

TEAMBILDUNG FÖRDERN

SOZIOGRAMM

Teilnehmerzahl: 20-200 Personen
 Dauer: je ca. 15 min

Arbeitsphasen

- 1 ÜBUNG ERLÄUTERN

- 2 SORTIERKRITERIEN VORSTELLEN

- 3 GRUPPE GRUPPIEREN LASSEN

- 4 AUSWERTUNG


BILDKARTEN

Teilnehmerzahl: 10-15 Personen
 Dauer: 30 min

Arbeitsphasen

- 1 KARTEN AUSLEGEN

- 2 MOTIVE BETRACHTEN






- 3 KARTEN AUSWÄHLEN

- 4 VORSTELLUNGSRUNDE


TOWER OF POWER

Teilnehmerzahl: 6-24 Personen
 Dauer: 45-60 min

Arbeitsphasen

- 1 HOLZKLÖTZE, KRAN AUSLEGEN

- 2 AUFGABE ERLÄUTERN

- 3 SCHNÜRE ERGÄRTEIN

- 4 KRAN FÜHREN AUFGABE LÖSEN

- 5 GEMEINSAMER RÜCKBLICK


Teambildung fördern

1. Einleitung

In den Moderationsphasen eines Beteiligungsprozesses geht es häufig darum, zu bestimmten Fragen mit einer Bürgergruppe Antworten zu erarbeiten oder aber gemeinsam Fragestellungen zu reflektieren. Die Zusammensetzung der Bürgergruppen ist meist sehr heterogen und dies ist gewünscht. Dennoch sollten die Gruppen innerhalb kurzer Zeit in die Lage versetzt werden, eine gemeinsame Aufgabenstellung effektiv bearbeiten zu können. Dabei sind zwei zentrale Punkte als kritische Erfolgsfaktoren anzusehen:

- a) die Auswahl und Anzahl der Teilnehmenden und
- b) die Teambildung innerhalb der Gruppen.

Auswahl und Anzahl der Teilnehmenden: Im Rahmen von Partizipationsprozessen muss es gelingen, alle Sichtweisen zum Thema sowie möglichst alle Interessensgruppen an einen Tisch zu bekommen, um den in der Realität existierenden Facettenreichtum auch im Prozess abzubilden.¹ Abhängig vom fachlichen Kontext kann es wichtig sein, die Vielfalt hinsichtlich Alter, Geschlecht, Bildungskontext, Sozialstatus, usw. bewusst bei der Auswahl der Teilnehmenden zu berücksichtigen, um dem Kriterium der Repräsentativität etwas Rechnung zu tragen.

Je nach der Wahl des Dialogverfahrens ist mit einer unterschiedlichen Anzahl von teilnehmenden Bürgern zu rechnen. Wurde ein Partizipationsverfahren gewählt, bei dem die optimale Anzahl an Bürgern bei 20 Personen liegt, so kommt eine andere Gruppendynamik zum Tragen als bei Großprozessen. Bei mittleren (40 bis 80 Teilnehmenden) und größeren Dialogformaten (>100 Teilnehmenden) werden häufig

¹ Vgl. hierzu: Benighaus, Christina / Wachinger, Gisela / Renn, Ortwin: Bürgerbeteiligung: Konzepte und Lösungswege für die Praxis, Göttingen, 2016, S. 87.

kleinere Gruppen à 20 bis 25 Personen gebildet, um arbeitsfähig zu bleiben und das Thema detailliert bearbeiten zu können.

Teambildung: Alle anwesenden Bürger erklären sich bereit, in einem durch das Dialogformat definierten Zeitfenster in einer oder mehreren Gruppen zusammen zu arbeiten. Ein Großteil der Bürger kennt sich nicht, doch jeder Bürger hat im Rahmen des Prozesses das Bedürfnis, gehört zu werden, seine Meinung ohne Konsequenzen zu äußern und mit Respekt und Achtung behandelt zu werden. Je nach Thema gibt es unterschiedlich viele Sichtweisen. Das kann für die Moderation eine Herausforderung darstellen, denn alle Punkte müssen offen angesprochen werden können, ohne dass es in der Gruppe zu offenen Konflikten kommt.

Erst wenn es gelingt, untereinander einen respektvollen Umgang zu sichern, indem ein fairer Austausch der Argumente stattfindet, dann ist Lernen in der Gruppe möglich. Dazu gehört, dass sich alle Teilnehmenden erst einmal persönlich kennen lernen, bevor sie ihre inhaltlichen Sichtweisen vortragen und es ggf. zu einer Lagerbildung kommt. Denn hat ein Teilnehmer die neben ihm sitzende Person zu Beginn der Veranstaltung als netten und nahbaren Mitbürger wahrgenommen, ist die Bereitschaft, ihm im Anschluss zuzuhören, in der Regel deutlich größer, selbst wenn er eine andere inhaltliche Position vertritt.²

Diesen Prozess kann die Moderation zu Beginn einer Beteiligungsveranstaltung positiv beeinflussen, indem sie eine Methode zur Teambildung einsetzt. Das Durchführen einer Teambildungsmaßnahme hat zwei Effekte, die sich gegenseitig begünstigen:

- Zum einen lernt jeder Bürger die Mitglieder der Gruppe, zu der er im Rahmen der Bürgerbeteiligung gehört, kennen und kann sich besser einfinden.
- Zum anderen lernt der Moderator die Gruppenmitglieder kennen und erhält bereits früh einen Eindruck von der Persönlichkeit der einzelnen Akteure.

Im Folgenden werden drei unterschiedliche Methoden aus einer Vielzahl möglicher Teambildungsmaßnahmen (siehe Literaturhinweise) vorgestellt:

² Seifert, Josef W. (1999): Gruppenprozesse steuern, Offenbach, S. 38f.

Methode A: Die Methode »Soziogramm« ist eine Teambildungsmaßnahme, die gut bei größeren Gruppen funktioniert und wenn der Beteiligungsprozess eher kürzer ist. Sie fördert, dass sich die Bürger innerhalb der Großgruppe schnell orientieren und ein Gefühl für das Verbindende aber auch für die Unterschiede entsteht.

Methode B: Die Methode »Bildkarten« eignet sich als ein schneller Einstieg in die Kleingruppenarbeit, wenn insgesamt wenig Zeit für die gemeinsame Arbeit zur Verfügung steht, z. B. nur 2 x 90 Minuten. Damit die Teambildung hier nicht völlig unter den Tisch fällt, gibt es u. a. diese Mini-Übung zur Gruppenbildung.

Methode C: Die Methode »Dialogverfahren« ist ein komplexeres Verfahren zur Teambildung. Es lässt sich gut in längeren Beteiligungsprozessen einsetzen, wo immer wieder die gleichen Teilnehmenden aufeinander treffen. Der »Tower of Power« bietet hier eine Möglichkeit für einen gelungenen gruppenspezifischen Einstieg.

2. Methode A: Soziogramm

2.1 Ziele und Voraussetzungen

Gruppengröße	Mittlere und große Gruppen (> 40 Teilnehmer)
Ziel	Miteinander in Kontakt treten und vorübergehend Gruppen aufgrund persönlicher Präferenzen bilden
Zeitbedarf	Je Soziogramm circa 15 Minuten, einschließlich Auswertung (bei Gruppengrößen von circa 70 Personen)
Benötigtes Material	Flipchart und Kreppklebeband
Nötige Vorarbeiten	Moderation überlegt sich passende Sortierkriterien
Wichtigste Schritte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Übung erläutern 2. Sortierkriterien vorstellen 3. Gruppe sich gruppieren lassen 4. Auswerten durch gemeinsame Reflektion
Risiken	Bürger möchten nicht teilnehmen

Das Ziel der Methode »Soziogramm« ist es, dass die Teilnehmer unabhängig vom Beteiligungsthema aufeinander zugehen und locker miteinander ins Gespräch kommen. Mögliche Fraktionen werden so bunt durcheinander gewürfelt. Die Kriterien des Soziogramms haben also nichts mit den Themen der Bürgerbeteiligung gemein, sie stehen in keinem inhaltlichen Zusammenhang zum Partizipationsthema. Es wäre sogar kontraproduktiv, wenn hier bereits für das Bürgerbeteiligungsverfahren relevante Aspekte eine Rolle spielen würden. Vielmehr werden Kriterien gewählt, die die Menschen miteinander verbindet. Es entsteht eine bildliche Darstellung positiv belegter Beziehungen in der Gruppe.

Voraussetzung für die Umsetzung der Methode ist einerseits die Bereitschaft der Teilnehmer, sich vorab auf diese Teambuildingmaßnahme einzulassen. Andererseits muss der Saal groß genug ein, damit sich alle Teilnehmer sichtbar in Kleingruppen zusammenfinden können. Die gebildeten Kleingruppen sollten also räumlich erkennbar sein.

2.2 Organisation und Ablauf

Zu Beginn der Methode³ stellt der Moderator den Teilnehmenden Fragen zu persönlichen Präferenzen bzw. Eigenschaften und bittet sie, sich anhand dieser im Raum aufzustellen. Passend zu der Bürgergruppe wählt er die Anzahl und Art der Fragen aus. Typische Fragen bzw. Kriterien können sein:

- ▶ Was ist ihr Lieblings-Fußballclub?
- ▶ Wie viele Jahre wohnen Sie schon im Ort?

Um Gleichgesinnte bzw. Menschen zu finden, auf die das Kriterium gleichermaßen zutrifft, ist es notwendig, dass die Teilnehmer aufeinander zugehen und miteinander ins Gespräch kommen. Haben sich zwei, drei oder mehr Teilnehmenden gefunden, bleiben sie als Gruppe auf einer Stelle im Raum stehen. Das kann ein frei gewählter Ort sein oder ein durch den Moderator zugewiesener. Hierfür gibt es unterschiedliche Gruppierungsmöglichkeiten, z. B.:

³ Vgl.: Röwer, Hagen: Die Gruppe als lebendiges Aktionsfeld, in: Rachow, Axel: Spielbar, 2017, S.49f.

a) Thematische Gruppierungen mit möglichen Fragen/Kriterien:

- Was ist Ihr Lieblings-Fußballclub?
- Was ist Ihr Lieblings-Reiseland?
- Welche Musikrichtung mögen Sie?

Am Ende des Prozesses stehen die Teilnehmenden in Kleingruppen im Saal verteilt. Jede steht für eine Merkmalsausprägung der Frage bzw. des Kriteriums.

b) Gruppierungen anhand eines Zahlenstrahls oder einer Rangreihenfolge:

- Wie viele Jahre wohnen Sie schon im Ort?
- Wie viele Lebewesen (mit Namen) wohnen in Ihrem Haushalt?

Im Vorfeld der Übung kann die Moderation z. B. einen Kreppstreifen oder Moderationskarten auf den Boden kleben und so den Zahlenstrahl abtragen. Dies ist aber nicht zwingend erforderlich. Es reicht aus, wenn die Moderation im Rahmen der Übung mit den Händen räumlich anzeigt, wie der Zahlenstrahl im Raum verläuft.

c) Geografische Gruppierungen mit möglichen Fragen/Kriterien:

- Wo wurden Sie geboren, im Norden, Süden, Osten oder Westen?
- In welchem Stadtteil wohnen Sie?

Im Vorfeld kann die Moderation entsprechend der geografischen Lage Treffpunkte im Raum festlegen, z. B. die vier Himmelrichtungen oder Ortsteile auf der Basis eines Stadtplanes.

Die Wahl der Fragen bzw. Kriterien ist stark von den Teilnehmenden im Raum abhängig. Der Moderation sollte im Vorfeld eingehend reflektieren, welche Kriterien Sinn machen. In jedem Falle sollten sie positive Emotionen hervorrufen, denn es geht ja auch darum, zu Beginn der Beteiligungsveranstaltung eine positive Grundstimmung zu schaffen.

Am Ende der Methode greift die Moderation einige Beispiele aus dem Soziogramm auf, indem sie einzelne Gruppen und Personen näher zu den Fragen bzw. Kriterien befragt. Es bietet sich zumeist die kleinste oder größte Gruppe an, befragt

zu werden. Auch ein Kommentieren des »Mittelfeldes« im Plenum kann von allgemeinem Interesse sein.



Abbildung 1: Soziogramm in der Praxis (© Sander Pitl)

Aus der Praxis

In einer schwäbischen Kleinstadt ging es um die Gestaltung der so genannten »Neuen Mitte«. 80 Teilnehmende besuchten die Beteiligungsveranstaltung. Die Moderation wählte für das Soziogramm folgende beide Fragen bzw. Kriterien aus:

- ▶ Seit wie vielen Jahren sind Sie bereits Bürger dieser Stadt?
- ▶ Was ist ihre Lieblingschokolade von Ritter Sport?

Zur ersten Runde: Nachdem die Moderation die Frage vorgelesen hatte, erläuterte sie, dass ein imaginärer Zeitstrahl durch den Saal geht, beginnend beim Podium bis hin zum Saalausgang. Sie bat nun alle Bürger darum, sich entsprechend auf dem Zeitstrahl zu positionieren. Da der Zeitstrahl nicht schriftlich abgetragen war, mussten die Teilnehmenden sich gegenseitig befragen, wie lange sie schon Bürger der Stadt sind, damit sie sich auf dem imaginären Zeitstrahl richtig positionieren konnten. So entstand in kürzester Zeit ein munteres Miteinander.

Anschließend fragte die Moderation ganz konkret einige Teilnehmende, wie lange sie schon Bürger der Stadt sind. Besonders die Extreme fanden allgemeinen Anklang. Am unteren Ende würdigten die Teilnehmenden einen Bürger, der erst seit drei Monaten in der Stadt wohnt, sich aber bereits aktiv für die Belange der Stadt einsetzt. Am oberen Ende des Zeitstrahls, fast schon vor der Saaltür, stand ein 83 Jahre alter Mann, der seit seinem ersten Atemzug »hier am Flecken« wohnt. Alle Anwesenden applaudierten ihm.

Zur zweiten Runde: Augenblicklich nachdem die Moderation die zweite Frage gestellt hatte, riss ein jüngerer Bürger den Arm hoch und rief »Vollnuss, die Dunkelbraune« und mehrere Bürger gesellten sich zu ihm. Eine ältere Dame tat es ihm gleich, »Marzipan, die mit der roten Verpackung«. Auch hier reagierten gleich mehrere Personen und gesellten sich zur Marzipan-Liebhabergruppe. Lachend und schwatzend bilden sich die Gruppen weiter.

Die Moderation fragte zum Abschluss eine kleine in der Ecke stehende Gruppe nach ihrer Schokoladenpräferenz. Die Antwort fiel knapp aus: »Wir mögen keine Schokolade, uns ist ein Stück Wurst lieber«. Die Antwort wurde von allgemeinem Gelächter begleitet.

3. Methode B: Bildkarten

3.1 Ziele und Vereinbarungen

Gruppengröße	10 bis 15 Personen
Ziel	Gegenseitiges, persönliches Kennenlernen
Zeitbedarf	Circa 30 Minuten
Benötigtes Material	Bildkarten vom Beltz-Verlag oder eigene Sammlung unterschiedlicher Postkarten mit Alltagsmotiven
Nötige Vorarbeiten	Auswahl geeigneter Motive (Karten), mindestens doppelt so viel Karten wie Teilnehmer

Wichtigste Schritte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karten auslegen und Aufgabe formulieren 2. Bürger betrachten alle ausgelegten Motive 3. Jeder wählt eine Karte / Motiv aus 4. Vorstellungsrunde reihum
Risiken	Teilnehmer nutzen die Karten nicht so wie besprochen oder möchten sich öffentlich nicht vorstellen

Beim Arbeiten mit Kleingruppen (10-15 Personen), die in Dialogverfahren nur ein kleines Zeitfenster für ihre Zusammenarbeit haben, ist eine kurze, gegenseitige Vorstellungsrunde oft ein guter Einstieg – eine Mini-Teambuildingmöglichkeit. Neben den Namensschildern ist es wichtig, jede Person einmal kurz zu hören und zu erleben.

Führt die Moderation eine klassische Vorstellungsrunde durch, dann versuchen die Teilnehmenden jedoch häufig, sich möglichst positiv und wohlklingend in Szene zu setzen. Meist werden berufliche Etappen oder ähnliches in den Vordergrund gestellt, die Eindruck bei den anderen Teilnehmenden erzeugen sollen. Hat sich ein Teilnehmer mit den Worten vorgestellt »...und ich trage in unserer Firma Personalverantwortung für 100 Leute«, dann ist zu erwarten, dass die anderen Teilnehmenden mit ähnlichen Äußerungen reagieren oder unsicher werden.

Arbeitssuchende oder ältere, nicht mehr im Berufsleben stehende Bürger, ziehen sich in solchen Situationen nicht selten zurück und werden eher zu stillen Teilnehmern. Der Moderation sollte es jedoch ein Anliegen sein, dass alle gleichermaßen Gehör finden und sich inhaltlich in den Beteiligungsprozess einbringen. Hierfür bietet sich eine alternative Vorstellungsrunde mit Fotokarten an, bei der eher das Persönliche des Einzelnen zum Tragen kommt.

Über den bilderorientierten Einstieg stellen sich die Teilnehmenden indirekter und persönlicher vor. Sie erläutern, warum sie sich für ein spezifisches Motiv entschieden haben bzw. inwiefern das Bild sie angesprochen hat. Die inhaltlichen Erläuterungen, die Wortwahl und der Ton, sprich die Art und Weise, wie die Teilnehmenden die

Aufgabe vortragen, geben indirekt Aufschluss über ihre Persönlichkeit. Es werden viel mehr Emotionen und Gefühle geäußert. Das macht die Vorstellungsrunde einprägsamer und nachhaltiger.

Neben dem Einsatz der Methode als Vorstellungsrunde sind in Beteiligungsverfahren auch andere Anlässe möglich, z. B. wenn Teilergebnisse vorliegen und hierzu Stimmungsbilder gesucht werden oder auch abschließend für Auswertungs- und Feedbackrunden.

3.2 Organisation und Ablauf

Die Moderation legt die Fotokarten für alle sichtbar auf einem großen Tisch oder wahlweise in der Mitte eines Stuhlkreises auf dem Boden aus. Als Faustregel gilt: Doppelt so viele Bildkarten auslegen wie es Teilnehmenden gibt. Die Karten sollten sich nicht verdecken. Zudem werden die Karten nicht irgendwie geordnet ausgelegt, sondern es wirkt viel lebendiger, wenn die Motive durcheinander liegen und die Bürger auch einmal ihren Kopf zum Betrachten drehen oder aufstehen und sich bewegen müssen.

Anschließend fordert die Moderation die Teilnehmenden auf, sich eine Karte auszusuchen: »Suchen Sie sich bitte eine Karte aus, die für eine für Sie typische Eigenschaft steht oder die sie aus irgendeinem Grunde besonders anspricht«. Da je nach Gruppengröße 20 bis 40 Motive ausliegen, kann dieser Prozess einen Augenblick dauern. Haben alle Teilnehmenden ein passendes Motiv gefunden, beginnt die eigentliche Vorstellungsrunde.

Wenn alle Platz genommen haben, zeigen die Teilnehmenden ihr Bildkarten und erläutern reihum, wieso sie diese Karte ausgewählt haben. Manche Personen fassen sich eher kurz, andere erläutern ausführlicher ihre Motive und Beweggründe. Hier gibt es kein richtig oder falsch, beide Vorgehensweisen sind gut und wichtig. Wenn alle Teilnehmenden der Reihe nach dran waren und zu ihrem Bild etwas gesagt haben, ist die Vorstellungsrunde beendet. Eine Auswertung der Vorstellungsrunde durch die

Moderation ist nicht erforderlich und mit Blick auf die Zeit ggf. sogar kontraproduktiv, denn die Bürger sind ja gekommen, um das Beteiligungsthema zu diskutieren. Hierfür sollte es natürlich noch ausreichend Raum geben.



Abbildung 2: Ausgelegte Bilderkarten

Aus der Praxis

Im Rahmen der Bürgerwerkstatt zum Verkehrskonzept 2030 arbeitenden 15 Personen in der Arbeitsgruppe »Verkehrsgestaltung Innenstadt« mit. Bevor mit der inhaltlichen Arbeit begonnen wurde, gab es eine Vorstellungsrunde mit Fotokarten. Die gestellte Aufgabe lautete: »Wählen Sie eine Fotokarte aus, die eine für Sie ganz typische Eigenschaft verdeutlicht. Stellen Sie sich mithilfe dieser Karte der Gruppe vor«. Auch um das Vorgehen zu verdeutlichen, wählte der Moderator selbst eine Bildkarte aus und stellte sich anhand dieser vor.

Ein Bürger, mittleren Alters stellte sich folgendermaßen vor: Mein Name ist Bernd und ich habe mir diese Karte hier ausgewählt. Er hält eine Karte mit einem Gipfelkreuz hoch. Ich liebe wandern und für mich ist es am schönsten, wenn ich das mit meiner Familie mache oder auch mit Freunden. Ich bin verheiratet und habe zwei Kinder. Letztes Jahr habe ich mit zwei weiteren Kumpels aus dem Sport eine Tour von Hütte zu Hütte gemacht, nur mit dem Rucksack in der Natur, das war richtig klasse. Leider kann ich ja nicht immer Wandern im Leben. Wenn ich das nicht tue, dann arbeite ich im Autohaus Z.

Eine Teilnehmerin, offensichtlich noch sehr jung, erklärte: Mein Name ist Katrin, ich fand das Foto von dem Sahnegefäß hier am schönsten. Für mich ist das der Inbegriff von Abschalten, wenn ich mit meiner besten Freundin Kaffee trinken gehen kann, dann vergesse ich allen Stress im Studium. Ach ja, ich studiere Innendesign und bin 22 Jahre alt.

Ein älterer Bürger meldete sich zu Wort: Wolfgang, mein Name. Also, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, dann soll ich nur sagen, wieso ich diese Karte hier schön finde, richtig? Er hält eine Karte mit einer Flamenco-Tänzerin in den Händen. Als meine Frau und ich jung verheiratet waren, da sind wir mal nach Spanien in den Urlaub gefahren. Das war damals ganz was Besonderes. Und da haben wir in einem Lokal eine Flamenco-Tänzerin gesehen und da musste ich gerade wieder dran denken. Ich bin übrigens Rentner, wie sie sich sicher schon gedacht haben und lebe mit meiner Frau in der Schollerstrasse.

4. Methode C: Tower of Power

4.1 Ziele und Vereinbarungen

Gruppengröße	6 bis 24 Teilnehmende
Ziel	Eine langfristige, intensive Zusammenarbeit in einer Gruppe fördern; Rollen in der Gruppe klären; die Bedeutung der Kommunikation für den Erfolg des Gruppenprozesses verdeutlichen
Zeitbedarf	Circa 45 bis 60 Minuten, abhängig vom Auswertungsumfang
Benötigtes Material	Tower of Power von Metalog
Nötige Vorarbeiten	Auf einem ausreichend großen Platz werden Holzklötze und ein Kran mit Schnüren ausgelegt.
Wichtigste Schritte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Holzklötze und Kran an Schnüren auslegen 2. Aufgabe erläutern, Rahmenbedingungen festlegen 3. Teilnehmende ergreifen die Schnüre 4. Team führt den Kran, um die Aufgabe zu lösen 5. Gemeinsamer Rückblick mit allen
Risiken	Gruppendynamik kann sich beim Spiel ungebremst entwickeln, negative Motivation bei Misserfolg möglich

Die Teambildungsübung mit dem »Tower of Power« bietet sich vor allem für kleinere Teams in Beteiligungsverfahren an, die über mehrere Wochen hinweg zusammen arbeiten werden. Bei solch langen Prozessen spielt das sich gegenseitige Kennenlernen eine noch größere Rolle als bei kürzeren Verfahren oder gar singulären Veranstaltungen.

Um die Methode durchführen zu können, ist es notwendig, den Tower of Power-Koffer von Metalog zu erwerben. In dem stabilen Holzkoffer befinden sich ein Metallkran an 24 Flechtschnüren sowie 8 Bauelemente aus massivem Buchenholz. Die Übung ist für circa 6 bis 24 Personen geeignet. Für das Spiel braucht es Platz, eine

freie Fläche von circa 8 x 8 Metern. Das Alter der Teilnehmenden spielt keine Rolle. Das Spiel lässt sich auch gut mit Kindern und Jugendlichen durchführen.

Ziel der Gruppenübung ist es, ein gemeinsames Bewusstsein zu den Themen Kommunikation, Gruppenzusammensetzung und Zusammenarbeit zu entwickeln. Dabei spielen die Perspektiven aller Teilnehmenden eine wichtige Rolle. Es kommt auf den Blickwinkel des Einzelnen und auf die Interaktion in der Gruppe an. Die Aufgabe ist nur über eine gute Verständigung und durch koordiniertes, gemeinsames Handeln lösbar.

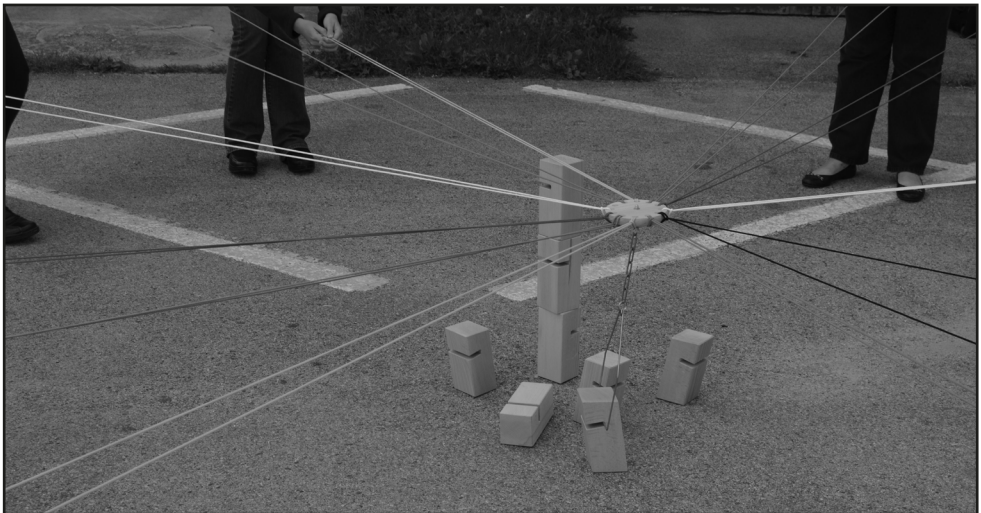


Abbildung 3: Tower of Power

4.2 Organisation und Ablauf

Bevor die Übung startet, werden die Holzklötze von der Moderation senkrecht stehend auf dem Boden verteilt. Mit einem kleinen Abstand wird daneben der Kran gelegt. An ihm sind die 24 Schnüre befestigt. Diese werden strahlenförmig nach außen hin ausgelegt. Die Teilnehmenden stellen sich kreisförmig um die Schnürenden herum auf und erhalten die Aufgabe, mithilfe der Schnüre den Kran zu steuern und dabei die Holzbauteile aufeinander zu stellen. Ziel ist es, dass ein möglichst hoher

Turm entsteht. Zusätzlich gibt es folgende Regeln:

- ▶ Jeder Teilnehmende erhält ein (oder zwei) Schnurenden.
- ▶ Diese Schnüre dürfen nur am Ende angefasst und nicht verkürzt werden.
- ▶ Die Holzbauteile dürfen nicht mit den Händen oder Füßen berührt werden.
- ▶ Während des Spiels sind keine Rückfragen an die Moderation möglich.

Nun nimmt die Gruppe durch das Führen des Krans die Holzklötze auf und stapelt sie aufeinander. Fallen bereits zu einem frühen Zeitpunkt mehrere Holzklötze um und leidet darunter die Motivation in der Gruppe, kann die Moderation zu folgendem »Schachzug« greifen: Für jeden neu aufgestapelten Holzstein wird ein umgefallener wieder aufgerichtet. Gerät das Team in eine »Sackgasse« und besteht die Gefahr, dass die Gruppe an der Übung scheitert, so sollte die Moderation den Prozess kurz unterbrechen, indem sie die Teilnehmenden auffordert, die Schnüre auf den Boden zu legen. Die Moderation unterstützt die Gruppe dabei, selbstständig Lösungen zu finden, indem sie ihr unterstützende Fragen stellt:

- ▶ Wie sind wir bisher vorgegangen?
- ▶ Was hat dabei gut funktioniert?
- ▶ Wie können wir das verstärken?
- ▶ Woran müssen wir noch feilen?
- ▶ Was können wir hierfür tun?

Wenn die Übung abgeschlossen ist, beginnt die Reflektionsphase. Die Teilnehmenden tauschen sich über ihre gemachten Erfahrungen aus. Folgende Fragen sind hierfür relevant:

1. Welche hilfreichen Schritte sind wir gegangen, um die Aufgabe zu lösen?
2. Welche Aktionen waren bei der Lösung der Aufgabe eher hinderlich?
3. Wie hat sich Führung im Team herausgebildet?
4. Wer hat welche Rolle eingenommen? Ist diese Rolle für Sie typisch?
5. Wie haben Sie die Stimmung in der Gruppe während des Prozesses erlebt?
6. Wie hätte das Team noch besser zusammenarbeiten können?
7. Ist Ihnen sonst noch etwas aufgefallen?

Auswertung der Kommunikationsprozesse: Für das Team ist nach der Übung meist leicht erkennbar, wie wichtig das Thema Kommunikation ist. Neben dem gemeinsamen Verständnis bzgl. der Aufgabenstellung braucht es vor allem ein koordiniertes Vorgehen bei der Umsetzung, ein gemeinsames »doing«. Hierfür sind fortlaufend Abstimmungen erforderlich. Sonst lässt sich die Aufgabe nicht erfolgreich bewältigen.

Auswertung zu den Rollen im Team: In jeder Gruppe bilden sich Rollen heraus, die von den Teilnehmenden eingenommen werden. Folgende Rollen sind typisch:

- › der Leiter/Führer,
- › der Motivator,
- › der Mitläufer,
- › der Kritiker,
- › der »Spaßvogel« sowie
- › der »Außenseiter«.

Welche Rolle jeder einzelne Teilnehmende einnimmt, ist nicht vorgegeben, sondern ergibt sich aus der Interaktion in der Gruppe. Sie hängt von der eigenen Sichtweise und der Sichtweise der anderen Gruppenmitglieder ab. Die Rolle des Einzelnen kann folglich in jeder Gruppe eine andere sein. Auch Veränderungen durch den Weggang oder das Hinzukommen von Gruppenmitgliedern können das bestehende Rollengefüge »durcheinander bringen«.

Die oben gelisteten Rollen sind Idealtypen und kommen in der Praxis weder in Reinform vor, noch ist es erstrebenswert, einzelnen Teilnehmenden ein Label aufzudrücken. Vielmehr geht es darum, einzelne Verhaltensweisen oder Charakteristika von Menschen und ihr Verhalten in der Gruppe besser zu verstehen, um mehr Handlungssicherheit zu erlangen.⁴ Das soziale Gefüge und die Gruppendynamiken sind auch für den Beteiligungsprozess relevant. Für die Prozessverantwortlichen ist es durchaus von Vorteil, wenn sie bereits zu einem frühen Zeitpunkt die psychosozialen Dynamiken in der Gruppe⁵ kennen.

⁴ Vgl.: Oboth, Monika / Seils, Gabriele: Mediation in Gruppen und Teams, Paderborn, 2006, S. 33.

⁵ Vgl.: Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, Stuttgart, 2011, S. 278.

Aus der Praxis

Eine Gruppe von 10 Personen arbeitete zum Thema »Zukünftige Gestaltung der Bildungslandschaft« über einen Zeitraum von 1,5 Jahren hinweg in einem Dialogformat zusammen. Die Gruppe bestand aus Vertretern der Stadtverwaltung, Lehrern, Elternbeiratsvertretern, Schulleitern, den Leitern der Musikschule und des ortsansässigen Sportvereins sowie zwei Prozessbegleitern. Im Rahmen der Ist-Analyse wurden auch die Schüler zu bestimmten Themen gehört.

Bei einer dieser Sitzungen mit Schülern wurde die Methode »Tower of Power« eingesetzt. Die Moderatoren erklärten die Aufgabenstellung und bereiteten das Spiel vor. Innerhalb kürzester Zeit legte die Gruppe los und führte den Kran über die Holzbausteine. An dieser Stelle kam von einer Teilnehmerin eine Rückfrage zur Aufgabenstellung, die in der Euphorie des Tuns von den Anderen überhört wurde. Erst als der erste Stein umfiel, hielt die Gruppe inne und reflektierte nochmal die Aufgabenstellung und das weitere Vorgehen.

Nachdem die Gruppe sich besprochen und das weitere Vorgehen vereinbart hatte, ging es besser voran und sie schafften es, sechs Holzklötze übereinander zu stapeln. Folgende Äußerungen fielen von unterschiedlichen Teilnehmern:

- › O.k., Sie im karierten Hemd, Schnüre nicht so stark ziehen ...
- › Sag mal, macht es jetzt überhaupt Sinn, diesen Klotz zu nehmen?
- › Achtung, weiter runter, runter, runter, gaaaanz langsam ...
- › Wenn wir weiter so dubbelig agieren, dann schaffen wir es nie ...
- ›... Hört mich jemand?
- › Hey, das haben wir doch super hinbekommen. Klasse gemacht!

Insgesamt war die Stimmung in der Gruppe gut und die Teilnehmenden arbeiteten hoch konzentriert und fokussiert. In der sich anschließenden Reflektionsrunde herrschte eine lockere, entspannte Atmosphäre. Über die Übung konnten sich die Teilnehmenden näher kennen lernen und ihr Rollenverständnis schärfen. Zudem wurde der Gruppe deutlich, wie wichtig das Thema Kommunikation ist, will man gemeinsam Ziele erreichen.

Insbesondere wenn längere und komplexe Themen bearbeitet werden und hierfür ein Beteiligungsprozess vorgesehen ist, empfiehlt es sich, vor dem Einstieg in die inhaltliche Arbeit die Teambildung zu fördern. Das hat zwei zentrale Vorteile:

- ▶ Zum einen gelingt es schneller, dass sich die beteiligten Personen als Teil einer Gruppe verstehen und als Team handeln. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Partizipationsverfahren erfolgreich verläuft.
- ▶ Zum anderen zeigt der Teambildungsprozess der Moderation auf, welche Personen im Raum sind und welche gruppenspezifischen Dynamiken zu erwarten sind. Dies ist insofern ein Vorteil, als dass er die Erkenntnisse für den eigentlichen Beteiligungsprozess nutzen kann.

Es gibt eine Vielzahl an Methoden zur Teambildung. Welche zum Einsatz kommt, ist von vielen Faktoren abhängig, z. B. der Art des Dialogverfahrens, der Dauer des Prozesses, der Anzahl der Teilnehmenden als auch den persönlichen Präferenzen der Moderatoren.

6. Referenzen und Literatur

Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik – Übungen und Techniken, Göttingen, 2011.

Ballreich, Rudi / Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement und Mediation in Organisationen, Stuttgart, 2011.

Beermann, Susanne / Schubach, Monika / Tornow, Ortrud: Spiele für Workshops und Seminare, Freiburg, 2015.

Benighaus, Christina / Wachinger, Gisela / Renn, Ortwin: Bürgerbeteiligung: Konzepte und Lösungswege für die Praxis, Göttingen, 2016.

Bonkowski, Frank: Team Building – 44 Aktionen die verbinden (spielend leicht), Neukirchen, 2009.

Dießner, Helmar: Gruppendynamische Übungen & Spiele, Paderborn, 2009.

Klingenberger, Hubert: Die 50 besten Spiele für Seminare und Fortbildungen, München, 2015.

- König, Oliver / Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik, Heidelberg, 2018.
- Langenmaack, Barbara / Braune-Krickau, Michael: Wie die Gruppe laufen lernt, Weinheim, 2010.
- Maaß, Evelyne / Ritschl, Karsten: Teamgeist – Spiele und Übungen für die Teamentwicklung, Paderborn, 2008.
- Oboth, Monika / Seils, Gabriele: Mediation in Gruppen und Teams, Paderborn, 2006.
- Rachow, Axel (Hrsg.): Spielbar, Bonn, 2017.
- Rechtien, Wolfgang: Angewandte Gruppendynamik – Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker, Weinheim, 2007.
- Schulz von Thun, Friedemann: Praxisberatung in Gruppen, Weinheim, 2006.
- Seifert, Josef W.: Gruppenprozesse steuern, Offenbach, 1999.
- Voss, Tobias: Genug geredet!: METALOG training tools in Schule, Jugendarbeit und Familienberatung, Norderstedt, 2016.
- Weidenmann, Sonia / Weidenmann, Bernd: 75 Bildkarten für Trainings, Workshops und Teams, Weinheim und Basel, 2013.