Weiß

Systemische Coaching Ausbildung 2022 Hannover



Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary	2
2. Meine Motivation	2
3. Quadrat-Übung	3
3.1 Theoretischer Hintergrund	3
3.2 Vorbereitung	4
3.3 Instruktion	5
3.4 Durchführung	5
3.5 Auswertung	6
3.6 Anwendungsfelder	8
3.7 Praktische Erfahrungen	9
4 Anwendungsbeispiel ‚Quadrat-Übung‘	10
4.1 Auftrag	10
4.2 Teambeschreibung	10
4.3 Zielsetzung	11
4.4 Ablauf	11
4.5 Auswertung	12
5 Literatur	13

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umschläge mit Quadratteststücken (eigenes Fotomaterial)	6
Abbildung 2: Quadrate (eigenes Fotomaterial)	6
Abbildung 3: Zusammensetzung der Quadrate, Inhalt der Umschläge (vgl. Antons, 1998:119)	7

1. Executive Summary

In dieser Arbeit wird die ‚Quadrat-Übung‘ von A. Bavelas vorgestellt, indem kurz auf den theoretischen Hintergrund, die Durchführung, die Anwendungsfelder und meine praktischen Erfahrungen eingegangen wird. Anschließend erfolgt die Darstellung der Durchführung an einem Coachingbeispiel.

Die Quadrataufgabe wurde von A. Bavelas mit dem Ziel konzipiert, Prinzipien der Kooperation und Zusammenarbeit durch eine Übung zu vergegenwärtigen.

Ziel dieser Übung ist das Erkennen der Wichtigkeit von Kooperation und Zusammenarbeit. Dabei stehen das Erleben und Erkennen der Probleme und Konflikte bei gemeinsamer Problemlösung ohne gegenseitiges Dominieren im Vordergrund. Es sollen unbewusste Hinderungs- und Förderungsmöglichkeiten der Gruppenlösung durch eine Fixierung der eigenen Teillösung aufgezeigt werden (vgl. Antons, 1998: 117).

Aufgabe dieses Tools ist es, unterschiedlich geformte Teile schweigend und unter Beachtung bestimmter Regeln zu fünf gleich großen Quadraten zusammenzulegen. Die Teile werden an fünf Gruppenmitglieder so verteilt, dass keine Person die richtige Teilmenge hat, um ein korrektes Quadrat zu legen.

Für die Bewältigung der Aufgabe ist Teamgeist nötig, denn es gibt auch Lösungsmöglichkeiten, bei denen das Legen eines an sich korrekten Quadrats zur Folge hat, dass aus den verbleibenden Teilen keine vier weiteren Quadrate mehr gelegt werden können. Der Grundgedanke dieser Übung liegt darin, das Ziel des Einzelnen dem Teamerfolg unterzuordnen (vgl. Team², Metalog).

2. Meine Motivation

Da ich in der Coachingausbildung festgestellt habe, dass niemand die ‚Quadrat-Übung‘ kennt, ich aber sehr gute Erfahrung damit in Teamcoachings gemacht habe, möchte ich diese gern vorstellen. Es ist ein schönes Tool, um Zusammenarbeit in einem Team greifbar und erlebbar zu machen - mit überraschenden Aha-Erlebnissen.

3. Quadrat-Übung

Im Folgenden wird die ‚Quadrat-Übung‘ von A. Bavelas vorgestellt, indem kurz auf den theoretischen Hintergrund, die Durchführung, die Anwendungsfelder und meine praktischen Erfahrungen eingegangen wird. Anschließend erfolgt die Darstellung der Durchführung an einem Coachingbeispiel.

3.1 Theoretischer Hintergrund

Die Quadrataufgabe wurde von A. Bavelas mit dem Ziel konzipiert, Prinzipien der Kooperation durch eine Übung zu vergegenwärtigen. „Kooperation kann definiert werden als eine Zusammenarbeit mehrerer Personen auf ein gemeinsames Ziel hin“ (Antons, 1998: 141).

Bavelas hat auch selbst die Erfahrung gemacht, dass es nur mit intensiver Kommunikation der Gruppenmitglieder gelingt, die Quadrataufgabe zu lösen. Durch die Instruktion ist diese Aufgabe sehr gut geeignet, die Grundstruktur von Kooperation und deren Gefährdung erlebbar zu machen (vgl. Antons, 1998: 141).

Ziel dieser Übung ist das Erkennen der Wichtigkeit von Kooperation und Zusammenarbeit. Dabei stehen das Erleben und Erkennen der Probleme und Konflikte bei gemeinsamer Problemlösung ohne gegenseitiges Dominieren im Vordergrund. Es sollen unbewusste Hinderungs- und Förderungsmöglichkeiten der Gruppenlösung durch eine Fixierung der eigenen Teillösung aufgezeigt werden (vgl. Antons, 1998: 117).

Aufgabe dieses Tools ist es, unterschiedlich geformte Teile zu fünf gleich großen Quadraten zusammenzulegen. Die Übung wird schweigend unter Beachtung bestimmter Regeln durchgeführt und ist erst erfüllt, wenn jedes einzelne Gruppenmitglied ein gleichgroßes Quadrat auf der Tischplatte vor sich liegen hat. Dafür gibt es nur eine Lösung, bei der fünf gleichgroße Quadrate entstehen. Die Teile werden an fünf Gruppenmitglieder so verteilt, dass keine Person die richtige Teilmenge hat, um ein korrektes Quadrat zu legen.

Für die Bewältigung der Aufgabe ist Teamgeist nötig, denn es gibt auch Lösungsmöglichkeiten, bei denen das Legen eines an sich korrekten Quadrats zur

Folge hat, dass aus den verbleibenden Teilen keine vier weiteren Quadrate mehr gelegt werden können. Deshalb können einige Teammitglieder ihre Quadrate nur beenden, wenn andere bereit sind, ihre bereits fertiggestellten wieder aufzulösen, um die dringend benötigten Teile mit anderen Gruppenmitgliedern auszutauschen. Der Grundgedanke dieser Übung liegt darin, das Ziel des Einzelnen dem Teamerfolg unterzuordnen (vgl. Team², Metalog).

3.2 Vorbereitung

Dieses Tool kann mit einer oder mehreren Gruppen durchgeführt werden, allerdings muss die Gruppengröße mindestens fünf betragen. Wünschenswert wäre, dass die Teilnehmenden diese Übung nicht kennen. Wenn Personen dieses Tool kennen sollten, können sie die Beobachtendenrolle übernehmen.

Folgende vorbereitende Schritte sind nötig:

- Vorbereitung der Quadrat-Teile nach den Vorlagen. Herstellung aus exakt gleich großen Pappquadraten mit 10 -15 cm Durchmesser
- Die jeweiligen Stücke (siehe Vorlage) in fünf Umschläge stecken, jeder Umschlag erhält einen großen Buchstaben. Die fünf Umschläge werden dann in einen großen Umschlag gesteckt.
- Tische für Fünfergruppen vorbereiten, pro Tisch je einen Satz vorbereiteter Quadrat-Teile legen und eine Instruktion (oder später Instruktion vorlesen).
- Aufteilen der Teilnehmer in Fünfergruppen, Platznehmen an den vorbereiteten Tischen. Beobachtende setzen sich etwas zurück, achten auf Einhaltung der Regeln und Reaktionen, Verhalten und spontane Äußerungen der an der Übung Beteiligten. (siehe Beobachteraufgaben)
- Instruktion vorlesen (vgl. Antons, 998: 117).

Das Ziel dieser Übung - die Wichtigkeit von Kooperation zu erkennen - soll durch folgende Regeln erreicht werden:

3.3 Instruktion

- Kein Mitglied darf sprechen.
- Kein Mitglied darf ein anderes um ein Teilstück bitten oder in irgendeiner Weise signalisieren, dass es ein bestimmtes Teilstück braucht, das ein anderer ihm geben soll.
- Jedes Mitglied kann, wenn es will, Teilstücke in die Mitte des Tisches legen oder an ein anderes Mitglied geben, jedoch darf niemand direkt in die Figur eines anderen eingreifen.
- Jedes Mitglied darf Teilstücke aus der Mitte nehmen, aber niemand darf Teile in der Mitte des Tisches montieren.

3.4 Durchführung

- Je ein Mitglied einer Gruppe wird aufgefordert, den großen Umschlag zu öffnen und jedem der anderen Teilnehmer einen der verschlossenen Umschläge A-E zu übergeben.
- Beginn auf Zeichen, Beobachter stoppen die Zeit ihrer Gruppe.
- Diejenige Gruppe, die mit der Aufgabe fertig ist, sagt ‚fertig‘ und wartet, ohne zu sprechen und sich auszutauschen darauf, dass auch die anderen Gruppen ihre Quadrate fertiggestellt haben.
- Den Gruppen Zeit lassen zur internen Diskussion.
- Vergleich der Gruppen, Berichte der Beobachter, Auswertungsfragen (vgl. Antons, 1998: 117).

Selten kommt es vor, dass eine Gruppe die Lösung nicht findet. Dann haben entweder die Beobachtenden die Möglichkeit, einen Hinweis zu geben. Wünschenswert wäre, dass jede Gruppe ihr Erfolgserlebnis hat und die Übung beendet. Natürlich besteht auch die Möglichkeit, nach Beendigung der ersten Gruppe eine Zeit vorzugeben, nach der dann das Tool – mit oder ohne Ergebnis – beendet wird. Es ist schwer, den genauen Zeitbedarf für diese Übung einzuschätzen, weil es je nach Anzahl der

Kleingruppen, Dauer der Durchführung und Auswertungsphase sehr unterschiedlich lang dauert.

3.5 Auswertung

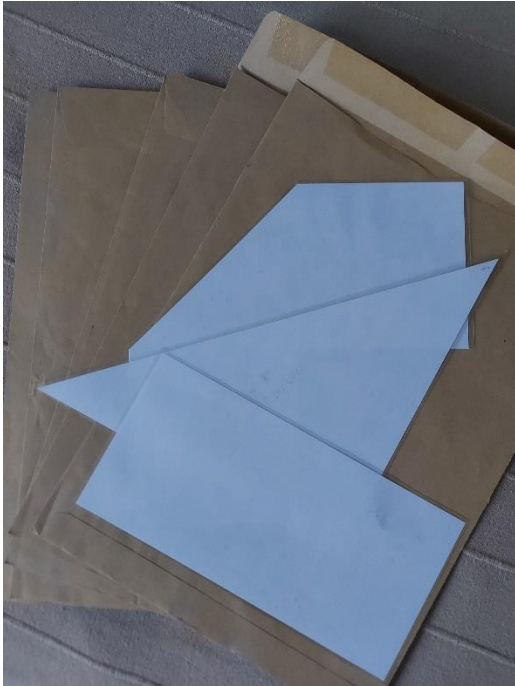


Abbildung 1: Umschläge mit Quadrateilstücken (eigenes Fotomaterial)



Abbildung 2: Quadrate (eigenes Fotomaterial)

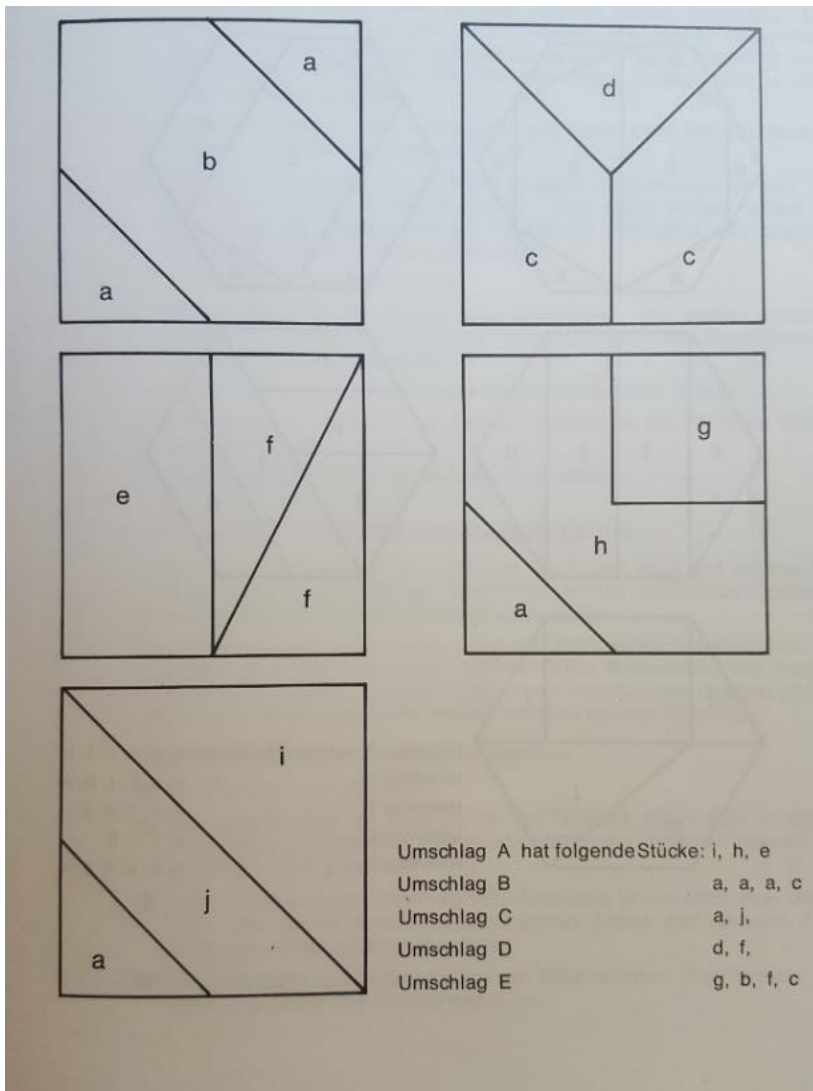


Abbildung 3: Zusammensetzung der Quadrate, Inhalt der Umschläge (vgl. Antons, 1998:119)

In der Auswertungsphase teilen jeweils erst die Gruppen ihre Erfahrungen aus der Gruppenarbeit mit und im Anschluss die Beobachtenden.

Für die Mitglieder der Gruppe:

- Wie war das Gefühl, wenn ein Mitglied ein wichtiges Teilstück festhielt, ohne selbst die Lösung sehen zu können?
- Wie war das Gefühl, wenn ein Mitglied ein falsches Quadrat fertig hatte und mit sich zufrieden war?
- Wie waren die Reaktionen auf Selbstzufriedenheit?
- Welches Gefühl hatte die Selbstzufriedenen?

- Wie waren die Gefühle gegenüber den Langsameren?
- Wie war das Erleben der Spannung zwischen eigenem fertigen Quadrat und Gruppenlösung? (vgl. Brocher 2015: 174)

Für die BeobachterInnen:

- Wurden Regeln gebrochen, um zur Lösung zu gelangen?
- Was waren diese Regelverstöße?
- Welche Körpersprache war bei den Beteiligten zu beobachten?
- Wie reagierten sie auf das eigene richtige bzw. falsche Quadrat?
- Wie waren die Reaktionen gegenüber Langsameren bzw. Schnelleren?
- Gab es einen Wettbewerb zwischen den Gruppen? Wie wurde dieser sichtbar? (vgl. Brocher, 2015: 174)

3.6 Anwendungsfelder

- Teamcoaching:
 - erlebnisorientierte Reflexion von Zusammenarbeit
 - erfahrungsorientierte Förderung von Zusammenarbeit
 - Deutlichmachen von Gruppendynamik bei Teamarbeit
 - Selbstreflexion
 - nonverbal kommunizieren
 - zielorientiert handeln
 - Interaktion in der Gruppe
 - eigene Ziele dem Gesamtziel unterordnen
 - Engpässe erkennen
 - Verantwortung übernehmen
- Selbstorganisation:
 - konzentrieren
 - fokussieren
 - durchhalten

- Projektmanagement:
 - Ressourcen ausschöpfen
 - arbeiten unter Zeitdruck
 - Wettbewerb

Dieses Tool ist universell einsetzbar und kann je nach Auswertungsfragen unterschiedliche Aspekte der Gruppendynamik beleuchten.

3.7 Praktische Erfahrungen

Seit vielen Jahren setze ich diese Übung in Teamcoachings und Seminaren mit unterschiedlichen Auswertungsschwerpunkten ein. Je nach Auswertungsfragen kann in der Reflexionsrunde auf verschiedene Aspekte von Kommunikation, Kooperation, Zusammenarbeit oder Gruppendynamik eingegangen werden. Zum Beispiel in der Anfangssequenz von Seminaren zum Führen von Teams setze ich dieses Tool gern ein, um den Teilnehmenden den Unterschied zwischen Arbeit in Gruppen auf voneinander unabhängiger Basis und voneinander abhängiger Basis (Teamarbeit im klassischen Sinn) erlebbar zu machen. In Teamcoachings zeigt sich immer wieder, dass sich der alltägliche Umgang miteinander und auch Führungsverhalten in dieser Übung widerspiegeln: Mangelnde Geduld im Umgang mit Langsameren, ungefragtes Einmischen in die Arbeit anderer, das Festhalten an eigenen Lösungen, das *Denken über den Tellerrand* oder auch die Bereitschaft, bei Bedarf das eigene Arbeitsergebnis der Bewältigung der Gesamtaufgabe unterzuordnen. Aus diesen Erfahrungen und Erkenntnissen können dann Kriterien für eine bessere Zusammenarbeit im eigenen Team entwickelt oder aber auch über Bedürfnisse, Erwartungen, Arbeitsstile und Führungsverhalten reflektiert werden.

Auch besteht die Möglichkeit, das Tool mit Blick auf das Verhalten im Wettbewerb, in Konkurrenzsituationen oder unter Zeitdruck zu fokussieren. In diesem Fall könnte man zu Beginn eine Zeit vorgeben, in der die Lösung gefunden werden muss oder sogar während der Übung zusätzlich Zeitdruck aufbauen.

4 Anwendungsbeispiel ‚Quadrat-Übung‘

Dieses Tool wurde in der Anfangsphase eines längeren Coachingprozesses eingesetzt.

4.1 Auftrag

Für ein multiprofessionell zusammengesetztes Beratungsteam (sieben Teammitglieder) wurde ein begleitendes Coaching/ Supervision zur Unterstützung der Teambildung und Teamentwicklung sowie zur externen Begleitung der Beratungstätigkeit durchgeführt.

4.2 Teambeschreibung

Das Beratungsteam ist zuständig für Anfragen an das Beratungs- und Unterstützungssystem in einer bestimmten Region und fungiert als erste Anlaufstelle und AnsprechpartnerInnen für die Beratung.

Mit dem Beratungs- und Unterstützungssystem wird die Absicht verfolgt, die Ratsuchenden individuell, bedarfsgerecht und kostenfrei zu beraten – mit dem Ziel, die Qualitätsentwicklung in der jeweiligen Organisation zu unterstützen. Die Angebote sind freiwillige und vertrauliche Dienstleistungen, auf die die Adressaten und Adressatinnen bei Bedarf zugreifen können.

Die Beratungsteams sind multiprofessionell zusammengesetzt aus vier verschiedenen Beratungsgruppen.

4.3 Zielsetzung

Das Coaching sollte das Team in die Lage versetzen, den o.g. Auftrag optimal zu erfüllen, indem der Prozess der Teambildung und Teamentwicklung extern begleitet wird.

Die Themensammlung ergab unter anderem, dass sich die BeraterInnen als Team finden, individuelle Stärken und Kompetenzen herausarbeiten und Zukunftsideen gemeinsam entwickeln wollten.

4.4 Ablauf

In drei Halbtagescoachings wurden die Themen bearbeitet und das Team über ein halbes Jahr hinweg begleitet.

Das Tool ‚Quadrat-Übung‘ wurde in der ersten Coachingsitzung durchgeführt. Ziel war es herauszuarbeiten, was Teamarbeit und Kriterien guter Zusammenarbeit sind.

Das Interesse an dieser Teamübung war groß, da sich das Team für das Coaching einen großen Anteil an erlebnisorientierten Reflexionstools gewünscht hatte.

Über eine Gruppeneinteilung mit zerschnittenen Postkarten wurden dann eine 5er-Gruppen zusammengestellt sowie zwei Beobachtende benannt. Die Gruppe richtete sich daraufhin ihren Gruppentisch (Tisch mit je fünf Stühlen) für die Übung ein und nahm Platz, die Beobachtenden bekamen die Beobachtungsaufgaben.

Außerdem wurde der Hinweis gegeben, dass nach dem Entnehmen der Quadratteile alles andere (Umschläge etc.) auf die Erde gelegt werden sollte. Weiter wurde nach Vorgabe (siehe Vorbereitung und Durchführung) instruiert.

Das Team hat nach 15 Minuten ohne zusätzliche Tipps die Lösung gefunden.

4.5 Auswertung

In der Auswertungsphase hat die Gruppe ihre Erfahrungen aus der Gruppenarbeit mitgeteilt und im Anschluss die Beobachtenden. Durch verschiedene Auswertungs- und Praxistransferfragen erarbeitete das Team, dass sich ihre Zusammenarbeit in der Realität ähnlich ‚anfühlt‘. Sie reflektierten, dass sie zwar ihre Zusammenarbeit im Beratungsteam als Teamarbeit erleben, jedoch durchaus ähnliche Erfahrungen gemacht haben wie in der ‚Quadrat-Übung‘. So gäbe es in der realen Zusammenarbeit Tendenzen zu Einzelkämpfertum, Einmischung in die Arbeit anderer und Ungeduld. Diese Themen wurden dann im weiteren Coachingprozess bearbeitet.

Insgesamt wurde aus der Gruppe zurückgemeldet, dass dieses Tool Spaß machte und dadurch sehr anschaulich erlebbar wurde, worauf es bei guter Zusammenarbeit ankommt. Auch wurde die humorvolle Reflexion der Zusammenarbeit während der Übung als sehr angenehm und zielführend empfunden. Somit war die ‚Quadrat-Übung‘ ein sehr guter Einstieg in den Coachingprozess.

5 Literatur

Antons, K., 1998: Praxis der Gruppendynamik. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe

Brocher, T., 2015: Gruppenberatung und Gruppendynamik. Hamburg: Springer

<https://www.metalog.de/de/team2.html>, Team², in: Metalog trainings tools