



Pro-DEENLA

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÖNEBURG

Steinbeis-Innovationszentrum
Logistik und Nachhaltigkeit

LERNMODUL „UMGANG MIT WIDERSPRÜCHEN“

AUSFÜHRUNGEN FÜR
AUSBILDER/INNEN



GEFÖRDERT VOM



INHALT AUSFÜHRUNGEN FÜR AUSBILDER/INNEN

Einordnung des Lernmoduls	3
Inhalt des Lernmoduls	3
Übersicht über das Lernmodul	6



EINORDNUNG DES LERNMODULS

Die folgenden Lernaufgaben zum Thema „Umgang mit Widersprüchen“ bilden ein Querschnittsthema ab, das vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit mehrere Berufsbildpositionen des Ausbildungsrahmenplans für die Berufsausbildung zum Kaufmann bzw. zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung adressiert.

Die Lernaufgaben thematisieren dabei die Existenz von Widersprüchen in der täglichen Lebens- und Arbeitswelt sowie den möglichen Umgang mit diesen Widersprüchen. Dabei lernen die Auszubildenden den Unterschied zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit kennen. Sie beschäftigen sich außerdem mit Handlungsalternativen in Dilemma-Situationen und reflektieren die Bedeutung von Widersprüchen für ihre tägliche Entscheidungsfindung im Berufsalltag.

In diesem Lernmodul, das drei Lernaufgaben umfasst, liegt der Fokus auf individuellen Widersprüchen zwischen nachhaltigem Handeln und den betrieblichen Routinen. Die Auszubildenden lernen insbesondere die Lern- und Erkenntnismethode der „Systemischen Visualisierung“ kennen und wenden diese an. In der Basislernaufgabe konzentrieren sich die Auszubildenden auf die Identifikation und Interpretation von Widersprüchen. In der Verknüpfungslernaufgabe reflektieren sie ihre betriebliche Arbeitswelt im Hinblick auf diese Widersprüche und stellen einen selbstgewählten, alltäglichen Widerspruch dar. In der Erweiterungslernaufgabe führen die Auszubildenden dann gemeinsam unter Anleitung eines Ausbilders bzw. einer Ausbilderin eine „Systemische Visualisierung“ durch, um daraus abschließend Handlungsmöglichkeiten für den Umgang mit Widersprüchen abzuleiten.

INHALT DES LERNMODULS

Effizienz beschreibt unter anderem Wirtschaftlichkeit. Wenn so wenig wie möglich von einer notwendigen Ressource verwendet wird, so gilt dies als effizient. So könnte man meinen, dass Effizienzsteigerungen im Unternehmensalltag folglich auch zu einem nachhaltigen Wirtschaften führen. Weniger Abfall oder Energieaufwand bedeutet doch gleichzeitig weniger Umweltbelastung und längere Verfügbarkeit von endlichen Ressourcen – oder?

Nicht unbedingt!

Das Missverständnis hinter dieser Annahme soll anhand eines Beispiels aufgedeckt werden. Seit 1990 hat sich der deutsche Luftverkehr mehr als verdreifacht. Mit Hilfe technischer Innovationen, besserer Raumnutzung und weiterer Maßnahmen konnte der durchschnittliche Kerosinverbrauch pro Person seitdem um 42 Prozent gesenkt werden – eine gute Entwicklung auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick ist jedoch auch zu erkennen, dass das Verkehrsaufkommen im gleichen Zeitraum stark zugenommen hat. Daraus folgt, dass trotz starker Effizienzsteigerungen absolut betrachtet immer mehr Kerosin verbraucht wird – nämlich 85 Prozent mehr seit 1990.

Wissenschaftler sprechen daher auch von einer „Effizienzfalle“. Denn obwohl sich mit Effizienzsteigerung eine relative Umweltentlastung erzeugen lässt, bleibt die Herausforderung des absoluten Produktionswachstums weiterhin bestehen. So ist das effiziente Handeln aus der ökonomischen Perspektive zwar zielführend, aus der ökologischen Perspektive jedoch fraglich. Es lässt sich schlussfolgern, dass Effizienzstreben und Nachhaltigkeitsorientierung zwei eigenständige Rationalitäten darstellen, die von Unternehmen beide gleichermaßen beachtet werden sollten, um zukunftsfähig zu wirtschaften. Eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung würde demnach aus den zur Verfügung stehenden Ressourcen unter Erhalt der Ressourcenbasis möglichst viele ökonomische Werte erschaffen, um somit intergenerational und intragenerational gerecht zu wirtschaften. Somit sollte sich ein zukunftsorientiertes betriebswirtschaftlich-kaufmännisches Handeln sowohl den Herausforderungen der eher kurzfristigen Effizienzrationalität als auch der langfristigen Nachhaltigkeitsrationalität stellen und beide Perspektiven verknüpfen. Folgende Abbildung verdeutlicht dieses Verhältnis. Die Perspektive der Effizienz lässt sich demnach durch die Begriffe „Funktionalität“, „ökonomische Effizienz“ sowie „Gesetzeskonformität“ und die Perspektive der Nachhaltigkeit durch die Begriffe „ökologische Effizienz“, „Substanzerhaltung“ sowie „Verantwortung“ beschreiben.



Abbildung 1: Effizienz- und Nachhaltigkeitsperspektiven im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handeln (eigene Darstellung in Anlehnung an Müller-Christ 2014)

Im Rahmen des betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handelns entstehen Widersprüche zwischen der Effizienzrationalität („Funktionalität“, „ökonomische Effizienz“ und „Gesetzeskonformität“) und der Nachhaltigkeitsrationalität („ökologische Effizienz“, „Substanzerhaltung“ und „Verantwortung“). Ein zukunftsfähiges betriebswirtschaftlich-kaufmännisches Handeln zeichnet sich somit dadurch aus, mit diesen Widersprüchen umgehen zu können.

Doch stellt sich nun die Frage, was der Umgang mit Widersprüchen für den Berufsalltag bedeutet. In diesem Zusammenhang kann von so genannten „Trade-offs“ – auch „Zielkonflikte“ oder „Kompromisse“ – gesprochen werden. Grundsätzlich geht es darum, den möglichen Widerspruch zwischen einer Idealvorstellung und dem Berufsalltag zu verstehen und eine begründete Handlungsentscheidung zu treffen. Dabei werden Entscheidungsträger häufig in Dilemma-Situationen versetzt. Im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Handeln geht es somit oftmals um eine Entscheidung zwischen knappen Ressourcen, wie Geld, Zeit oder Personal.

Welche Handlungsmöglichkeiten ergeben sich demnach, wenn über die Verwendung einer absolut knappen und endlichen Ressource wie zum Beispiel Zeit handelt? Diese Frage soll – in Anlehnung an Georg Müller-Christ 2007 – anhand eines allgemeinen Beispiels erörtert werden: Der allgegenwärtigen Zwickmühle zwischen dem Engagement für die Karriere und bzw. oder für die Familie. Denn niemand kann in beiden Bereichen gleichzeitig die eigene Zeit maximieren ohne Verluste hinnehmen zu müssen, wodurch persönliche Prozesse des Umgangs unumgänglich werden. Prinzipiell existieren folgende vier Möglichkeiten des Umgangs mit diesem Dilemma:

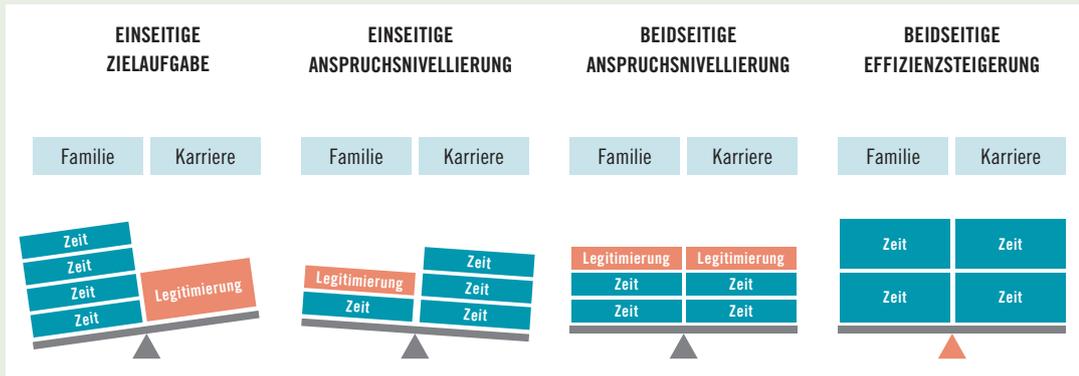


Abbildung 2: Umgangsmöglichkeiten mit Trade-offs in Anlehnung an Georg Müller-Christ 2007

Erstens könnte ein Teilziel darin bestehen, die Maximierung des Engagements für die Karriere aufzugeben. Damit würde der Trade-off jedoch nicht bewältigt, sondern einfach beseitigt. Dies würde allerdings die psychische Herausforderung nach sich ziehen, die Aufgabe des Teilziels für sich persönlich legitimieren zu müssen. Zweitens könnte der eigene Anspruch, zum Beispiel auf Seite der Familie, auf einen mittleren Zielerreichungsgrad gesenkt werden, wodurch nur bedingt eine individuelle Legitimierung notwendig würde (einseitige Anspruchsnivellierung). Drittens könnte eine beidseitige Anspruchsnivellierung vorgenommen werden. Das würde allerdings eine enorme psychische Leistung von dem Entscheidungsträger und beidseitige Legitimierungen vor sich selbst sowie den beiden Anspruchsgruppen erfordern. Viertens könnte versucht werden, die persönliche Effizienz zu steigern. Beispielsweise könnte durch eine straffere Selbstorganisation und ein besseres Zeitmanagement die zur Verfügung stehende Zeit intensiver genutzt werden. Allerdings besteht auch hier die Gefahr psychischer und körperlicher Belastungen, die ggf. nicht dauerhaft ausgehalten werden können. Aus diesem Beispiel lässt sich bereits erkennen, dass eine allseits ideale Lösung nicht existieren kann. Das Aushalten und Verhandeln von Trade-offs führt zwangsläufig zu teils erheblichen Entscheidungsschwierigkeiten. Zum Umgang mit Widersprüchen im betriebswirtschaftlich-kaufmännischen Berufsalltag bieten sich folgende drei Bewältigungsstrategien an:

1. Umgang durch zeitliche Trennung;
2. Umgang durch räumliche Trennung;
3. Umgang durch sphärische Trennung.

Umgang durch zeitliche Trennung

Um mit dem Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit umzugehen, könnten diese beiden Rationalitäten zeitlich getrennt werden. Beispielsweise könnte das Leitbild der Nachhaltigkeit solange in den Fokus des betrieblichen Handelns gestellt werden, bis finanzielle Herausforderungen ein effizienzrationales Handeln erfordern. Nachhaltigkeits- bzw. effizienzrationales Handeln wechseln sich demnach ab und könnten sich somit gegenseitig ausgleichen.

Umgang durch räumliche Trennung

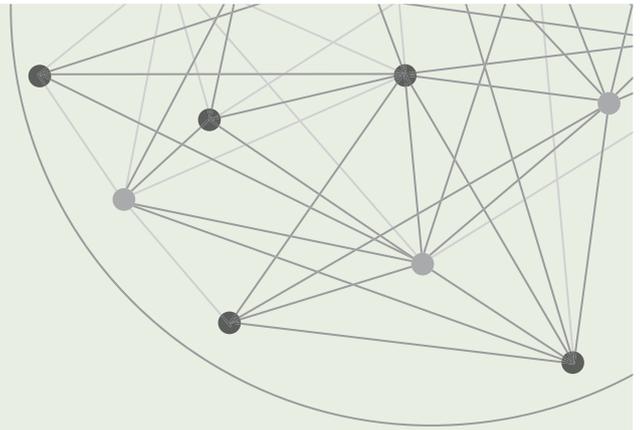
Beim Umgang mit Widersprüchen durch räumliche Trennung wird der Widerspruch mit Hilfe organisatorischer Mittel räumlich im Unternehmen aufgeteilt. Beispielsweise könnte sich eine Abteilung auf die Realisierung nachhaltigkeitsorientierter Ziele konzentrieren und eine andere Abteilung die Effizienzorientierung im Blick behalten. Im Rahmen dieser zweigeteilten Zielverfolgung müssen Nachhaltigkeits- und Effizienzrationalität jedoch einen gleichrangigen Stellenwert haben.

Umgang durch sphärische Trennung

Die sphärische Trennung beschreibt den Umgang mit Widersprüchen durch eine gleichzeitige Berücksichtigung der Effizienz- und Nachhaltigkeitsstrategie in verschiedenen Sphären des betrieblichen Handelns. Demnach müssen sowohl effizienzrationale als auch nachhaltigkeitsrationale Zielsetzungen im alltäglichen Handeln gleichzeitig berücksichtigt werden, wodurch mögliche Widersprüche in parallelen Sphären kontinuierlich mitgedacht werden müssen.

ÜBERSICHT ÜBER DAS LERNMODUL

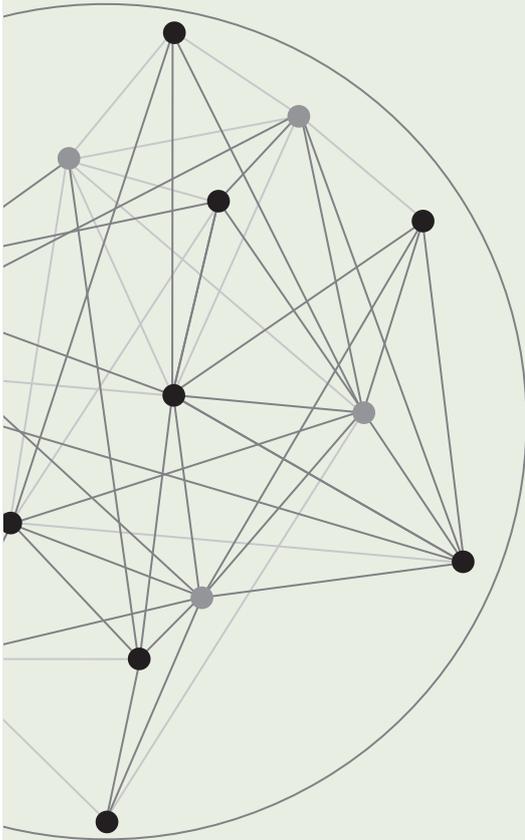
Zuordnung zur Ausbildungsordnung:	Querschnittsthema
Thema:	Umgang mit Widersprüchen
Lernaufgabentyp:	Basislernaufgabe, Verknüpfungslernaufgabe, Erweiterungslernaufgabe
Lernorte:	Arbeitsplatz, Betriebs- bzw. Lernraum, überbetrieblicher Lernort
Sozialformen:	Einzelarbeit und Gruppenarbeit
Angestrebte Kompetenzförderung:	<ul style="list-style-type: none">- Die Auszubildenden skizzieren die Methode „Systemische Visualisierung“.- Die Auszubildenden beschreiben und interpretieren das Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche mit Hilfe einer Abbildung.- Die Auszubildenden erläutern den Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit.- Die Auszubildenden reflektieren ihren beruflichen Alltag vor dem Hintergrund des Widerspruchs zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit
Kurzbeschreibung und Einordnung:	<p>Die Auszubildenden beschreiben und interpretieren in der Basislernaufgabe ein Bild zum Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche, das im Rahmen einer "Systemischen Visualisierung" von Experten der Branche entworfen wurde. Dabei bekommen sie einen Einblick in die Methode der „Systemischen Visualisierung“. Im Rahmen der Verknüpfungslernaufgabe setzen sich die Auszubildenden mit dem Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit auseinander und identifizieren in diesem Zusammenhang Widersprüche in ihrer Berufswelt. Anschließend entscheiden sich die Auszubildenden gemeinschaftlich für einen der Widersprüche, den sie in der darauffolgenden Erweiterungslernaufgabe mit Hilfe der Methode „Systemische Visualisierung“ selbst aufstellen. Vor diesem Hintergrund reflektieren die Auszubildenden gemeinsam ihre Erkenntnisse und ziehen Rückschlüsse auf ihren Arbeitsalltag.</p> <p>Dieses Modul dient als Querschnittsmodul, das diverse Verknüpfungspunkte zu den anderen Lernmodulen ermöglicht. Es fördert das Verständnis für Handlungsalternativen zwischen Effizienz- und Nachhaltigkeitsrationalität im beruflichen Alltag und thematisiert vor diesem Hintergrund den Umgang mit Widersprüchen.</p>
Inhalte und Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none">- Einführung in die Lern- und Erkenntnismethode „Systemische Visualisierung“- Interpretative Auseinandersetzung mit einem Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche- Strukturierte Auseinandersetzung mit dem Widerspruch zwischen Effizienz- und Nachhaltigkeitsrationalität- Identifizierung und Reflektion von Widersprüchen zwischen Effizienz- und Nachhaltigkeitsorientierung im beruflichen Alltag- Erarbeitung möglicher Optionen für ein zukunftsfähiges betriebswirtschaftlichkaufmännisches Alltagshandeln
Benötigte Materialien:	<ul style="list-style-type: none">- Flipchart-Papier und Flipchart-Marker- Metaplanwand- Moderationskarten



LERN- PHASEN	HANDLUNGSABLAUF DER LERNENDEN	ERLÄUTERUNGEN ZU LERN- FORMEN UND -TECHNIKEN	ERLÄUTERUNGEN ZU MEDIEN
 IN DER EINSTIEGSPHASE BIETET ES SICH AN, IN EINZELARBEIT ZU LERNEN			
EINSTIEGSPHASE	<p>Bevor sich die Auszubildenden mit Widersprüchen in der Transport- und Logistikbranche beschäftigen, lernen sie mit Hilfe von Texten und Bildern die Methode der „Systemischen Visualisierung“ kennen. In diesem Kontext interpretieren die Auszubildenden mit Hilfe von Leitfragen das Bild einer „Systemischen Visualisierung“ zu einem Beziehungsgeflecht der Transport- und Logistikbranche aus ihrer persönlichen Perspektive. Abschließend formulieren sie ein Fazit in Form einer These, über die sie sich optional mit einer Kollegin bzw. einem Kollegen austauschen.</p>	<p>Die Auszubildenden lesen einen kurzen Informationstext (siehe Material 1*) und interpretieren ein Bild (siehe Material 2*). Den Auszubildenden werden Leitfragen zur Interpretation des Bildes zu Verfügung gestellt (siehe Hinweis 1*). Außerdem werden ihnen Tipps zur Formulierung einer These gegeben (siehe Hinweis 2*).</p>	
 IN DER ANALYSEPHASE BIETET ES SICH AN, IN GRUPPENARBEIT ZU LERNEN.			
ANALYSEPHASE	<p>Nachdem die Auszubildenden ein Bild einer fremden Visualisierung interpretiert haben, informieren sie sich mit Hilfe eines Informationstextes über den Widerspruch zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit. Anschließend reflektieren sie ihren persönlichen Berufsalltag und identifizieren ähnliche Widersprüche. Die identifizierten Widersprüche stellen die Auszubildenden dann der Gruppe vor und prüfen diese auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Abschließend einigen sie sich gemeinsam auf einen Widerspruch, mit dem sie weiterarbeiten möchten.</p>	<p>Die Auszubildenden lesen einen Informationstext zum Thema „Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Entscheidungs-rationalitäten“ (siehe Material 3*). Zur gemeinsamen Besprechung und Auswahl der identifizierten Widersprüche werden ihnen Leitfragen und Tipps gegeben (siehe Hinweise 3 und 4*).</p>	<p>Zur Ergebnissicherung benötigen die Auszubildenden Flipchart-Papier und Flipchart-Marker.</p>
DURCHFÜHRUNGS- UND REFLEXIONSPHASE	<p>Auf Basis des gewählten Widerspruchs führen die Auszubildenden unter Anleitung des Ausbilders bzw. der Ausbilderin eine „Systemische Visualisierung“ durch. Abschließend reflektieren sie anhand der durchgeführten Visualisierung mögliche Handlungsoptionen vor dem Hintergrund der beiden Perspektiven Effizienz und Nachhaltigkeit. Die dabei gemachten Erkenntnisse übertragen sie letztlich auf ihren persönlichen Berufsalltag. Alternativ können die Auszubildenden im Anschluss an die Analysephase auch ohne Durchführung einer eigenen „Systemischen Visualisierung“ über die Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Akteure diskutieren.</p>	<p>Dem Ausbilder bzw. der Ausbilderin werden Methodenkarten zur Verfügung gestellt, die eine detaillierte Anleitung zur Durchführung einer „Systemischen Visualisierung“ geben (siehe Material 4**).</p>	<p>Für die Durchführung der „Systemischen Visualisierung“ wird ein geräumiger Betriebsbzw. Lernraum benötigt, der mit Flipchart-Papier, Flipchart-Markern, einer Metaplanwand und Moderationskarten ausgestattet ist.</p>

* siehe Ausführungen für Auszubildende

** siehe Moderationskarten zur Methode "Systemische Visualisierung"



QUELLEN

Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (BDL) (Hrsg.) (2017): Klimaschutz Report 2017.

Online unter: https://www.bdl.aero/download/2681/klimaschutz-report_2017_v5.pdf. Stand:10.12.2017.

Müller-Christ, Georg (2007a): Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Managementrationalitäten. In: Müller-Christ, Georg; Arndt, Lars; Ehnert, Ina (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. In: Müller-Christ, Georg; Hülsmann, Michael (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Management. Band 1. Münster: LIT Verlag. S. 13-57.

Müller-Christ, Georg (2007b): Formen der Bewältigung von Widersprüchen: Die Rechtfertigung von Trade-offs als Kernproblem. In: Müller-Christ, Georg; Arndt, Lars; Ehnert, Ina (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Widersprüche. Eine Managementperspektive. In: Müller-Christ, Georg; Hülsmann, Michael (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Management. Band 1. Münster: LIT Verlag. S. 127-177.

Müller-Christ, Georg (2014): Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. 2. Auflage. Baden-Baden: utb.

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Arbeitseinheit Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Universitätsallee 1, 21335 Lüneburg
Steinbeis Innovationszentrum Logistik und Nachhaltigkeit (SLN), Dresdener Straße 17, 74889 Sinsheim

Redaktion: Prof. Dr. Andreas Fischer, Harald Hantke, Jens-Jochen Roth, Kristin Senneke, Jan Pranger

Gestaltung und Satz: Anke Sudfeld

Fotos/Illustrationen: Fotolia und pixabay: S. 1+2

LIZENZHINWEIS

Dieses Lernmodul unterliegt der Creative Commons Lizenz „Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland (CC BY-SA 3.0 DE)“.

Die Lizenz wird erklärt unter: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de>



METHODENKARTEN „SYSTEMISCHE VISUALISIERUNG“

LERNMODUL "UMGANG
MIT WIDERSPRÜCHEN"



GEFÖRDERT VOM

METHODE

„SYSTEMISCHE VISUALISIERUNG“

Was steckt hinter der Methode?

„Systemische Visualisierungen“ arbeiten mit dreidimensionalen Raumbildern, um Beziehungen darzustellen. Dabei werden Personen (Repräsentanten) stellvertretend für relevante Elemente, die für das jeweilige Thema relevant sind, im Raum aufgestellt. Ihre Positionen, Blickrichtungen und Abstände zueinander visualisieren ein Beziehungsgeflecht, das dabei helfen kann, Verbindungen zwischen den Elementen zu diskutieren und zu verstehen.

Wie lange dauert es?

- ca. 2 – 2,5 Stunden inkl. Einführung und Reflexion

Was wird benötigt?

- Flipchart und -papier sowie entsprechende Stifte oder ersatzweise eine Tafel und Kreide
- Ein möglichst großer Raum, in dem die Stühle und Tische verschoben werden können
- Stift und Papier für jeden Teilnehmenden

Wer ist beteiligt?

- Moderator (1 Person)
- Repräsentanten (4-8 Personen)
- Beobachtende (restliche Gruppe)



1 SIE SIND MODERATOR/IN

Was ist das?

- Als Moderator/in führen Sie die Auszubildenden durch den Prozess der „Systemischen Visualisierung“.
- Sie sind dafür zuständig, die Auszubildenden mithilfe von Anweisungen und Leitfragen ein Beziehungsgeflecht mit Repräsentanten aufstellen und diskutieren zu lassen.
- Die Auszubildenden haben bereits einen Widerspruch zwischen nachhaltigem Handeln und ihrem betrieblichen Alltag identifiziert, den sie nun gemeinsam mit Ihnen aufstellen werden.

Was ist vorab zu tun?

- Lesen Sie sich Ihre Moderationskarten aufmerksam durch, um den Ablauf der „Systemischen Visualisierung“ zu verstehen. Machen Sie sich ggf. Notizen, die Ihnen helfen, den Moderationsprozess durchzuführen.

Das ist zu beachten!



- Stellen Sie sicher, dass die Auszubildenden die vorangestellten Aufgaben des Lernmoduls „Umgang mit Widersprüchen“ bearbeitet haben.

2 EINLEITUNG

Was ist zu tun?

- Begrüßen Sie die Auszubildenden zu der „Systemischen Visualisierung“ ihres selbstgewählten Widerspruchs.
- Wiederholen Sie mit den Auszubildenden, worum es sich bei dieser Methode handelt, um sich gemeinsam auf die Visualisierung vorzubereiten.
Mögliche Frage: „Was versehen Sie unter der „Systemischen Visualisierung“?“
- Während der Visualisierung bietet es sich an, die Auszubildenden in ihrer Rolle als Repräsentanten zu duzen, um für die Zeit der Visualisierung die Hierarchieebenen zu durchbrechen. Überlegen Sie, ob dies für Sie in Frage kommt und legen Sie die Form der Ansprache gemeinsam mit den Auszubildenden fest.

Das ist zu beachten!



- Es geht bei der Durchführung einer „Systemischen Visualisierung“ nicht darum, eine perfekte Lösung zu finden, sondern ein Beziehungsgeflecht zu verstehen und zu diskutieren. Es gibt kein „richtig“ und kein „falsch“.

3 THEMA

Was ist zu tun?

- Lassen Sie sich von den Auszubildenden den gewählten Widerspruch erklären und halten Sie diesen schriftlich – gut sichtbar im Raum – fest.
- Legen Sie die beteiligten Akteure fest, die sich im Kontext des Widerspruchs bzw. der Ausgangssituation bewegen.
Beispiel: *Kunde, Abteilungsleiter, Lkw-Fahrer*
- Legen Sie anschließend Polaritäten fest, die ein Spannungsverhältnis aufbauen.
Beispiel: *Hell – Dunkel, Qualität – Quantität*
- Bereiten Sie Umhänge-Schilder vor, auf denen Sie die Bezeichnungen der Elemente schreiben.

Das ist zu beachten!



- Ein Akteur ist eine handelnde Person bzw. Institution.
- Eine Polarität stellt eine abstrakte Prämisse dar.
- Mit dem Begriff „Repräsentanten“ sind sowohl Akteure als auch Polaritäten gemeint.

4 REPRÄSENTANTEN

Was ist zu tun?

- Fragen Sie die Gruppe nach freiwilligen Repräsentanten für die Akteure und Polaritäten.
- Legen Sie die Umhänge-Schilder verdeckt auf den Fußboden oder den Tisch und lassen Sie die freiwilligen Repräsentanten per Zufall ein Element ziehen und umhängen.
- Weisen Sie die restliche Gruppe in ihre Rolle als Beobachtende ein (siehe Rollenkarte für die Beobachtenden) und lassen Sie sie in einen Halbkreis setzen.



Das ist zu beachten!



- Es ist wichtig, dass die Auszubildenden sich freiwillig als Repräsentanten zur Verfügung stellen, da ansonsten die Gefahr innerer Barrieren besteht.
- Ein Akteur ist eine handelnde Person bzw. Institution.
- Eine Polarität stellt eine abstrakte Prämisse dar.
- Mit dem Begriff „Repräsentanten“ sind sowohl Akteure als auch Polaritäten gemeint.

5 VISUALISIERUNG – DAS BILD AUFBAUEN

Was ist zu tun?

- Weisen Sie den Polaritäten einen Stellplatz im offenen Raum zu.
 - a. Zwei Polaritäten bilden eine Gerade und stehen sich somit gegenüber.
 - b. Im Fall von vier Polaritäten entsteht ein gedrehtes Viereck, in dem sich die Elemente ebenfalls gegenüber stehen und ihren Blick nach innen richten.
- Fordern Sie die restlichen Akteure nacheinander auf, in den entstandenen Raum einzutreten und sich darin zu bewegen.
Mögliche Aufforderung: *„Akteur X, betrete nun den Raum und finde für dich einen sicheren und angenehmen Platz. Wenn du ihn gefunden hast, bleibe dort stehen.“*
- Die Akteure können sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Blickfeldes der Polaritäten positionieren.



Das ist zu beachten!



- Sprechen Sie die Akteure nicht mit ihrem realen Namen an, sondern mit ihrer Rolle, damit die Abgrenzung zwischen Realität und Visualisierung deutlich wird.
- Geben Sie den Akteuren Zeit, die Atmosphäre sowie die anderen Akteure auf sich wirken zu lassen und diese wahrzunehmen.
- Achten Sie darauf, dass die restliche Gruppe ihren Beobachtungsauftrag wahrnimmt.

6 VISUALISIERUNG – DAS BILD AUFBAUEN

Was ist zu tun?

- Wenn sich alle Akteure positioniert haben, beginnen Sie, die Polaritäten sowie die Akteure nach ihrem Wohlbefinden im Raum zu fragen.
Mögliche Fragen:
„Akteur X, wie sicher hast du deinen Platz auf einer Skala von 1-10 gefunden?“
„Polarität X, wie sicher fühlst du dich auf deinem Platz auf einer Skala von 1-10?“
- Ergänzen Sie die Abfrage nach dem Wohlbefinden durch die Nachfrage, warum sich die Akteure für diese Zahl entschieden haben.
Mögliche Frage: *„Warum hast du dich für diese Zahl entschieden?“*
- Fordern Sie die Repräsentanten ggf. auf, ihre Wahrnehmung mithilfe von Adjektiven zu beschreiben.



Das ist zu beachten!



- Sprechen Sie die Akteure nicht mit ihrem realen Namen an, sondern mit ihrer Rolle, damit die Abgrenzung zwischen Realität und Visualisierung deutlich wird.
- Geben Sie den Akteuren Zeit, die Atmosphäre sowie die anderen Akteure auf sich wirken zu lassen und diese wahrzunehmen.
- Achten Sie darauf, dass die restliche Gruppe ihren Beobachtungsauftrag wahrnimmt.

7 VISUALISIERUNG – DAS BILD ENTWICKELN

Was ist zu tun?

- Nachdem alle Repräsentanten nach ihrem Wohlbefinden befragt wurden, wird nun den Akteuren mit der niedrigsten Bewertung ein Platzwechsel angeboten.
Mögliche Frage: „Akteur X, du hast eine (Zahl) genannt, möchtest du deine Position ändern?“
Der Akteur kann sich nun erneut frei im Raum bewegen und sich einen neuen Platz suchen. Die Polaritäten dürfen ihren Platz nicht wechseln, da sie den Rahmen des Bildes darstellen.
- Nachdem der Akteur einen neuen Platz gewählt hat, wird er erneut nach seinem Wohlbefinden auf einer Skala von 1-10 sowie nach einer Begründung für die Entscheidung gefragt.
Mögliche Fragen: „Akteur X, wie sicher hast du jetzt deinen Platz auf einer Skala von 1-10 gefunden?“
„Warum hast du dich für diese Zahl entschieden?“
- Aufgrund der Veränderung werden die anderen Akteure ebenfalls erneut nach ihrem Wohlbefinden gefragt. Im Falle von sehr niedrigen Werten, wird diesen Akteuren ebenfalls ein Standortwechsel nach gleichem Prinzip angeboten.

Das ist zu beachten!



- Geben Sie den Akteuren Zeit, die Atmosphäre sowie die anderen Akteure auf sich wirken zu lassen und diese wahrzunehmen.
- Fordern Sie die Repräsentanten immer wieder dazu auf, die eigenen Wahrnehmungen zu beschreiben.

8 VISUALISIERUNG – DAS BILD WAHRNEHMEN

Was ist zu tun?

- Nachdem sich die Akteure im Raum bewegt haben und unterschiedliche Positionen wahrgenommen haben, wird sich das Bild langsam „festigen“.
Abschließend fragen Sie die Repräsentanten nach dem Machtgefüge im Bild.

Lassen Sie Repräsentanten hierfür gleichzeitig mit dem Finger aufeinander zeigen und erinnern Sie die Beobachtenden daran, die Ergebnisse zu notieren:

Mögliche Fragen:

„Welcher Akteur ist deiner Meinung nach der Stärkste im Bild?“

„Welcher Akteur ist deiner Meinung nach der Schwächste im Bild?“

„Welche Polarität ist deiner Meinung nach die Stärkste im Bild?“

„Welche Polarität ist deiner Meinung nach die Schwächste im Bild?“

Das ist zu beachten!



- Geben Sie den Akteuren Zeit, in sich selbst hineinzuhören, die Atmosphäre sowie die anderen Repräsentanten auf sich wirken zu lassen und diese wahrzunehmen.
- Achten Sie darauf, dass die restliche Gruppe ihren Beobachtungsauftrag wahrnimmt.

9 VISUALISIERUNG – DAS BILD AUFLÖSEN

Was ist zu tun?

- Erklären Sie die Visualisierung an dieser Stelle für beendet.
- Richten Sie Ihr Wort an die Beobachtenden und stellen Sie sicher, dass diese die finalen Positionen der Repräsentanten dokumentiert haben oder räumen Sie hierfür ggf. noch mehr Zeit ein.
- Wenn die Beobachtenden das Signal geben, dass sie fertig sind, können Sie sich bei den Repräsentanten für ihre Ausdauer und Offenheit bedanken.
- Entlassen Sie die Repräsentanten wie folgt aus ihren Rollen:
„Abschließend können Sie nun Ihre Rollen verlassen. Legen Sie hierzu Ihre Schilder ab und drehen Sie sich einmal um Ihre eigene Achse.“
- An dieser Stelle bietet sich für die gesamte Gruppe eine 15-minütige Pause an.



Das ist zu beachten!



- Insbesondere die Repräsentanten müssen sich von ihrer Rolle lösen, damit sie in der weiteren Reflexionsphase aus ihrer individuellen Perspektive argumentieren können und sich in der weiteren Interpretation nicht mehr der Rolle verpflichtet fühlen.

10 REFLEXION – DAS BILD BESCHREIBEN

Was ist zu tun?

- Lassen Sie die Gruppe mithilfe der folgenden Leitfragen das Geschehene zunächst beschreiben.

Halten Sie die Wortmeldungen auf einem Flipchart oder einer Tafel fest.

Fragen Sie die Beobachtenden:

„Was haben Sie gesehen? Beschreiben Sie die Positionen und Bewegungen der Repräsentanten.“

„Wie lässt sich das abschließende Bild zeichnerisch darstellen?“



Das ist zu beachten!



- Achten Sie darauf, dass während der Bildbeschreibung (noch) keine Bewertungen geäußert werden.
- Achten Sie darauf, dass die Wortmeldungen der Repräsentanten und Beobachtenden abgegrenzt voneinander erfolgen, um eine Vermengung von Selbst- und Fremdwahrnehmungen zu vermeiden.

11 REFLEXION – DAS BILD INTERPRETIEREN

Was ist zu tun?

- Lassen Sie die Gruppe mithilfe der folgenden Leitfragen das Beschriebene interpretieren.

Halten Sie die Wortmeldungen auf einem Flipchart oder einer Tafel fest.

- Fragen Sie die gesamte Gruppe:

„Was könnten die genannten Bewegungen, Konstellationen, Beschreibungen für das Gesamtgefüge bedeuten?“

„Wie stimmig oder irritierend ist das Bild bzw. sind die Bilder für Sie?“

„Inwiefern stellt das Bild den ursprünglich genannten Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und betrieblichem Alltag für Sie dar?“

Das ist zu beachten!



- Achten Sie darauf, der Gruppe genügend Zeit zum Nachdenken zu geben.



12 DAS BILD IN DIE ZUKUNFT BEAMEN (OPTIONAL)

Was ist zu tun?

- Sie können das Bild auch in die Zukunft übertragen, um z. B. die Folgen von etwas zu visualisieren.
- Hierfür können Sie die folgenden Fragen stellen:

„Wie könnte sich das Bild im Jahr 20XX darstellen und warum?“

oder

„Wie würde sich das Bild verändern, wenn sich in den nächsten 10 Jahren nichts verändert?“

Das ist zu beachten!



- Je nach Ausgangslage müssen Sie die Fragen anpassen.

13 REFLEXION – RÜCKSCHLÜSSE ZIEHEN

Was ist zu tun?

- Lassen Sie die Gruppe mit der folgenden Aufgabenstellung Rückschlüsse auf den eingangs formulierten Widerspruch ziehen:
„Beschreiben Sie, inwiefern die entstandenen Bilder dabei helfen können, mit dem eingangs gewählten Widerspruch umzugehen.“
„Welche Handlungsoptionen haben die betreffenden Akteure vor dem Hintergrund der beiden Perspektiven Effizienz und Nachhaltigkeit?“
„Nutzen Sie hierfür die ‚Think, Pair, Share – Methode:‘“
- 1. *Die Auszubildenden beantworten die Fragestellung in Eigenarbeit und machen sich Notizen (5-10 min).*
- 2. *Die Auszubildenden finden sich in Zweier-Teams zusammen und tauschen sich über ihre Ergebnisse aus. Dabei sollen beide Partner ihre Notizen vergleichen und die für sie schlüssigsten Ergebnisse auf einem Flipchart zusammenfassen (15-20min).*
- 3. *Abschließend stellen die Zweier-Teams ihre Ergebnisse dem Plenum vor (3 min pro Team).*

Das ist zu beachten!



- Achten Sie darauf, dass die relevanten Fakten (Widerspruch, Reflexionsergebnisse, Aufgabenstellung) für die Gruppe gut sichtbar im Raum festgehalten werden (z.B. auf einem Flipchart-Papier).

14 REFLEXION – RÜCKSCHLÜSSE ZIEHEN

Was ist zu tun?

- Lassen Sie die Auszubildenden abschließend die Ergebnisse diskutieren und auf ihr Arbeitsumfeld übertragen.
- Dabei kann die folgende Fragestellung helfen:
„Inwiefern können die herausgearbeiteten Ergebnisse relevant für Ihren Arbeitsalltag sein?“
„Schreiben Sie Ihre Ideen auf Moderationskarten und pinnen Sie diese an die Moderationswand“.



Das ist zu beachten!



- Achten Sie darauf, dass die relevanten Fakten (Widerspruch, Reflexionsergebnisse, Aufgabenstellung) für die Gruppe gut sichtbar im Raum festgehalten werden (z.B. auf einem Flipchart-Papier).

1 DU BIST REPRÄSENTANT/IN

Was ist das?

- Als Repräsentant/in verkörperst du entweder einen Akteur (z. B. den Kunden) oder eine Polarität (z.B. die Effizienz).
- Du bist aktiv an der Visualisierung beteiligt und bewegst dich in einem begrenzten Raum mit den anderen Repräsentanten.
- Du bist dafür verantwortlich, eine mögliche Sichtweise deines Akteurs bzw. deiner Polarität darzustellen, indem du versuchst, dich in ihn/sie hineinzusetzen.
- Du hörst während der Visualisierung in dich hinein und versuchst, die Veränderungen in deiner Umgebung wahrzunehmen, um darauf zu reagieren.
- Du interpretierst deinen jeweiligen Akteur bzw. Pol auf deine individuelle Weise – es gibt kein „richtig“ und kein „falsch“.

Das ist zu beachten!



- Höre in dich hinein.
- Nimm deine Umgebung wahr.
- Sprich deine Gedanken auf Nachfrage aus – egal wie unwichtig oder merkwürdig sie dir vorkommen.

2 DU BIST REPRÄSENTANT/IN

Was ist zu tun?

- Du hast soeben deinen Akteur bzw. deine Polarität per Zufall gezogen. Hänge dir das entsprechende Schild um und nimm dir fünf Minuten Zeit, um dich auf diese Rolle einzustimmen.
- Sage im Stillen zu dir selbst: „Ich bin die/ der ...“
- Beantworte dir im Stillen die Fragen:
„Wie geht es meinem Akteur bzw. meiner Polarität?“
„Welche Ziele verfolgt mein Akteur bzw. meine Polarität?“
„Was zeichnet meinen Akteur bzw. meine Polarität aus?“
„Mit wem sympathisiert mein Akteur bzw. meine Polarität?“
- Achte während der Visualisierung genau auf die Anweisungen und Fragen des Moderators.
- Höre stets in dich hinein und lass' dich von deinen Intuitionen und Wahrnehmungen leiten.



Das ist zu beachten!



- Höre in dich hinein.
- Nimm deine Umgebung wahr.
- Sprich deine Gedanken auf Nachfrage aus – egal wie unwichtig oder merkwürdig sie dir vorkommen.

1 DU BIST BEOBACHTER/IN

Was ist das?

- Als Beobachter/in bist du für den Blick von außen auf die Visualisierung verantwortlich ohne selbst aktiv an ihr beteiligt zu sein.
- Du verfolgst die Visualisierung aufmerksam und protokollierst sie, damit du während der anschließenden Reflexionsphase die Geschehnisse aus deiner Perspektive schildern kannst.
- Ohne deine Aufzeichnungen kann die Visualisierung nicht ausgewertet werden.
- Deine Rolle ist eine wichtige Ergänzung zu den Schilderungen der Repräsentanten, denn du bleibst unbeteiligt und behältst alles im Blick.

Das ist zu beachten!



- Als Beobachter/in, verhältst du dich neutral und ruhig.
- Du vermeidest z. B. Blicke oder Kommentare, damit du nicht in die Visualisierung eingreifst.



2 DU BIST BEOBACHTER/IN

Was ist zu tun?

- Setze dich in den Halbkreis und nimm' Schreibpapier und -stifte mit.
- Notiere dir den Widerspruch sowie die dazugehörigen Repräsentanten (Polaritäten, Akteure).
- Verfolge die Visualisierung und notiere folgendes in Stichpunkten:
 - Positionen der Repräsentanten
 - Positionsveränderungen der Repräsentanten
 - Blickrichtungen der Repräsentanten
 - Erläuterungen der Repräsentanten

Notiere auch, wie die Repräsentanten auf dich wirken. Hierbei können Dir folgende Begriffs-paare helfen:

sicher – unsicher

unterstützend – behindernd

stark – schwach

anziehend – ablehnend

ruhig – nervös

standhaft – wechselhaft

Das ist zu beachten!



- Als Beobachter/in, verhältst du dich neutral und ruhig.
- Du vermeidest z. B. Blicke oder Kommentare, damit du nicht in die Visualisierung eingreifst.