

& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
berufliche Bildung



NACHWUCHSMARKETING

OPTIMISTISCH OHNE AMBITIONEN

Umfrage unter Jugendlichen

DAS HERZ DER WIRTSCHAFT

M+E-Industrie sucht MINT

TALENTE GEWINNEN UND BINDEN

Vier Unternehmensstrategien

ANGSTFREI DENKEN STATT KONTROVERS DISKUTIEREN

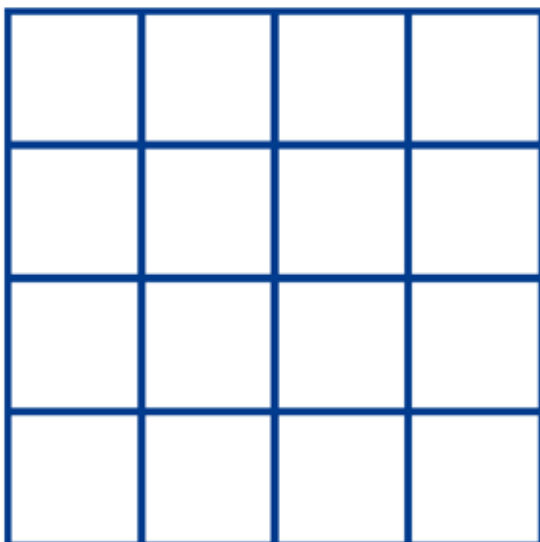
DIE PARTIZIPATIVE KOMMUNIKATION IM TEAM

Jürgen Stock

Ich habe da so einen linksradikalen Typen, der für mich arbeitet. Er ist ätzend. Er sagt mir doch glatt, dass ich Unrecht habe. Er gleicht meine blinden Flecken aus. Ohne ihn bin ich aufgeschmissen.

Rey More, Senior Vice-President, Motorola

Wie viele Quadrate zählen Sie in der nachfolgenden Abb. 1? Machen Sie sich dazu bitte eine kleine Notiz. Zeigen Sie sie evtl. einem Kollegen/einer Kollegin und lassen Sie sie auch



zählen. Vergleichen und überprüfen Sie ihre Ergebnisse. (*Auflösung am Ende des Artikels*)

Ein Schritt nach dem anderen

Wie würden Sie die rechte Abb. 2 beschreiben? Als Knäuel, Wirrwarr, Chaos? So etwas in der Art vermutlich. Das Denken (in Gruppen) ist häufig ähnlich verworren wie dieses Bündel an Schnüren. Alle springen von einem Gedanken zum anderen, keiner wird bis zu Ende durchdacht. Schon inhaltlich ist eine Situation möglicherweise sehr anspruchsvoll. Wenn jetzt noch Konflikte auf der Beziehungsebene hinzukommen und thematisch voneinander abweichende Blickwinkel durcheinandergeworfen werden, ist ein absolut chaotischer Gesprächsverlauf kaum mehr zu verhindern.

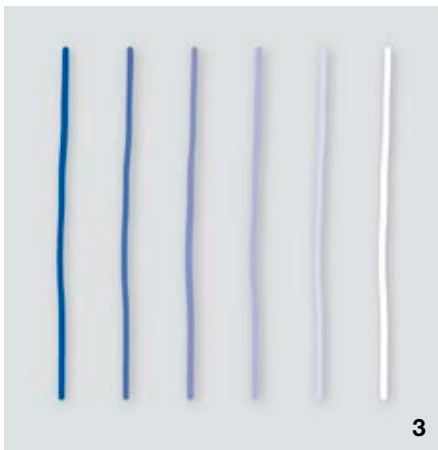
In den meisten Gruppen, die ich kennengelernt habe, besteht wenig bis keine Bewusstheit darüber, auf welcher Denk-



ebene man sich gerade befindet. Die verschiedenen Denkmodi werden willkürlich und unorganisiert angewandt. Das Resultat ist in etlichen Fällen ein hohes Maß an Verwirrung und Stress. Nicht zuletzt deshalb erleben viele Menschen Besprechungen als frustrierende Zeit.

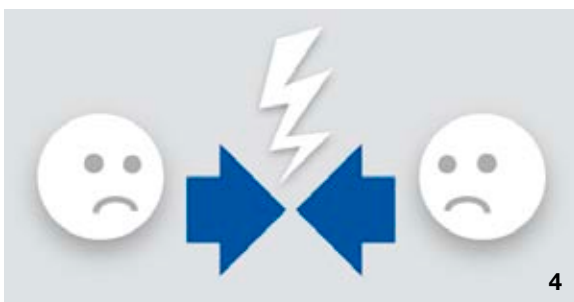
Hier setzt das Partizipative Denken an – die verschiedenen Aspekte einer Situation werden in einer Gruppe nacheinander und in der angemessenen Tiefe beleuchtet, das Chaos in der Verständigung wird nach und nach aufgefächert und damit überschaubarer (*siehe Abb. 3*). Vom momentanen Fokus wegführende Gedanken werden zwar entgegengenommen, aber erst dann weiterverfolgt, wenn dieser spezielle Filter bewusst gewählt wurde. Ansonsten bleibt man so lange bei einem bestimmten Ausschnitt des

Problems, bis man der Meinung ist, dass er sich erschöpft hat. Dieses Vorgehen minimiert die ohnehin vorhandene Komplexität einer Fragestellung auf das mögliche Mindestmaß und reduziert bei allen Beteiligten das Gefühl der Überforderung und das damit verbundene Stressniveau.



An einem Strang ziehen

In herkömmlichen Diskussionsprozessen äußert jemand einen bestimmten Standpunkt, eine andere Person fokussiert die Schwachstelle dieser Äußerung und – mirnichtsdirnichts – befindet sich die gesamte Gruppe in einer Auseinandersetzung, die nur zwei(!) verschiedene Aspekte zur Grundlage hat. Die beiden Sichtweisen prallen mit voller Wucht aufeinander (siehe Abb. 4). Oft steigt das ganze Team dann auf diesen kleinen Ausschnitt mit ein, der Aufmerksamkeitsfokus ist extrem verengt. Die Tendenz zu einem Konflikt ist groß.



Die Gesprächs- und Gedankenkultur in unseren Breitengraden ist vor allem die der Kontroverse. Sind Menschen erst einmal im Diskurs gefangen, versuchen sie häufig den Anderen nur noch davon zu überzeugen, dass seine Sicht falsch und die eigene alleinig richtig ist. Was beim Gegenüber wiederum den Reflex auslöst, den eingenommenen Standpunkt nur umso vehementer zu verteidigen.

Ich habe oft genug mit ansehen müssen, welche negativen Folgen diese Vorgehensweise für das inhaltliche Ergebnis, aber auch die Beziehungen in einer Gruppe hat.

Beim Partizipativen Denken (respektive der Partizipativen Kommunikation, siehe Abb. 5) richten die Teammitglieder ihr Augenmerk gemeinsam in eine Richtung, nämlich auf den gerade aufliegenden Fokus der Wahrnehmung (z. B. „Information“). Die Aufmerksamkeit wird systematisch durch verschiedene Filter gelenkt. Das Besondere am Partizipativen Denken ist, dass alle Teilnehmer Kontakt zueinander haben. Wie an den gestrichelten Linien zu sehen ist, stehen alle unmittelbar in Verbindung. Alle lassen sich

wechselseitig an ihrem Wissensschatz partizipieren, jeder leistet einen Beitrag, sei er auch noch so unscheinbar. Und weil man aufgefordert ist, auch abseits der eigenen Meinung inhaltlich mitzuwirken, werden andere Standpunkte viel ruhiger in Erwägung gezogen.

Es wird nicht darüber gesprochen, welcher Erfahrungsschatz der größte, beste oder wahrste ist; sondern es wird im Bewusstsein miteinander kommuniziert, dass jeder in seinem Denken begrenzt ist. Und dass es immer eine Bereicherung darstellt, wenn verschiedene Blickwinkel nebeneinander bestehen dürfen, um sie anschließend vergleichen und auf neue Weise kombinieren zu können.

Das Partizipative Denken führt in Teams zuverlässig zu einem Gefühl der Entspannung. Ängste werden reduziert, die Teilnehmer entwickeln den Mut, auch unbeliebte Sichtweisen einzubringen, ohne dass sie von der Gruppe oder der Führungskraft eine Bestrafung zu befürchten haben. Weder wird ein Gesichtspunkt negiert, noch wird er überdramatisiert. Eine unpopuläre Lesart ist bei der Partizipativen



Kommunikation nur eine von vielen Betrachtungsweisen.

Diese Befreiung schlägt sich in einem Team meistens unmittelbar in Form von mehr Humor und erhöhter Beteiligung nieder. Wenn Menschen Freude an ihrem Tun empfinden und humorvoll miteinander sein können, hat das beträchtliche Auswirkungen auf deren Problemlösungsfähigkeit. In diesem Zustand stehen in aller Regel mehr innere Ressourcen zur Verfügung, als wenn alle angespannt und ängstlich sind.

In der Partizipativen Kommunikation liegt eine Menge Kraft. Wenn in einer Gruppe zumindest eine Zeit lang alle in die gleiche Richtung sehen, ist das so, als würden alle gemeinsam an einem Strang ziehen. Das Team arbeitet nicht gegen-, sondern miteinander. Die vorhandene Energie wird nicht verbraucht, um sich zu bekämpfen. Stattdessen ergänzt und bereichert man sich in seinen verschiedensten Facetten. In einer typisch verlaufenden Diskussion verwirft man Gedanken, die die Position des Gegners stärken würden, gleich wieder, obwohl sie unter Umständen von größter Bedeutung wären. Debatten lösen bei den meisten von uns den Reflex aus, sich sofort zu Beginn eines Gesprächs auf eine bestimmte Haltung einzuschwören. Ist dieser Standpunkt¹ erst einmal eingenommen, kann er nur noch äußerst schwer gewechselt werden. Oder im Sprachduktus einer diskussionssüchtigen Gesprächskultur: nur unter Gesichtsverlust. Der Zweck einer Diskussion wird häufig darin gesehen, den Sieg über die

anderen davonzutragen, statt ein Thema aufrichtig und in aller Vollständigkeit zu erkunden. Damit berauben wir uns der Kraft für ungewöhnliche Problemlösungen.

Führungskräfte besitzen an dieser Stelle enorme Verantwortung: Sie definieren die Standards und müssen den kreativen Raum speziell zu Beginn einer Teamentwicklung schützen. Wenn die Leitung es schafft, Vielfalt und Ambiguität auszuhalten, ohne sofort für die eine oder andere Meinung Partei zu ergreifen, kann ein Team Ideen hervorbringen, die der Einzelne zu haben nicht in der Lage gewesen wäre.

Eine gemeinsame Sprache schaffen

Wenn man seine Meinungen verteidigt, ist man nicht ernsthaft. Auch wenn man versucht, dem Wissen um etwas Unangenehmes in einem selbst aus dem Weg zu gehen, ist man es nicht.

David Bohm
(1917–1992, Professor für
theoretische Physik)

Wenn in einem Team zunehmend klarer wird, auf welcher Denkebene man sich gerade bewegt und welche Ziele man damit verfolgt, entsteht ein gemeinsames Vokabular, eine Art geteilte (Sprach-)Kultur. Jeder kann z. B. darauf hinweisen, dass bereits seit einer Viertelstunde über die negativen Aspekte des Projekts gesprochen wird, bisher aber noch keine Zeit dafür eingesetzt wurde, die möglichen Chancen zu erörtern. Die Partizipative Kommunikation

wird zu einem Bezugspunkt, zu dem alle jederzeit zurückkehren können. Es handelt sich um eine Meta-Landkarte, die im Blick behält, wie gleichmäßig die Gesprächsinhalte auf die verschiedenen WahrnehmungsfILTER verteilt sind.

Teilnehmerinnen in Meetings & Trainings erleben folgende Auswirkungen dieser Form des Gedankenaustausches:

- konstruktiver Gesprächsverlauf
- gut strukturiert
- alle haben mitgewirkt²
- es entsteht eine große Fülle an Material und Ideen
- die persönlichen Erfahrungen der Einzelnen wurden eingebracht
- andere Sichtweisen werden zugelassen
- Emotionen ausdrücken zu dürfen, macht frei dafür sachliche Infos aufzunehmen, die der eigenen ursprünglichen Meinung entgegenstanden
- jeder hat etwas Wertvolles beizutragen
- die Qualität des Ergebnisses steigt spürbar
- es herrscht Gleichberechtigung
- jeder bekommt das Gefühl nützlich zu sein und erfährt damit ein hohes Maß an Wertschätzung
- durch Mitarbeit und Transparenz entsteht mehr Verständnis für Entscheidungen
- es werden überlegte Aussagen getroffen
- die Bewertung bleibt außen vor, der Mut für innovative Beiträge erhöht sich infolge des Schutzh Rahmens
- der Austausch wird gefördert
- jeder kommt zu Wort, die Vielredner dominieren nicht das ganze Gespräch
- die Konversation ist locker, effizient und kreativ

¹ Kommt von auf einem Punkt stehen. Bleibt die Frage: Wie sicher steht man auf nur einem Punkt?

² Alleine diese Tatsache ist in größeren Gruppen ungewöhnlich, wird aber im Zusammenhang mit der Partizipativen Kommunikation häufig beobachtet. Der „Trittbrettfahrer-Effekt“ in Teams wird stark reduziert. Dieser tritt ab ca. 4–5 TN auf. Eine oder mehrere Personen begeben sich in den Hintergrund und lassen „die anderen mal machen.“

Es ist wunderbar zu beobachten, wie sich die Atmosphäre in einem Team spürbar entspannt, wenn mit der Methode der Partizipativen Kommunikation gearbeitet wird. Die Quelle vieler Konflikte – eine von Beginn an kontroverse Struktur des Kommunikationsprozesses – wird zugunsten eines kooperativen Vorgehens trocken gelegt. Es taucht in aller Regel in kürzerer Zeit ein ganzes Füllhorn an Ideen auf.

Die Teammitglieder spüren mehr Zuversicht; die Gruppenarbeit wird lustvoller empfunden, da der Einzelne sich in seiner Unterschiedlichkeit und Kreativität verstärkt einbringen kann. Alle Beteiligten lernen, zunehmend selbstständig in verschiedene Richtungen zu blicken.



Jürgen Stock
geb. 1968, ist 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

Partizipative Kommunikation im Team – angstfrei denken statt kontrovers diskutieren

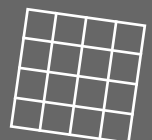
Wenn Sie eine Führungskraft sind, könnte es überaus gewinnbringend sein, dieses Verfahren bei einer Teamsitzung auszuprobieren. Es ist nicht schwer, macht Spaß, und wenn es gut eingeführt wird, werden Ihre Leute davon angetan sein.

Die einzelnen Schritte der Partizipativen Kommunikation in Gruppen:

- Den Rahmen aufspannen: Sie sollten zu Beginn erklären, dass es sich um ein eher ungewöhnliches Experiment handelt, und dass Sie auch nicht so genau wissen, wie das Ergebnis am Ende sein wird. Aber das man es ja mal ausprobieren könnte und am Schluss gemeinsam auswertet, ob diese Methode auch in Zukunft eingesetzt werden soll ...
- Durchlaufen Sie die verschiedenen Wahrnehmungspositionen, wie sie in meinem letzten Artikel (Ausgabe 09–10.2012, S. 54) beschrieben sind. Passen Sie falls nötig die Fragen für Ihre Zwecke an. Sie können auch beim Autor direkt nach der Matrix des Partizipativen Denkens fragen, Anschrift s. u. Er schickt Sie Ihnen gern.
- Nehmen Sie sich für jeden Filter so viel Zeit, bis jedes Gruppenmitglied zumindest eine Äußerung dazu gemacht hat. Bleiben Sie konsequent bei den jeweiligen Denkpositionen. Wenn Aussagen erfolgen, die zu einem anderen Wahrnehmungsbereich gehören, können Sie das benennen und den Beitragenden bitten, sich seine Äußerung zu merken und sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal vorzutragen.
- Visualisieren Sie alle Ansichten, z. B. auf Kärtchen. Lassen Sie sich dabei von Ihren Kollegen unterstützen. Sie müssen nicht schreiben und moderieren gleichzeitig.
- Werten Sie am Ende des Prozesses sowohl das inhaltliche Ergebnis (»Wo stehen wir jetzt? Wie könnte es von hier aus weitergehen?«), als auch den Verlauf der Methode aus (»Wie haben Sie unsere Kommunikation heute erlebt? Was an dem Verfahren war nützlich? Wo sind noch offene Fragen?«). In der Regel werden hier interessante Beobachtungen und Erlebnisse mitgeteilt, die für die weitere Zusammenarbeit in Ihrem Team hilfreich sein können.

Auflösung der eingehenden Fragestellung:

Es sind insgesamt 30 Quadrate, da man ja auch 2x2 bzw. 3x3 Quadrate als ein (dann größeres) Quadrat zählen kann. Addiert man so alle möglichen Quadrate zusammen (inkl. der 16 einzelnen und dem einen ganz großen) kommt man auf 30 Quadrate. Führt man diesen Test in einem Team durch, sehen unterschiedliche Menschen eine verschiedene Anzahl von Quadraten in der Abbildung. Tauschen sie sich anschließend darüber aus, ergänzen sich ihre Sichtweisen. Am Ende hat fest jede Gruppe die richtige Lösung parat.



Abonnieren Sie W&B!

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

IMPRESSUM

Wirtschaft und Beruf

Zeitschrift für berufliche Bildung

01.2013 | 65. Jahrgang | **W&B**

www.w-und-b.com 
www.facebook.com/WundB

Herausgeber:

RA Jörg E. Feuchthofen

Redaktion:

RA Jörg E. Feuchthofen
Ahornweg 68, 61440 Oberursel
Tel.: +49 (0)173/691 58 38
Fax: +49 (0)61 71/28 49 56
E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt
Tel.: +49 (0)172/655 54 10
E-Mail: cv@w-und-b.com

Dipl.-Ing. Eugen Kurschildgen

Leinenweberstraße 17, 41812 Erkelenz
Tel.: +49 (0)172/243 13 58
E-Mail: ek@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“

Jochen Robes
Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt
Tel.: +49 (0)173/308 29 25
E-mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“

Karlheinz Pape
Hauptstraße 109, 91054 Erlangen
Tel.: +49 (0)91 31 /81 61 39
E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz

Prof. Dr. Stefan C. Wolter
Swiss Coordination Centre for Research in Education
Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau
E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts
Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und
Berufsberatung des Deutschen Verbandes für
Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf
Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,
Tel.: 08 21/420 99-77
Fax: 08 21/420 99-78
E-Mail: anzeigen@w-und-b.com

Internet: www.w-und-b.com
Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH
Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber
Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer:
Shutterstock: Sergio Stakhnyk (1), tanewpix (4, 7),
Leremy (60) und (34); 123rf: kudryashka (2),
Sergey Shmelev (14), Golkin Oleg (15, 23, 25),
Cienpies Design (26 – 27, 28)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

Einzelheft: 29,80 Euro zzgl. Versandkosten

Jahresbezugspreis: 99,- Euro zzgl. Versandkosten

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden. Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare Sprache übertragen werden.

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