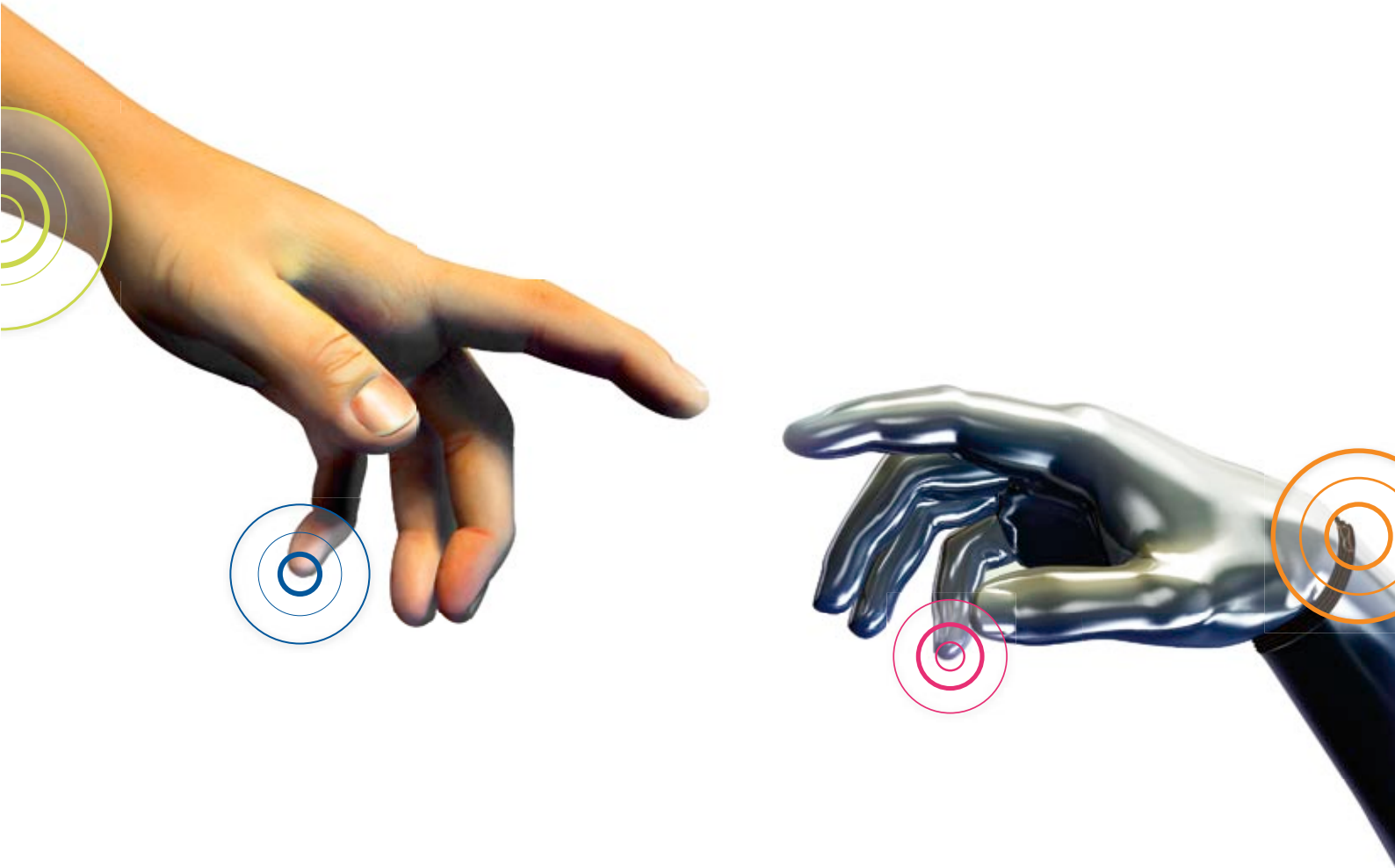


& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
berufliche Bildung



BERUFSGRUPPEN IM TREND

Aber wo und wie?

SOZIALPARTNER AKTIV

Von Ausbildungsplätzen
bis zu Leistungsschwächeren

SIGNALE FÜR DIE ZUKUNFT

Ausbildungsordnungen

NEUORDNUNGEN IN DER BERUFSAUSBILDUNG

DAS PARTIZIPATIVE DENKEN

Oder wie sicher steht man auf nur einem Punkt?

Meine Erfahrung besteht aus dem, was ich wahrzunehmen beschließe. Nur was ich bemerke, formt mein Denken.

William James, (1842–1910),
Begründer der amerikanischen Psychologie

Im Artikel der letzten Ausgabe (W&B 7–8.12, S. 55 ff.: Das wäre doch gedacht! – Wie wir uns aus der Falle eingefahrener Denkmuster befreien) haben wir uns mit dem kreativen Aspekt des Denkens beschäftigt und der Frage, wie einige Prinzipien des innovativen Prozesses aussehen. Für dieses Mal möchte ich mit Ihnen noch eine Ebene höher steigen, da der kreative Aspekt des Denkens nur einer unter vielen möglichen anderen ist.

Für die kommenden Erläuterungen zum Partizipativen Denken wäre es äußerst hilfreich, Sie würden zunächst die folgende Übung durchführen. Sie brauchen nur 5–10 Minuten Zeit dafür. Auch 2 Minuten würden schon helfen. Ich kann Ihnen versichern: Der Aufwand lohnt sich. Die nach dem Experiment folgenden Ausführungen werden für Sie ungleich nützlicher sein, wenn Sie sie auf der Basis Ihrer eigenen praktischen Erfahrung lesen.



Jürgen Stock
geb. 1968, Gründer
des ersten deutschen
Denkclubs, leitet seit
1995 eine Trainings- und
Beratungspraxis. Er
arbeitet als systemisch-
lösungsorientierter
Coach und Supervisor

von Einzelpersonen und Teams und ist in
der Organisationsentwicklung tätig.
Neueste Buchveröffentlichung: Das wäre
doch gedacht! – Wie wir uns aus der Falle
eingefahrener Denkmuster befreien,
Kösel Verlag, München, 2011
info@juergen-stock.de

Zeit neu zu denken

Stellen Sie sich bitte vor, Sie müssten als hochdekorierter politischer Berater des Bundesinnenministeriums zu folgendem Thema Stellung beziehen:

„Sollte die NPD als Partei verboten werden?“*

Durchlaufen Sie jetzt bitte den folgenden Prozess. Überlegen Sie sich zu jeder Frage mindestens einen Aspekt und notieren Sie Ihre Ideen am besten stichpunktartig auf:

- Welche Gefühle haben Sie in Bezug auf das Thema?
(Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Sie brauchen Ihre Emotionen, wie auch immer sie sein mögen, vor niemandem zu rechtfertigen.)
- Welches Ziel würde man mit einem evtl. Verbot verfolgen?
- Welche Informationen stehen zur Verfügung? Welche fehlen noch?
- Welche Personen und Gruppierungen spielen bei dieser Frage noch eine Rolle? Welche Haltung haben diese vermutlich dem Thema gegenüber?
- Was wäre das Positive an einem Verbot?
- Was wären die Risiken?
- Welche alternativen Gesichtspunkte der Situation fallen Ihnen noch ein?
- Was sind verrückte oder ungewöhnliche Ideen im Zusammenhang mit dieser Frage?
- Wie würde ein weiser und gerechter Richter in dieser Fragestellung vorgehen?
- Wie sieht das vorläufige Fazit am Ende dieses Prozesses aus? Welche neuen Aspekte haben sich herauskristallisiert? Bräuchte es eventuell eine weitere Auseinandersetzung mit einer der vorgenannten Perspektiven? Welche Wechselwirkung der einzelnen Sichtweisen hat sich ergeben?

Wenn Sie möchten, nehmen Sie sich kurz Zeit, die vorangegangenen Schritte zu reflektieren:

- Was war interessant und nützlich an diesem Prozess?
- Welche Fragen sind aufgetaucht?

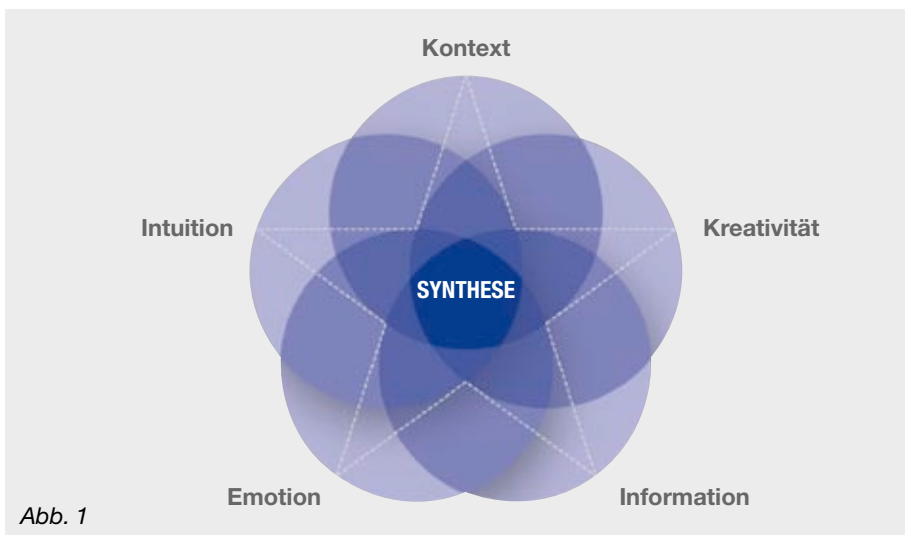


Abb. 1

Die Elemente des Partizipativen Denkens

Bei einem Denker sollte man nicht fragen: welchen Standpunkt nimmt er ein, sondern: wie viele Standpunkte nimmt er ein? Mit anderen Worten: Hat er einen geräumigen Denkapparat oder leidet er an Platzmangel, das heißt an einem 'System'?

Egon Friedell, Steinbruch.
Vermischte Meinungen und Sprüche.
Wien, 1922. S. 23.

Nachdem Sie nun das Partizipative Denken in Aktion erlebt haben, möchte ich Ihnen die Hintergründe dieses Werkzeugs vorstellen. Häufig haben wir uns zu einem bestimmten Thema im Laufe unseres Lebens schon eine bestimmte Meinung gebildet. Dann benutzen wir unsere Intelligenz nur noch, um innerhalb dieses Weltbildes zu argumentieren. Doch dabei bleiben uns wichtige und hochrelevante Aspekte einer Angelegenheit nur allzu schnell verschlossen. Um dieser Gefahr zu begegnen, wurde das folgende Modell entwickelt.

Sehen wir uns *Abb. 1* an: Das Partizipative Denken setzt sich aus insgesamt 6 Hauptdenkfiltern zusammen, die sie in Kurzform während der einleitenden Übung durchlaufen haben.

Diese Filter stehen für die Ausrichtung der Wahrnehmung auf verschiedene Bereiche der Wirklichkeit. Sie berücksichtigen das Menschsein in seiner Vielfalt und Komplexität. Unsere Emotionen sind ebenso vertreten wie das logische und systemische Denken, die Intuition spielt eine gleichermaßen große Rolle wie unsere Kreativität. Doch partizipativ ist das Denken erst dann, wenn alle Denkrichtungen voneinander profitieren und sich wechselseitig an ihrer Unterschiedlichkeit teilhaben lassen. Diese Idee wird durch das Zentrum der Abbildung symbolisiert: die Synthese des Denkens. Nachdem wir alle Wahrnehmungspositionen durchlaufen haben, ist Raum für etwas Neues entstanden. Unsere innere Vielfalt durfte zum Ausdruck kommen, alle Anteile unseres inneren „Multiminds“ wurden gehört. Durch diesen Austausch der verschiedenen Denkweisen wird eine Schnittmenge gebildet (dargestellt durch die Kreise), die größer ist als die ursprünglichen Sichtweisen für sich alleine genommen. Im Zentrum steht nun die „Synthese“: Die einzelnen Wahrnehmungsbereiche haben aneinander partizipiert und werden zu einem sinnvollen Ganzen verknüpft.

Häufig starten wir einen solchen Erkundungsprozess mit dem Fokus „Emotion“. Das Denken wird mitunter recht massiv von Gefühlen und damit verbundenen Wertvorstellungen beeinflusst. Um diesen „unter Wasser“ liegenden Strömungen nicht einfach ausgeliefert zu sein, sehen wir uns zunächst einmal an, wie die emotionale Haltung zu einer Fragestellung ist. Wenn wir von bestimmten Empfindlichkeiten wissen, verlieren sie bereits ein Stück Macht über uns. Hier darf man sich erlauben alles zu spüren, ohne dass man sich selbst oder anderen dafür Rechenschaft ablegen muss. Zu Beginn einer gedanklichen oder tatsächlichen Auseinandersetzung mit einem Thema oder einer Person kann dieser Wahrnehmungsbereich helfen, die entwicklungsgeschichtlich gesehen wesentlich älteren Teile des Gehirns einzubeziehen. Schichten, in denen die Ratio keine Rolle spielt, sondern Gefühle von Macht und Sicherheit, Behauptung und Angst um das Überleben die Oberhand haben.

In einer gefühlsmäßig aufgeladenen Lage kann genau dieser Filter den entscheidenden Unterschied machen. Wenn Menschen die Gelegenheit gegeben wird, sich emotional einzubringen, ohne dass es zu einer großen Sache aufgebauscht wird, gelangt man paradoxerweise viel schneller zu den Inhalten. Wird der Bereich der Gefühle vernachlässigt, hat das meist fatale Auswirkungen.

Vor allem in Gruppen wird diesem Aspekt aus einer diffusen Angst vor Emotionen häufig kein Raum zugestanden. Die Teilnehmer tragen ihre Befindlichkeiten dann an anderen Stellen in das Gespräch hinein, blockieren vielleicht eine sachliche Diskussion oder beharren auf merkwürdigen Standpunkten – die

Gefühlsebene dominiert die Inhaltsebene.

Unter dem Blickwinkel „**Information**“ beleuchten wir alle Aspekte, die zur Faktenlage einer Situation gehören. Unsere Ziele finden hier genauso Berücksichtigung, wie alle positiven und negativen Kriterien einer Sachlage. An dieser Stelle halten wir unter anderem Ausschau danach, ob alle Daten vorliegen und welche Fragen noch zu klären sind.

Wir benötigen als Ausgleich zum Blick auf die Einzelheiten den Fokus für die Zusammenhänge: der Filter „**Kontext**“. Auf dieser Wahrnehmungsposition (die dem „systemischen Denken“ sehr nahe steht) betrachten wir weniger die einzelnen Bestandteile einer Situation als vielmehr deren Beziehungen: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. „Wie hängt alles miteinander zusammen?“, „Wo liegen mögliche Ansatzpunkte mit hoher Hebelwirkung?“ und „Welche Konsequenzen hätte mein Handeln auf andere Menschen?“ sind nur einige der Fragen, die uns hier beschäftigen.

Weil eine rein logisch-analytische Anschauung aufgrund der musterbildenden Natur des Verstandes nicht ausreicht, um komplexe Zusammenhänge zu ergründen, bedürfen wir des Filters „**Kreativität**“. Mit diesem Schwerpunkt öffnen wir uns einer rundherum anderen Art zu

denken – wir suchen nach Bewegung und Vielfalt statt nach Logik und Qualität. Wir lassen alte Betrachtungsweisen hinter uns und geben der Vielzahl alternativer Sichtweisen genügend Raum. Wir benötigen diese Denkrichtung, um jenseits des inneren Zensors zu unseren ureigenen Talenten und Stärken zu finden. Hier können wir wirklich das bedenken, was zunächst undenkbar erschien. Speziell diese Haltung kann uns die tiefe Freude und Befriedigung am Denken zurückgeben.

Der Fokus „**Intuition**“ gibt Breiten in uns Raum, die wir herkömmlicherweise mit „Inspiration“ beschreiben. Wir fragen uns hier zum Beispiel, was wir tun würden, wenn wir keinerlei Angst hätten.

Ein Denkstil, dem eine besondere Stellung zukommt und der deshalb im Zentrum des Partizipativen Denkens steht, ist die „**Synthese**“. Von hier aus überblicken wir alle anderen Wahrnehmungspositionen in einer Gesamtschau. Wir gehen auf den Berg, halten inne und ziehen Fazit. Es ist der Aufmerksamkeitsbereich, der alle übrigen Blickwinkel mit einschließt und transzendiert. „Welche Beziehung haben die einzelnen Sichtweisen untereinander?“ und „Wie beeinflussen sie sich wechselseitig?“ sind die Fragen, die hier im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Dieser Fokus nimmt dieje-

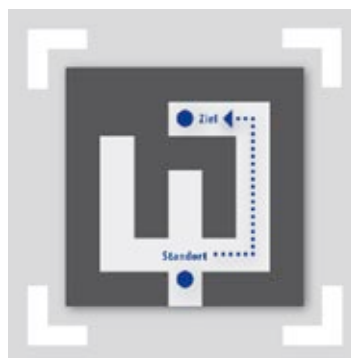
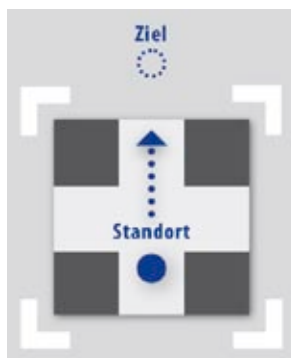
nigen Qualitäten in den Blick, die durch das Zusammenspiel der anderen Positionen entstanden sind.

Sehen Sie sich bitte die Abbildung unten links an. Wenn wir den Auftrag hätten, vom Standort „X“ zum Ziel zu marschieren, wären wir versucht, den direkten Weg einzuschlagen. Vergrößert sich die Landkarte, wird deutlich, dass er in eine Sackgasse führt – Abbildung unten rechts (*Quelle unbekannt*).

Mit dem Partizipativen Denken und dem damit verbundenen systematischen Wechsel der Perspektiven vergrößern wir unsere Weltsicht. Wir zoomen durch den Raum der Betrachtung und erhalten neue Einsichten in Zusammenhänge, die uns aufgrund des kleinen Ausschnitts der Wahrnehmung vorher nicht zugänglich waren.

Das Partizipative Denken lädt uns fortwährend ein, ein Thema unabhängig von unseren (Vor-)Urteilen zunächst einmal hinreichend zu erkunden, bevor wir uns eine abschließende Meinung bilden. Auf diesem Weg geraten Dinge in den Blick, die wir vorher noch nicht einmal wahrnehmen konnten.

Im nächsten Beitrag möchte ich Ihnen gerne aufzeigen, welchen äußersten praktischen Nutzen das Modell des Partizipativen Denkens für die Themen Führung und die Zusammenarbeit in Teams hat. ◀



* Wenn Ihnen dieser spezielle Vorschlag nicht gefällt, können Sie gerne jedes andere kontrovers diskutierte Thema nehmen, z.B. „Bewertung von Ärzten durch Patienten über das Internet“, „Gehaltslimit für Manager“, „Türkei in die EU (oder nicht)“, „Eine Art Führerschein, um überhaupt wählen zu dürfen“, „Begrenzte Flugkontingent für Reisende“, usw. Interessant an diesen Vorschlägen ist vor allem, dass Sie wahrscheinlich bereits eine Meinung dazu haben. Sie können natürlich auch eine persönliche Angelegenheit beleuchten, die Sie gerade beschäftigt. Entscheidend ist nicht der Themenbereich, sondern dass Sie den Prozess in Aktion erleben.

11-12.2012 | 64. Jahrgang | **W&B**

Thema

Corporate Learning

01-02.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

Thema

Nachwachsmarketing

03-04.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

Thema

**Sitzungskultur und
Tagungsdesign**

05-06.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

Thema

Soft Skills

Abonnieren Sie W&B!

Wirtschaft und Beruf
Zeitschrift für berufliche Bildung
www.w-und-b.com

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditionsreichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 40 % gegenüber dem Einzelkauf. Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt. Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

Ich bestelle

- das **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 99,- Lieferung ab Heft: _____
- das ermäßigte **W&B**-Jahresabo zum Preis von € 49,50
(Der Rabatt von 50 % gilt für Studierende, Schüler, Azubis, Referendare bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung – bitte unbedingt Studienbescheinigung etc. beifügen!) Lieferung ab Heft: _____
- Rabattstaffel für **W&B**-Mehrfachabos
(ideal für Firmen, Verbände und Institutionen – Buchhandel ausgenommen)
- | | | | |
|-----------------|-------------|--|--|
| 2–5 Exemplare | 10 % Rabatt | | |
| 6–10 Exemplare | 20 % Rabatt | | |
| ab 11 Exemplare | 30 % Rabatt | | |
- Ich bestelle _____ Exemplare. Lieferung ab Heft: _____

Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten (z.B. Jahresabo Inland und Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnementverwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78