

Mitarbeiterbeteiligung

>Ein Werk gemeinsam bauen und ausprobieren<

Ein Praxisbericht

Input * Institut für Schulung und Medienentwicklung *

Inhaber: Dipl.-Ing. Reinhard R. Lenz * Gesundheitsförderung: Dipl.-Päd. Katja Bakarimow-Busse

Kaiserstr.80 * 44135 Dortmund * www.Institut-Input.de * Tel 0231/58 44 92-0 * Fax / -17

Gute Arbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen ausreichenden eigenen Entscheidungsspielraum haben, unterstützende soziale Beziehungen am Arbeitsplatz, Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten auf ihre Arbeitssituation haben und nicht zuletzt: ihre Arbeit als sinnvoll empfinden können. (Gute Arbeit im Büro?!, INQA-Befragung: „Was ist gute Arbeit?“ Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen“ (2004))

Werden Mitarbeiter an der gesundheitsförderlichen Gestaltung der Arbeitsumwelt oder an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung beteiligt, wird gesundheitsförderliches Verhalten eher eingehalten. In einem Team mit ausgewogenen Betriebsklima und guter Kommunikation können Belastungen besser ausgeglichen werden.

Die im Verlauf dieser Ausführungen dargestellte Maßnahme 'BrückenSchlagen' beschreibt einen Schritt auf diesem Weg.

1 Veränderungsprozesse

"Mitarbeiter empfinden größeres Wohlbefinden bei der Arbeit, sobald sie über mehr eigene Entscheidungsspielräume verfügen. Unter diesen Bedingungen sind sie leistungsbereiter und leistungsfähiger." Wenn diese These von Personen aufgestellt wird, die sich selbst große Freiheitsgrade wünschen, dann legt die eigene Befindlichkeit diese Bewertungsperspektive fest. Auch wenn Befragungen diesen Mittelwert belegen, muss der Gedanke zugelassen werden, dass es einen Anteil x an Personen der Arbeitswelt gibt, denen immer gleiche, festgelegte Rhythmen ein Gefühl von Sicherheit verleihen. Für diese Personengruppe ist es bedeutsam nicht jedes Mal wieder neu über Vorgänge entscheiden zu müssen. Wer nicht gelernt hat, Freiräume selbst auszufüllen und zu gestalten, wird möglicherweise bei zu vielen, zu plötzlichen, zu großen Spielräumen orientierungslos, unsicher und durch Überforderung evtl. sogar krank.

Veränderungen solcher Einstellungen und Verhaltensweisen können nicht per Weisung erreicht werden, sondern sind unter Umständen langwierige Lernprozesse. Mitarbeiter, die sich in einer standardisierten Position unwohl fühlen, treten entweder in eine Verweigerungshaltung oder sie ergreifen Eigeninitiative und bilden sich weiter. Ein Unternehmen bietet in der Regel eine Vielzahl von Aufgaben und Positionen an, welche die gesamte Bandbreite von Kompetenzen/Herausforderungen abrufen.

Einen Veränderungsprozess nicht zu probieren, verschenkt Chancen. Bewusste Entscheidungen, unter welchen Arbeitsbedingungen sich jemand wohler fühlt, können allerdings erst getroffen werden, wenn unterschiedliche Herausforderungen gelernt, erprobt und empfunden wurden.

2 Klassische Beteiligungsformen

Klassische Beteiligungsformen wie das 'Betriebliche Vorschlagswesen' oder andere bewährte kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) werden lediglich von 15 – 20 Prozent der Mitarbeiterschaft wahrgenommen. Der Anteil an Vorschlägen zur Gesundheitsförderung als relativ junges betriebliches Handlungsfeld dürfte wiederum nur einen Bruchteil davon ausmachen.

Nichtbeteiligung ist durch mangelnde Fantasie, nicht erlerntes konstruierendes Denken, mangelnde Wunscherzeugung usw. begründet. Bewusste Verweigerung sich mit guten Ideen zu beteiligen, findet aus Frustration über mangelnde Rückmeldungen, durch undurchsichtige Ablehnungen oder ewig lange Entscheidungsprozesse statt. Zu viele, aus Kapazitätsengpässen in überschaubaren Zeiträumen nicht schnell genug realisierbare Vorschläge verstopfen die Empfindung, mit eigener Beteiligung etwas bewirken zu können. Verbreitet ist das Gefühl, dass Ideen zur Zeitersparnis, die empfundenen Stress abbauen könnten, ohnehin durch Zusatzaufgaben wieder auf altes Niveau gebracht werden. Bedenken, sich durch wirtschaftliche Beiträge an der Vernichtung von Arbeitsplätzen zu beteiligen, tragen ebenfalls eine Bremswirkung in sich.

Aus dieser Falle ist nur zu entkommen, wenn betrieblich prägnant kommuniziert wird, dass 'Beteiligung' ein gewünschtes Unternehmensziel und ein Unternehmenserfolg ist. Derzeit kann davon ausgegangen werden, dass ein Qualitätsvorsprung gegenüber Billiglohnländern besteht. Stagnieren KVP-Prozesse, besteht die Gefahr überholt zu werden. Vorschläge zur Sicherheit und Gesundheit stehen am wenigsten im Geruch, Arbeitsplätze zu vernichten. Im Gegenteil erscheinen Personen, die sich für Sicherheit und Gesundheit der Kollegen einsetzen, in einem

positiven Licht. Alle betrieblichen Funktionsträger sind deshalb in der Pflicht, an der Erhöhung der Quote von Vorschlägen zur Sicherheit und Gesundheit mitzuwirken.

In der Mehrzahl belohnen KVP-Prozesse technische und gegenständliche Verbesserungen. Hinsichtlich von Belastungen, die erst nach langen Wirkzeiten krankheitsauslösend sind, versprechen organisatorische Lösungen der Gesundheitsförderung eher Erfolg. Die Chance, wirkungsvolle organisatorische Vorschläge ausarbeiten zu können, ist eher bei Personen gegeben, die über Kenntnisse ganzheitlicher Abläufe und systemischer Zusammenhänge verfügen.

Ob eine organisatorische Maßnahme errechenbare Einsparungen und eine daraus abgeleitete Belohnungen erbringt, ist häufig nur durch längerfristige Tests nachweisbar. Die Bereitschaft auszulösen, andere Methoden zu probieren, benötigt stichhaltige Gründe oder hohen Leidensdruck.

3 Beteiligung bei der Meinungsbildung

Ist genügend Zeit vorhanden, besteht die Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung zur Meinungsbildung und zur Entwicklung von Verbesserungsideen, die von allen getragen werden. Kommt es darauf an, dass Beschlüsse oder Maßnahmen schnell umgesetzt werden, ist keine Zeit für langwierige Diskussionsprozesse. Im Kampf gegen Naturgewalten, bei Katastropheneinsätzen ist keine Zeit für langwierige Meinungsbildungsprozesse. In der Notfallmedizin wünscht sich jeder Patient oder dessen Angehörige schnelles, entschlossenes Zupacken. Nach der Rettung kann der Arzt gemeinsam mit den Sanitätern reflektieren, ob beim nächsten Mal anders gehandelt wird.

Soll ein neues Verfahren, eine verbesserte Methode oder eine veränderte Strategie im Unternehmen eingeführt werden, werden mehr oder weniger lange Zeitfenster vorgegeben. Wenn Mitarbeiter oder Funktionsträger neue Vorgaben nicht akzeptieren und nicht von selbst annehmen und auch niemand versucht, gestaltend einzuwirken, sehen sich Vorgesetzte spätestens kurz vor dem Zuschlagen des Zeitfensters gezwungen, ihrer Führungsaufgabe nachzukommen und die Vorgaben auch gegen Widerstände durchzusetzen.

Beteiligung muss gewünscht sein, auch und gerade innerhalb eines Teams, einer Gruppe, einer Abteilung. Gruppenkonstellationen in denen Sympathiewerte unter Kollegen vorherrschen, finden ihren eigenen Weg. Persönlicher Neid, krankhafte Sucht, soziale Schief lagen, Unwissenheit über Kompetenzen und Ressourcen, mangelnde Selbstreflexion über Rollen und Funktionen, Beratungsresistenz einzelner können Beteiligung blockieren, auch wenn sie noch

so gewollt ist. Mitarbeiter mit innerer Kündigung oder Absentismus lassen sich schwerlich beteiligen. Ein einziger 'Virus' kann als ständiger Unruheherd in einer Abteilung wirken. Solche Umstände machen 'Beteiligungsprozesse' einer Gruppe äußerst komplex. Wo jemand Beteiligung anbietet, muss auch jemand sein, der sich beteiligen will.

Wenn ein Benchmarking und damit verbunden eine Gratifikation oder ähnliche „Belohnungen“ für 'Gute Arbeit' von den Gesamtteamleistungen abhängen, wird intern sehr genau registriert („emotionale Kontoführung“), wer welche Ergebnisse liefert oder in entscheidenden Arbeitsphasen erkrankt, regelmäßig Urlaub nimmt oder sich durch andere Verhaltensweisen aus dem gemeinsamen Prozess ausklinkt. Eine regelmäßige Selbstreflexion beinhaltet die Chance, sich kennen und vor allem verstehen zu lernen. Erkenntnisse der Selbstwahrnehmung zielen darauf ab, aus der emotionalen Kontoführung eine sachbezogene und von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Auseinandersetzungskultur zu installieren.

4 Beteiligungsfördernde Führungsstrategien

Jeder Mitarbeiter verfügt bewusst oder unbewusst über ein Bild der eigenen Rolle und von dem, wie der Mikrokosmos der Arbeitswelt funktioniert, in welchem er sich im Unternehmen bewegt. Nicht selten ist die Vorstellung wie ein Mitarbeiter sein soll oder in welche Rolle man einen Vorgesetzten eingruppiert geprägt von dem Ergebnis eigener Sozialisation bzw. eigener bisheriger Berufs- und Lebenserfahrungen.

Wenn es um das Wunschbild dessen geht, was Mitarbeiter von einer modernen Führungskraft erwarten, kommt die Rolle des Coachs dem Ideal am ehesten nahe.

In einer begünstigenden Führungsfunktion ...

- wird die Vielfalt der Charaktere und Begabungen berücksichtigt.
- werden alle vorhandenen Potentiale zur optimalen Erfüllung der Arbeitsaufgabe zusammengeführt
- werden die Fähigkeiten jedes einzelnen zur ganzheitlichen Wertschöpfung genutzt.
- werden temporäre Bedürfnisse (Work-Life-Balance) berücksichtigt
- werden Schranken und Grenzen beseitigt, Hindernisse aus dem Weg geräumt
- werden die Interessen der Mitarbeiter in der Funktion eines Anwalts vertreten
- wird für die Bedingungen gesorgt, unter denen Mitarbeiter störungsfrei das tun können, was ihren Veranlagungen entspricht.
- ...

Damit sich etwas ändert, müssen neue, schnell positiv wirksame Erfahrungen angeboten werden. Werden neue Verhaltensmuster gefordert, die erst lange trainiert werden müssen bevor Erfolg spürbar wird, sinkt die Veränderungsbereitschaft mit jedem zusätzlichen Aufwand.

5 Einfluss beteiligter Personengruppen

Im Gegensatz zur 'Arbeitssicherheit' wurde 'Gesundheitsschutz' in den vergangenen Jahrzehnten immer eher als Privatsache empfunden. Da aktuell sogar die 'Gesundheitsförderung' als eine betriebliche Angelegenheit gesehen wird, werden Führungskräfte in die Pflicht genommen, auch in diesem Handlungsfeld Vorbild zu sein, Verantwortung zu übernehmen und zur Akzeptanz von Maßnahmen beizutragen. Wie jemand mit sich und seiner Gesundheit umgeht, welches Verhältnis er zu seinem Körper hat, kann allerdings nur schwerlich auf Anweisung erfolgen. Das gilt gleichermaßen für die Führungskräfte selbst wie auch für dessen Mitarbeiter.

Welcher Führungsstil in einem Unternehmen bevorzugt wird, hängt u. a. von historisch gewachsenen Zwangsläufigkeiten der Unternehmenskultur ab und/oder dem Willen, etwas ändern zu müssen. Das Management entscheidet über Strategien sowie über die präferierte Art der Durchsetzung in der Linie. Management und Führungskräfte bevorzugen generelle Lösungen, damit ein Problem gelöst wird und nicht immer wieder neu entschieden werden muss. Zwangsläufig bewirkt dieser Zustand, dass sich ein Teil der Mitarbeiter immer falsch behandelt fühlen.

Mitarbeiter, die in Ausübung ihrer Tätigkeit permanent selbständig Entscheidungen treffen müssen (z. B.: Instandhalter) und sich in dieser Situation wohl fühlen, werden eher eine freizügige Führung favorisieren. Standardisierte Arbeitsabläufe, deren Sollverhalten genau definiert werden kann, sind häufig mit Mitarbeitern besetzt, die durchaus zufrieden sind, wenn detailliert vorgegeben ist, was getan werden soll und wie auf keinen Fall gehandelt werden darf.

Routiniers sind die meist angetroffene Spezies im Unternehmen. Das festgefügte Wissen erwachsener Zielgruppen muss mit Mitteln der Erwachsenenbildung genutzt bzw. in Frage gestellt werden. Neulinge (Novizen) unterliegen dem starken Einfluss vorhandener Verhaltensmuster der Routiniers. Wird dieser Zielgruppe besonderes Augenmerk geschenkt, ist dieser Weg weniger aufwändig als eingeschliffene Verhaltensweisen zu ändern.

6 Zielsetzung

Unter den oben genannten Gesichtspunkten ist es in einem verzahnten, aufbauenden Prozess erstrebenswert:

- Den Verbreitungsgrad von Beteiligung zu steigern
- Zur Prägnanz beizutragen (Klarheit der Orientierungsmuster und Werthaltungen)
- Die Verankerungstiefe zu stärken (Grad der Verinnerlichung)
- Veränderungs- und Lernbereitschaft zu demonstrieren
- Eigene Kompetenzen und Ressourcen richtig einzuschätzen und entsprechend einzubringen
- Den Mut aufzubringen, alles was gut funktioniert weiter auszubauen
- Bereitschaft zur regelmäßigen Selbstreflexion und Weiterbildung
- Der partnerschaftliche Umgang mit Unterschieden in Herkunft, Geschlecht, Alter und Kultur
- Ausreichende Kommunikation zur Herstellung eines guten Arbeitsergebnisses

Der Umgang mit Unterschieden ist oft eine größere Herausforderung für Teams als die Arbeitsaufgabe an sich. Mit dem zunehmenden demografischen Faktor entstehen die klassischen Konfliktfelder zwischen Jung und Alt. Durch den Fachkräftemangel werden aber auch weiterhin und möglicherweise noch stärker als in der Vergangenheit Fachkräfte aus dem internationalen Bereich miteinander arbeiten müssen und dabei die Unterschiede in Sprache, Kultur und Welt-/Religionsanschauungen miteinander verhandeln müssen. Ziel muss dabei sein, eine arbeitsfähige und leistungsstarke Team- oder Gruppensituation herstellen zu können.

7 Praxisbericht zur Maßnahme: 'BrückenSchlagen'

Die Maßnahme 'BrückenSchlagen' wird als erlebnis- und selbsterfahrungs-basierte Variante innerhalb von Prozessen zur Teamentwicklung eingesetzt. Aus vielen Einzelteilen wird von einer Gruppe ohne Anleitung und nach Zeitvorgabe eine alle Teilnehmer tragende Holzbrücke zusammengebaut. Nach der praktischen Bauphase, die sehr deutlich Eigenschaften hervortreten lässt, folgt die theoretische Analyse- und Reflexionsphase.

Die Maßnahme 'BrückenSchlagen' bietet eine breite Basis sowohl zur Selbstreflexion als auch für die praktische Umsetzung von Beteiligung, Kommunikation und der Teamentwicklung.

Der Brückenbau besteht dadurch, dass zum einen eine faktische und tragfähige Konstruktion erstellt werden muss. Räumliches Vorstellungsvermögen, Kreativität aber auch logische

Schlussfolgerungen sind gefordert. Gleichzeitig kann die Brücke nur dann entstehen, wenn alle mitwirken und aktiv sind. Die Konstruktion ist so gewählt, dass eine Person alleine diese nicht aufbauen könnte.

7.1 Auswertung

In der Bewältigung der Aufgabe, eine standfeste Brücke zu bauen, werden intuitiv die individuellen Verhaltensmuster in Stresssituationen und in der Kommunikation gezeigt. Eine gleichzeitige Analyse von sich selbst ist während der praktischen Brückenbauphase nicht möglich. In der anschließenden Reflektion und Auswertung der Erfahrungen können Verbindungen zu theoretischem Wissen und Verarbeitung der Selbsterfahrung hergestellt werden. Beides führt schließlich zu einer Erfahrungshaltung, hinter die Beteiligte nicht zurückgehen können. Erkenntnisse über persönliches bewusstes Erleben von Musterverhalten setzen in der Regel nachhaltige Veränderungsaktivitäten in Gang. Insofern erzielt eine solche Praxisübung persönliche Weiterentwicklung, die sich meistens positiv auf das individuelle Gesamterleben sowie auf die Führungskompetenz auswirken.

Eingesetzt als Maßnahme zur Teamentwicklung besteht die Chance, dass Teammitglieder sich in einer neuen Weise wahrnehmen und erleben können und dadurch lernen, Unterschiede als positiv zu erkennen und diese Potentiale auch im Arbeitsalltag neu nutzen zu können. Damit kann Diversity-Management in der Praxis erlebt werden und sich aus den spielerisch gemachten Erfahrungen neu verdichten zu einer Weiterentwicklung des Gesamtteams.

Um das Projekt realisieren zu können, werden sowohl planerische Fähigkeiten gefordert als auch Verhaltensweisen notwendig wie Absprachen treffen und einhalten, Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit und immer wieder Kommunikation über das weitere Fortgehen und Ergebnissicherung. Im praktischen Tun entwickeln sich sehr schnell entsprechende Verhaltens- und Kommunikationsmuster. In der Auswertung kann auf diese konkreten Erfahrungen selbstreflexiv zurückgegriffen werden.

Zielsetzungen der Auswertung sind die Stärken des Teams herauszuarbeiten, gegenseitiges Verstehen zu fördern und neue Sichtweisen auf die gemeinsame Arbeit zu eröffnen. Da während der Übung schnell auch die interne Rollenverteilung deutlich wird und die unter Umständen damit verbundenen Schwierigkeiten, besteht eine gute Chance, Erkenntnisse und damit Veränderungsprozesse in Gang setzen zu können.

Führungsverhalten

In der Gruppe kristallisieren sich Führungspersonen heraus. Die 'Lauten' zeigen sich zuerst. Ob sie deshalb auch Führungskompetenzen besitzen, zeigt sich erst im Prozessverlauf. Bei anderen Gruppenzusammensetzungen konnte beobachtet werden, dass Teilnehmer durch Blicke oder Fragen jemanden zur Führungsperson auserkoren hatten. Zu viele Häuptlinge blockieren die Entwicklung. Teilnehmer fürchten (falsche) Entscheidungen zu treffen. Erweist sich eine Entscheidung später als falsch, fühlt sich derjenige überprüft und bloßgestellt.

Kommunikation

Gute Kommunikation über Arbeitsabläufe und Arbeitsschutzthemen ist ein relevantes Merkmal guter Teamarbeit. Die Kommunikation über 'Kommunikation' ist jedoch nicht einfach. Mit der Arbeitsmethode "Brücken bauen" können "Brücken geschlagen" werden. Anschaulich, praktisch, handfest und leicht übertragbar auf die Praxis können Gruppen erfahren:

- wie ihr Kommunikationsverhalten bei konkreten Aufgabenstellungen verläuft
- wie zielgerichtet die Kommunikation bei Planungsabläufen geschieht
- wo ihre Stärken liegen
- wo es "Knackpunkte" gibt und
- worauf sie zukünftig in der Praxis achten können.

Der Einsatz dieser Methode hat sich u. a. besonders bei Mitarbeitern aus dem handwerklichen und technischen Bereich bewährt.

Teambildung

Jeder Teilnehmer darf nur eine Hand benutzen. Die Aktion ist geeignet, Prozesse der Teamarbeit deutlich herauszuarbeiten. In Teams wirken ungeschriebene Regeln und „Gesetze“, aber auch Strukturen des Betriebes, Führungskultur und andere dynamische Kräfte wie Rollenkonformität, Genderthemen und interkulturelle Aspekte.

Dort, wo die Teambalance nicht entsteht oder nicht entwickelt wurde, blockieren sich Teammitglieder (Teamtrance). Kennzeichen ist, dass so gut wie keine Einigkeit erzielt werden kann, Teambeschlüsse entweder nicht zustande kommen oder getroffen, aber nicht umgesetzt werden und die Qualität der Arbeit alles andere als gut ist. In der Regel fühlen sich auch die Teammitglieder unwohl. Kennzeichen einer solchen Trance können z. B. regelmäßige oder hohe Fehlzeiten sowie hohe Fluktuation sein.

Es kann sein, dass die interne Teamstruktur so ist, dass sich die Blockaden nicht lösen lassen. Das gilt zum Beispiel für Zusammensetzungen, in denen die Mehrzahl der Teammitglieder resigniert oder innerlich gekündigt hat. Auch bei großen kulturellen Differenzen kann es zu

Blockaden durch Verweigerung der Zusammenarbeit kommen. Nicht alles lässt sich durch Weiterbildungsmaßnahmen lösen. Manchmal hilft nur eine personelle Umsetzung oder Auflösung eines Teams. Aber überall da, wo entweder aus dem Team heraus der Wunsch nach Verbesserung der Situation entstanden ist oder aufgrund von Führungsentscheidungen Teamentwicklung statt finden soll, ist es sinnvoll, über Erfahrungslernen an die Themen der Gruppen oder des Teams heranzukommen.

Ein gutes Team zeichnet sich durch hohe Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie ein gewisses Maß an Toleranz im Umgang miteinander aus.

Im Brückenbau müssen alle erforderlichen Qualitäten der Teamarbeit eingesetzt werden:

- Gemeinsame Zielfindung und Einigung über den Arbeitsprozess
- Entscheidungen treffen und koordinieren
- Den Prozess kontrollieren, da der Zeitfaktor eine Rolle spielt
- Motivation und Kommunikation
- Konfliktfähigkeit, wenn es darum geht, evtl. neue Entscheidungen treffen zu müssen
- Zusammenhalt der Gruppe

7.2 Methodisch/Didaktische Aspekte

Anders als bei Kindern oder Jugendlichen liegt bei Erwachsenen bereits ein festgefügtes Bild über die Zusammenhänge der Arbeitsumwelt vor. Der Einsicht zur Notwendigkeit von Veränderungen stehen oft jahrelange Arbeits- und Lebenserfahrungen gegenüber, die durchaus im Gegensatz zur Forderung stehen können.

Eine Maßnahme der Erwachsenenbildung sollte so gestaltet sein, dass sie den Betrachter emotional an einen Punkt führt, an dem er darüber nachzudenken beginnt, ob sein Verhalten in der Vergangenheit richtig war. Kann der Betrachter sich selbst entscheiden, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass dieses Unterfangen gelingt. Alles andere hat den faden Beigeschmack der Belehrung und kann als Besserwisserei empfunden werden. Welcher erwachsene Mensch reagiert darauf wie gewünscht? Das Ziel, die gewünschte dauerhafte Einstellungs- und Verhaltensänderung zu erreichen, scheint eher gegeben, wenn es gelingt, dem erwachsenen Menschen seine Selbstbestimmung zu überlassen. Mit dem Anregen von Fantasie, Inspiration und Kreativität ist mehr geholfen als mit der Präsentation vermeintlich eindeutiger Lösungen.

Erwachsenenbildung

Der Erwachsene will und muss mit den Verhaltensweisen und Überzeugungen, mit denen er in die Maßnahme kommt (mögen sie auch objektiv falsch sein), immer ernst genommen werden. Die Botschaften müssen frei von Schuldzuweisungen sein, sonst verschließen sich die Betroffenen.

Allen kognitiven Erklärungen zum Trotz steht die geballte Summe der häufig durchaus gegenläufigen Lebenserfahrungen. Um einen Wendepunkt in Verhaltensweisen anzusprechen bedarf es mehr als der rein sachlichen Information. Wenn Fragen aufgeworfen werden (anstatt ungestellte Fragen zu beantworten), kann die Suche nach Beantwortung durchaus den erwachsenen, selbstdenkenden Personen der Zielgruppe überlassen bleiben.

Verunsicherung und Irritation ist eine Methode, Lernbereitschaft zu erzeugen. Bevor eine neue Information wirklich zugelassen wird, muss zunächst das alte Verhaltensmuster verunsichert oder provoziert werden. Verunsicherung erzeugt ein inneres Ungleichgewicht, das wiederum nach Ausgleich strebt. Erst in dieser Phase können Lösungen angeboten werden.

Provokation soll einen Prozess der Richtigstellung auslösen (Provokation als persönlicher Angriff kann zur Reaktanz führen.). Wenn es auf diese Weise gelingt, das Thema zum Gesprächsgegenstand werden zu lassen, damit seine Bedeutung zu erhöhen und als Selbstläufer zu multiplizieren, werden Meinungsbildungsprozesse ausgelöst und nicht Lösungen vorgegeben.

Erscheinen dem Teilnehmer aufgrund seines Vorwissens alle Zusammenhänge bereits bekannt oder gehören nach seiner Einschätzung zu den Selbstverständlichkeiten des Lebens, so wird die Maßnahme als banal und wenig spannend erlebt. Erwachsenenbildner sind immer bestrebt, altbekannte Tatsachen aus einer Perspektive zu präsentieren, die für jede Zielgruppe Neuheitscharakter besitzt und Bekanntes in einem neuen Licht erscheinen lässt. ("So hab ich das noch nie gesehen.")

Erlebnispädagogik

In der Didaktik gilt der häufig zitierte Satz: „Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte.“. Bezogen auf die erlebnisbasierte Wahrnehmung kann erweitert werden: „Ein Erlebnis sagt mehr als 1000 Bilder.“, denn das Selbsterlebte verankert sich wesentlich stärker im Gedächtnis als nur Gehörtes oder nur Gesehenes.

Gleiche Ereignisse werden von Menschen unterschiedlich erlebt. Während der eine Löwenjagd als eindrucksvolles Erlebnis schildert, empfindet ein anderer schon das Aufblühen einer Blume

als Erlebnis. Beide "Abenteuer" lösen eine emotionale Regung aus. Wenn die Ereignisse zudem über möglichst viele Sinneseindrücke und Gemütsregungen erfahren werden, wirken sie intensiv und nachhaltig.

7.3 Resümee der Maßnahme 'BrückenSchlagen'

Die bisherigen Erfahrungen mit der Methodik 'BrückenSchlagen' bei Maßnahmen zur Teamentwicklung waren durchweg positiv. Allerdings ist auch eine solche Maßnahme lediglich ein Baustein innerhalb eines langwierigen Prozesses.

Die Maßnahme 'BrückenSchlagen' fordert intuitives Alltagshandeln und damit Authentizität der Teilnehmer/innen. Aufgrund des pragmatischen Ansatzes können damit auch Zielgruppen angesprochen werden, die eher handwerklich geschickt sind und wenig geübt im theoretischen Lernen. Aufgrund der praktischen Arbeit und den gemeinsamen Erfahrungen kann in der Auswertung leichter über Rollen, Rollenzuweisungen und Verhaltensaspekte in der Zusammenarbeit diskutiert werden. Wird die Brücke fertig und kann abschließend ein Gruppenfoto mit allen Teilnehmenden auf der Brücke die geleistete Arbeit dokumentieren, sind viele auch erst mal stolz auf das Geleistete. Damit entstehen positive Lernsituationen, in denen auch neue Anregungen gerne angenommen werden.

Besonders interessant sind Prozesse, in denen die Brücke nicht fertiggestellt werden kann. Besonders wenn dies im Rahmen von Team- oder Gruppenentwicklung passiert, lässt sich in der Auswertung sehr gut über die Gründe, die zu diesem Ergebnis geführt haben, diskutieren. In der Auswertung muss darauf geachtet werden, dass das jeweilige Verhalten konkret reflektiert werden kann. Schuldzuweisungen können zwar in der Debatte gemacht, müssen aber entsprechend im Kontext aufgearbeitet werden, wenn ein nachhaltiger Lerneffekt entstehen soll.

Aufgrund dieses hohen Praxisbezuges muss sich jede/r einbringen und konkret handeln, pro aktiv werden. Damit wird auch jede/r Teilnehmende sichtbar mit seinen Stärken und Möglichkeiten. Die Übung enthält ausreichend Rollenangebote, auch für Hilfstätigkeiten und kleinere Arbeiten für eher vorsichtige Naturelle. Die Erfahrungen mit sich selbst im Kontext der Gruppe schaffen Erlebnisse, die nachhaltig wirken können, weil sie eben aus dem eigenen Erleben kommen und nicht abstrakt erarbeitet werden. Besonders in der Teamentwicklung können damit wirkungsvolle Effekte erzielt werden, die sich auf die weitere Zusammenarbeit positiv auswirken können.

Eine Aufgabe im Brückenbau sieht vor, dass eine Person als Beobachter eingesetzt wird. In einem Beispiel wurde derjenige als Beobachter erwählt, der gleichzeitig eine sehr stark

strukturierende Kompetenz hatte. Da der Beobachter in den Prozess nicht eingreifen darf, fehlte diese Kompetenz während des gesamten Prozesses. Die Brücke wurde nicht vollständig aufgebaut. In der Auswertung wurde deutlich, dass der Betroffene selbst keine bewusste Wahrnehmung seiner Kompetenz hatte, von daher die Rollenzuteilung nicht in Frage stellte, lediglich ein allgemeines Unwohlsein während der Beobachtungsphase verspürte. Interessant war zu verfolgen, warum die Gruppe ausgerechnet ihn zum Beobachter gewählt hatte. Es entspann sich ein Gespräch darüber, inwieweit die Gruppe durch bestimmte Ansichten und Meinungen sich selbst blockiert und damit gute Arbeitsergebnisse verhindert.

Für eine gelungene Auswertung ist allerdings auch ein erfahrenes Referententeam erforderlich. Die Auswertung muss gewährleisten, dass alle Verhaltensweisen in wertschätzender Weise reflektiert werden können. Dazu sollte auch ein ausreichendes Zeitkontingent zur Verfügung stehen. Die Auswertung wird unterstützt durch Fragebögen, Selbstreflexionsbögen und weiteres methodischen Handwerkszeug. Insbesondere beim Einsatz in der Führungskräftebildung kommt der Auswertung ein hoher Stellenwert zu.

8 Ausblick

Eine Veränderung des Teamverhaltens oder die Entwicklung von Beteiligungsprozessen sind langwierige Prozesse. Mit Erfolgen ist nur zu rechnen ...

- wenn eine Vision konkretisiert wurde.
- als prozesshafte Entwicklung.
- mit behutsamer Einflussnahme.
- mit sozialer Sensibilität.
- mit Bescheidenheit hinsichtlich Tempo und Ausmaß.
- mit langem Atem.

Weitere Informationen:

Reinhard.Lenz@Institut-Input.de

Info@Institut-Input.de