

# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

*Manuel Schulz  
Zorana Dippl  
Stefanie Fuleda  
Anne Schulz*

ARBEITSHILFEN

## **Kommunikation aktiv**

**Basiswissen, Beispiele und Übungen für das  
selbstorganisierte Training**

*3. Auflage*



**Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich**  
**ISBN 978-3-937210-54-4**  
**Sie finden uns im Internet unter**  
**[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)**

Herausgegeben von  
RA Jörg E. Feuchthofen  
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA  
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen.
- praktische Grundlagen und Tools.
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Dieses Werk entstand im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojektes zwischen der Stefanus-Gemeinschaft, Bildungsstätte Heiligkreuztal und der Professur für Berufs- und Betriebspädagogik der Universität Hamburg.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96557-021-4 (eBook) – Kommunikation aktiv – mit Dozentenleitfaden

Verlag                   ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH  
Neuburger Straße 77, 86167 Augsburg, [www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)  
3. Auflage 2006

Grafik und             Zorana Dippl, **alex media GbR**  
Layoutgestaltung    Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Druck und             Kessler Verlagsdruckerei  
buchbinderische    Michael-Schäffer-Straße 1  
Verarbeitung         86399 Bobingen

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von ZIEL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

---

---

## Vorwort zur dritten Auflage

Gerne kommen wir – die Autorinnen und Autoren der Arbeitshilfe Kommunikation aktiv – der Bitte des Verlages nach, ein Vorwort für die nunmehr dritte Auflage unseres Kompendiums zu verfassen. Die Tatsache, dass dieser Band der Reihe Grundlagen der Weiterbildung auf so viel Interesse stößt, mag vielfältig begründet sein:

Einerseits ist Kommunikation nach wie vor von zentraler Bedeutung in der modernen Wissensgesellschaft. Insbesondere die Wahrnehmung von Verantwortung für gemeinsame Wissenserschließung, -verteilung und -sicherung und die damit einhergehende Anforderung, Wissensbestände immer wieder neu zusammen zu tragen und zu fügen bedarf eines besonderen Mediums: der zielorientierten Kommunikation. Sie darf sich aber nicht alleine an den Anforderungen der Sachlogik orientieren, sondern muss auch den Besonderheiten und Unterschiedlichkeiten der beteiligten Menschen gerecht werden. Damit wird die Fähigkeit zur Kommunikation mit anderen, um Teamarbeit und Erfolg von Arbeitsgruppen zu ermöglichen, heute mehr denn je zur Schlüsselkompetenz in der Berufswelt.

Auch in unserer privaten Lebenswelt hat Kommunikation eine wichtige, wenn nicht die zentrale Bedeutung für ein gelingendes Miteinander. Gerade die unterschiedlichen Erfahrungs- und Interessenssphären zum Beispiel der verschiedenen Generationen einer Familie bedürfen einer Interaktion, die Missverständnisse abbaut, Widersprüche klärt und ein Mit- und Füreinander ermöglicht.

Neben Beruf und Familie gewinnt das ehrenamtliche Engagement in unserer heutigen Zeit mehr und mehr an Gewicht. Die moderne Gesellschaft braucht verantwortungsvolle Bürgerinnen und Bürger, die sich in den zahlreichen Tätigkeitsfeldern auf politischer wie sozialer Ebene für das Gemeinwohl einsetzen. Die Wahrnehmung der umfassenden gesellschaftlichen Aufgaben in kirchlicher Trägerschaft wäre ohne den Einsatz ehrenamtlicher Helferinnen und Helfer nicht denkbar. Gerade die hier tätigen Personen sind darauf angewiesen, dass sie Ziele und Grundsätze ihrer Arbeit verständlich wie überzeugend „kommunizieren“ und auch divergierende Ansichten moderieren können.

Die vielfältige Bildungsarbeit der Stefanus-Gemeinschaft, Akademie Kloster Heiligkreuztal hat maßgeblichen Anteil am Erfolg des vorliegenden Werkes. Auf der Basis von mehr als fünf Jahrzehnten richtungsweisender Bildungsarbeit in den Themenfeldern Rhetorik und Kommunikation wird hier ein Seminarangebot gestaltet, das selbstorganisiertes Kommunikationstraining moderiert und unterstützt, sowie Anregungen und Hilfen aus der Praxis und für die Praxis bereit hält. Hier wurde die vorliegende Arbeitshilfe in den letzten Jahren als Grundlage für die Bildungsarbeit mit Erwachsenen fortlaufend eingesetzt.

Eine bewusst auf Erweiterung und Ergänzung angelegte Lernbörse lebt auch von den Anregungen und Vorschlägen der Leserschaft. Diese Bitte zur Mitarbeit und Mitgestaltung gilt insbesondere denjenigen, die diese Arbeitshilfe selbst als Trainerinnen und Trainer oder Moderatorinnen und Moderatoren von Weiterbildungsveranstaltungen zu den Themen Kommunikation und Rhetorik einsetzen.

Besonderer Dank gilt Frau Manuela Streichert und Herrn Alex Ferstl vom Ziel-Verlag (Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH), die jetzt die Reihe Grundlagen der Weiterbildung fortführen, für ihre aufmerksame Betreuung und vielfältige Unterstützung.

Wir wünschen unseren Leserinnen und Lesern weiterhin viel Freude und Erfolg bei der Weiterbildungsarbeit mit unserer Lernbörse.

Hamburg und Berlin im Januar 2006

Manuel Schulz  
Zorana Dippl  
Stefanie Fuleda  
Anne Schulz

---

## Vorwort zur ersten Auflage

Kommunikation hat in allen Bereichen unseres Lebens in den letzten Jahrzehnten an Bedeutung gewonnen. In einer Gesellschaft, die heute schon oft als »Informationsgesellschaft« bezeichnet wird, ist absehbar, daß der Austausch von Informationen zwischen den Menschen – eben Kommunikation – auch zukünftig einen hohen Stellenwert besitzen wird. Auch wollen engagierte Bürger heute bei politischen Entscheidungen auf regionaler wie auf überregionaler Ebene mitreden. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter streben danach, ihre Erfahrungen und Kenntnisse in Produktions- und Verwaltungsprozesse des Arbeitslebens einzubringen. Selbstbewußte Familienmitglieder möchten mit ihren Partnerinnen und Partnern Entscheidungen im kleinen wie im großen Rahmen gemeinsam aushandeln und beschließen.

Dies alles setzt aber voraus, miteinander zu reden, miteinander zu verhandeln und sich wechselseitig zu verstehen. Oft kommt es darauf an, im richtigen Moment das Angemessene zu sagen, ohne das Gegenüber zu verletzen oder ohne wesentliche Informationen zu einer Sache wegzulassen oder gar zu verfälschen. Häufig bedarf es auch eines besonderen Verhandlungsgeschicks, um zu einem für alle Seiten akzeptablen Kompromiß zu kommen.

Dabei ist es nicht nur die Sprache, mit der wir uns untereinander verständigen. Der häufig zitierte Merksatz des amerikanischen Kommunikationswissenschaftlers Paul Watzlawick – »Man kann nicht nicht kommunizieren« – macht deutlich, daß neben der Sprache auch unsere Mimik/Gestik, kurz: unser ganzes Verhalten und sogar auch unser Schweigen eine Kommunikationssituation nachhaltig beeinflussen können. Vieles von dem, was Kommunikation ist und was mit ihr zusammenhängt, lernen wir im Rahmen unserer Entwicklung und Erziehung im Elternhaus, oder wir eignen es uns später im Arbeitsleben bzw. in der eigenen Familie an. Trotzdem gibt es Situationen, bei denen wir feststellen, daß ein Gespräch, eine Diskussion oder eine Aussprache nicht so verlaufen ist, wie wir uns das vorher gewünscht hatten.

Die hier vorliegende Arbeitshilfe »*Kommunikation aktiv – Basiswissen, Beispiele und Übungen für das selbstorganisierte Training*« wendet sich an all diejenigen, die nach einem bewußteren Umgang mit Sprache, Mimik und Gestik – ja vielleicht sogar mit ihrem gesamten kommunikativen Verhalten suchen.

Dieses Werk entstand im Rahmen eines gemeinsamen Forschungsprojektes zwischen der StefanusGemeinschaft, Bildungsstätte Heiligkreuztal und der Professur für Berufs und Betriebspädagogik der Universität der Bundeswehr Hamburg. Seit über 50 Jahren widmet sich die StefanusGemeinschaft als Bildungs und Laiengemeinschaft der Bedeutung des gesprochenen Wortes und der Rede für das gesellschaftliche Miteinander.

Ziel des gemeinsamen Forschungsprojektes war es, für die bisherigen Kommunikations und Rhetorikseminare ein modernes und zeitgemäßes didaktischmethodisches Konzept zu entwickeln. Hierzu entschloß man sich, ganz im Sinne eines Bildungskonzeptes, das einen Beitrag zur Selbst und Mitbestimmungsfähigkeit jedes einzelnen leisten möchte, den Lerner in den Mittelpunkt zu stellen und folgerichtig ein Seminarkonzept auf der Basis des selbstorganisierten Lernens zu entwickeln. Diese Arbeitshilfe ist deshalb als eine Art »Lernbörse« gestaltet, in der sich der Leser/Lerner die für ihn relevanten Inhalte »abholen« kann. Sie wendet sich deshalb an alle privat wie beruflich an Kommunikation und Sprache interessierte Menschen und will als Nachschlagewerk eines selbstorganisierten Lernprozesses mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Mit Hilfe dieser Lernbörse können Sie sich selbständig auf konkrete Kommunikationssituationen im Alltag vorbereiten. Ob eine Festrede zum 50. Geburtstag eines Arbeitskollegen, die Diskussionsleitung auf einem Elternabend oder ein Konfliktgespräch mit dem eigenen Partner ansteht – Sie können mit der Lernbörse und einer darauf abgestimmten Seminarerfahrung selbständig Lösungen für die anstehende Aufgabe im Bereich Kommunikation und Rhetorik erarbeiten. Dabei verfolgen die Autoren die Idee, daß die Lernbörse kein abgeschlossenes »Kompodium Kommunikation« darstellt, sondern durch Erfahrungen und eigene Unterlagen derjenigen, die mit ihr arbeiten, auch selbst ergänzt und aktualisiert werden kann. So wird die Lernbörse zu einem ganz persönlichen Lern und Arbeitsbuch, das in alltäglichen wie in speziellen Kommunikationssituationen helfen, begleiten und unterstützen kann. Um dem aus der Idee des Ergänzens und Wachsens heraus entstandenen Werk eine solche Entwicklung auch zu ermöglichen, sind die Autoren nicht nur dankbar für Ihre Vorschläge zu einer Erweiterung oder Überarbeitung, sie sind sogar darauf angewiesen.

Darüber hinaus bietet die StefanusGemeinschaft, Bildungsstätte Heiligkreuztal ein auf die vorliegende Lernbörse abgestimmtes Seminarangebot im Rahmen selbstorganisierter Lernprozesse an. Es wendet sich an Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die

- mit Eigeninitiative den Weg zu einer erfolgreichen Kommunikation einschlagen wollen,
- ihre bisherigen Erfahrungen und Vorkenntnisse mit in den Seminarverlauf einbringen möchten und
- ihren persönlichen Interessen und Bedürfnissen entsprechend gemeinsam mit anderen die Seminarinhalte mitbestimmen und mitgestalten,

um sich Wissen und Fähigkeiten anzueignen, die ein erfolgreiches Kommunizieren in alltäglichen Lebenssituationen im Privat wie auch im Berufsleben ermöglichen.

Besonderer Dank der Autoren gebührt den Dozenten der Stefanus-Gemeinschaft, die uns im Rahmen zahlloser Fachgespräche mit wertvollen Korrekturvorschlägen kompetent zur Seite standen.

Eine ebenso besondere Danksagung schulden wir Christiane Jäger und Kirsten Voigt vom Luchterhand Verlag für ihren Rat und ihre unermüdliche Unterstützung bei der Realisierung unserer Ideen.

Schließlich danken wir Britta Tschinkel, die kaum mehr zählbare Ergänzungen, Überarbeitungen und Korrekturen in das Druckmanuskript einarbeitete.

Abschließend bitten wir um Aufmerksamkeit für einen Hinweis: Anders als in diesem Vorwort werden auf den folgenden Seiten durchweg maskuline Formen für verschiedene Begriffe verwendet, die für verschiedene Rollen in Kommunikationssituationen stehen. Wenn z.B. von Teilnehmern, Rednern oder Partnern gesprochen wird, mögen sich bitte Teilnehmerinnen, Rednerinnen und Partnerinnen durch die gewählte Diktion ebenfalls angesprochen fühlen. Diese Wortwahl erfolgte ausschließlich, um eine schnellere Lesbarkeit und bessere Verständlichkeit des Textes zu gewährleisten.

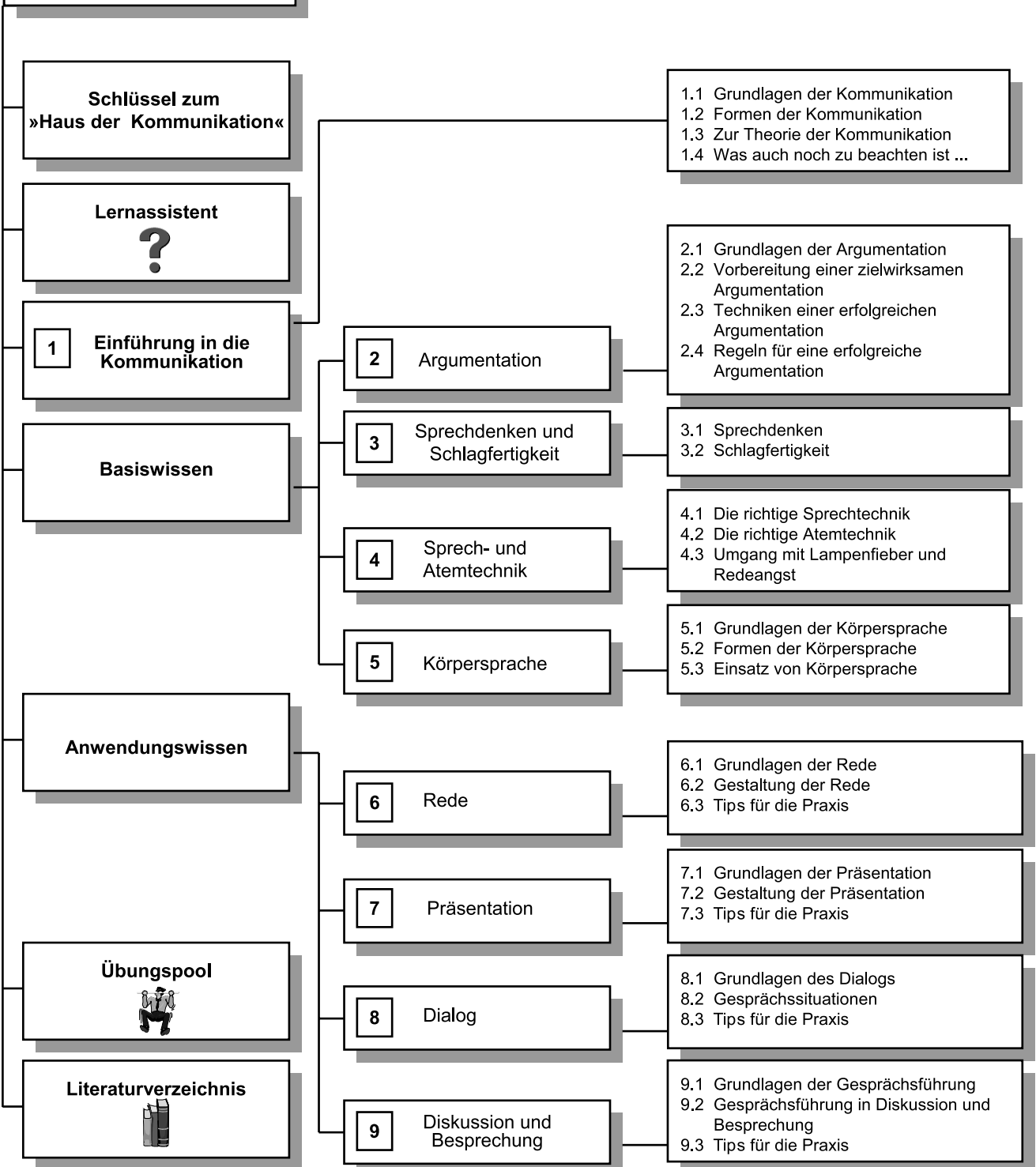
Hamburg, im März 1999

Dr. Manuel Schulz  
Zorana Gavranovic  
Stefanie Wollenberg  
Anne Schulz



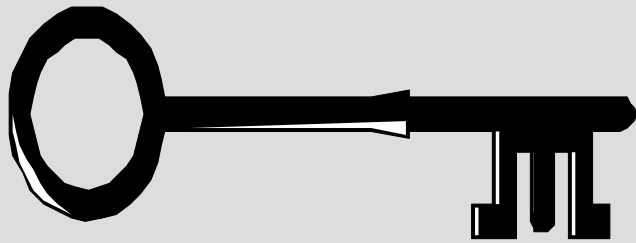
# Inhaltsüberblick

Die Seitenzahlen können den jeweiligen Kapitelinhaltsverzeichnissen entnommen werden.



---

# **Schlüssel zum Haus der Kommunikation**



**Schlüssel  
zum  
»Haus der  
Kommunikation«**



**Ihr Schlüssel zum »Haus der Kommunikation«**

Seite 1

**Das »Haus der Kommunikation«  
in der Seminararbeit**

Seite 7

**Strukturelle Teilnehmerorientierung als Form selbstorganisierten Lernens**

Seite 9

**Das »Haus der Kommunikation« als Orientierungshilfe zum Herausnehmen**

Seite 19

Benutzungsanleitung für die Lernbörse

Seite 1

Grundgliederung der Lernbörse

Seite 3

Zugang zum »Haus der Kommunikation« mit Vorkenntnissen

Seite 5

Zur Arbeit mit dem »Lernassistenten«

Seite 5

Zusammenfassung der »Wegweiser«

Seite 6

Phasen der Strukturellen Teilnehmerorientierung

Seite 10

Was sich mit der Strukturellen Teilnehmerorientierung ändert

Seite 17



---

## Ihr Schlüssel zum »Haus der Kommunikation«

### Benutzungsanleitung für die Lernbörse

Kommunikationsseminare und Rhetorikkurse gibt es heute in großer Zahl und in vielen Variationen. Viele Menschen besuchen sie aus beruflichen oder privaten Gründen sowie mit sehr verschiedenen, weil meistens sehr persönlichen Erwartungen. Sie alle werden durch die Teilnahme an einem Kurs Wissenswertes und Interessantes über Kommunikation und Rhetorik erfahren und lernen.

Ob eine Kursteilnahme jedoch die eigenen Erwartungen erfüllen konnte, stellt sich meistens erst eine Weile nach dessen Ende heraus. Vielen Absolventen von Rhetorikkursen fällt es dann nämlich schwer, das Gelernte im privaten oder beruflichen Leben bei ganz alltäglichen Situationen und Anforderungen anzuwenden – gerade dies hoffte man zuvor, durch den Seminarbesuch leichter bewältigen zu können. Es kommt auch vor, daß jemand entdeckt, daß die Situationen und Inhalte, die Gegenstand des Seminars waren, in dessen Rahmen zwar interessant und einleuchtend schienen, sich aber in die eigene Lebenswelt mit ihren verschiedenen Herausforderungen – auf sich allein gestellt – nur schwer übertragen lassen.

Vor diesem Hintergrund ist der nun vor Ihnen liegende Ordner entstanden. Wir haben ihn **Lernbörse** genannt. Diese Börse haben wir gefüllt mit grundlegenden Informationen, aber auch Anregungen, Hilfestellungen, Übungen und Tips zu Kommunikation und deren verschiedenen Formen. Auf diese Börse sollen Sie so zugreifen können, wie es Ihr persönliches, aktuelles Interesse erfordert – also bestimmen Sie selbst, ob Sie jeweils »Kleingeld«, z.B. eine Information, entnehmen oder ob Sie »tiefer in die Tasche greifen«, indem Sie sich beispielsweise ausführlich mit der Vorbereitung auf eine Rede und mit deren Gestaltung auseinandersetzen.

In diesen kurzen Zeilen klingt – wie bereits auf dem Titelblatt – an, daß Sie selbst, Ihre Interessen und Fragen, aber auch Ihr Einsatz gefordert sind, wenn Sie für sich angemessene oder »passende« Wege suchen, leichter reden und verstehen zu lernen.

Die Lernbörse haben wir deshalb so angelegt, daß Sie Ihr Lernen und Üben an den Sie interessierenden Themen ausrichten können – ein Durcharbeiten des kompletten Bandes »von vorn nach hinten« ist dazu also nicht erforderlich. (Einen Wegweiser zur Orientierung im »Haus der Kommunikation« finden Sie im Anschluß an diesen Abschnitt.)



Anders als in vielen traditionellen Seminarveranstaltungen ist es auf diese Weise auch möglich, daß Sie den Umfang Ihrer Auseinandersetzung selbst bestimmen. Es ist Ihnen also kein Tempo vorgegeben und keine zeitliche Grenze gesetzt bei Ihren Lern- und Übungsaktivitäten. Sie entscheiden, wie lange und wie intensiv sie jeweils an Ihrem Thema arbeiten – je nach Ihrem persönlichen Bedarf oder Interesse.

Damit wird bereits ein wichtiger Teil dessen beschrieben, was **Lernen im »selbstorganisierten Training«** ausmacht.

Wie man aus vielen Untersuchungen zum Lernen Erwachsener heute weiß, heißt Lernen jedoch nicht Wissen, und Wissen bedeutet nicht automatisch (anwenden) Können, und etwas anwenden können macht noch nicht sicher, ob dies denn in eine Situation paßt oder ob es angemessen ist.

Etwas lernen und anwenden zu können, hat also immer auch etwas damit zu tun, wie man die Situation einschätzt, für die etwas gelernt und in der etwas angewendet werden soll. Es ist deshalb eine ganze Reihe von – eigenen – Entscheidungen zu treffen darüber, was wofür und in welcher Reihenfolge gelernt oder bearbeitet werden soll. Hierzu wird in den meisten Seminaren zu Kommunikation und Rhetorik wenig gesagt. Deshalb fällt es später dann auch Teilnehmern oft so schwer, ihre Kenntnisse selbständig anzuwenden und zum Leben zu erwecken.

**Selbstorganisiert Lernen** bedeutet deshalb auch, für sich selbst das Lerninteresse oder den Lernbedarf erkennen und formulieren zu können. Denn daraus ergeben sich die wesentlichen Hinweise für die Wahl eines Themas und der Lernschritte oder einer Vorgehensweise. Ob dann ein Themengebiet für den eigenen Bedarf wirklich erschlossen ist und auch »gekonnt« wird oder ob vielleicht etwas wiederholt, vertieft oder ganz anders angegangen werden sollte, muß am Ende eines selbstorganisierten Trainings der Anwender entscheiden können.

Hier geht es also auch darum zu lernen, die für die eigene Situation jeweils angemessenen Fragen stellen und Entscheidungen über Lösungswege treffen zu können. In der Fachsprache heißt dies: »Problemlösestrategien entwickeln und anwenden zu lernen«. Speziell auf dieses Ziel und auf die Lernbedürfnisse Erwachsener ausgerichtet gibt es ein vielseitig anwendbares Lern- und Handlungsmodell, auf das sich die Anlage dieses Bandes stützt: die **Strukturelle Teilnehmerorientierung**. Wichtiger als diese wissenschaftliche Bezeichnung ist, daß Sie deren Grundgedanken und wesentliche Schritte ebenfalls in diesem Kapitel vorgestellt finden werden.

Wer also zunächst oder auch später Orientierung sucht, welches Thema auf welchem Wege und mit welchem Ziel angemessen sein mag, darf hier einen **Wegweiser und Hilfen zur Entscheidungsfindung** erwarten.



## Schlüssel zum »Haus der Kommunikation«

Für die Leserinnen und Leser, die dieses besondere Lernangebot auf andere Weise aufgreifen oder vertiefen möchten, sei der Hinweis gegeben, daß die Stefanus-Gemeinschaft z.B. in ihrer Bildungstätte Heiligkreuztal Seminare zu Rhetorik und Kommunikation anbietet, die nach dem Modell der Strukturellen Teilnehmerorientierung organisiert sind.

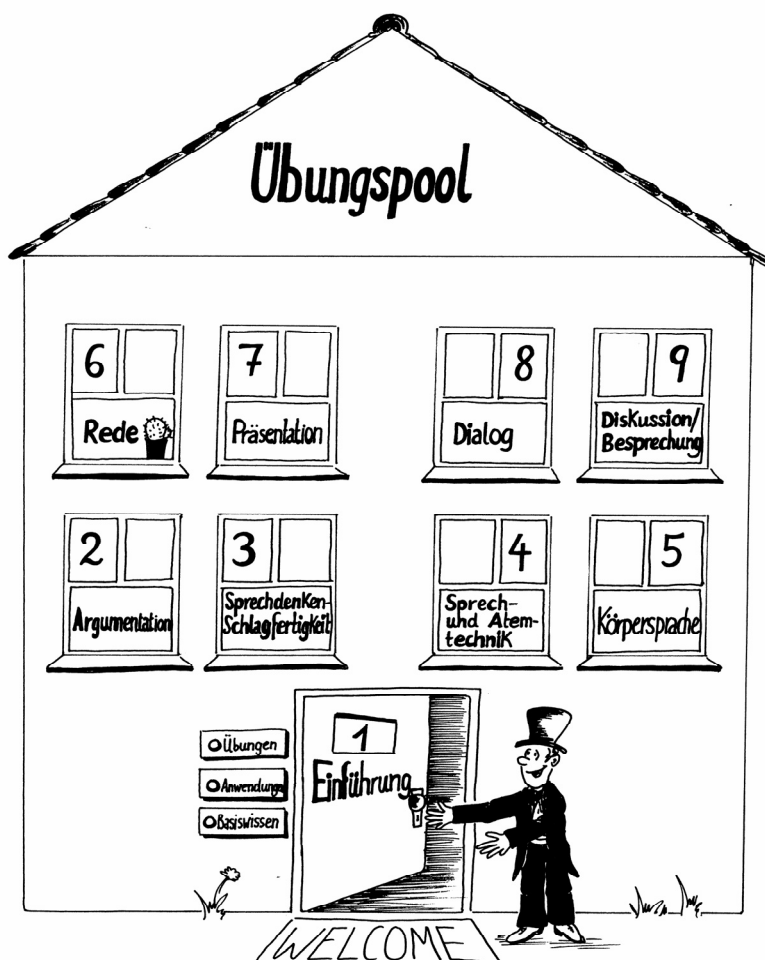
Sie finden folgend in der Lernbörse nachschlagbare Informationen zu grundlegenden Fragestellungen der Kommunikation und Rhetorik. Für das Training zu Hause oder in einem Seminar sowie zur Anwendung in verschiedenen Situationen des privaten und beruflichen Lebens ist weiterhin eine abgestimmte Sammlung von Übungen vorgesehen.

Mit der Lernbörse kann auf **dreierlei** Weise gearbeitet werden. Hierzu folgen nun einige Erläuterungen.

Zum einen können Sie Kapitel für Kapitel (nacheinander) durcharbeiten. Hierzu finden Sie folgende Grundgliederung:

Grundgliederung der Lernbörse –  
die Stockwerke und Zimmer des »Hauses der Kommunikation«

1. Zugangsmöglichkeit:  
Schrittweises  
Durcharbeiten der  
Themengebiete





Mit dem Kapitel 1 – »Einführung in die Kommunikation« – können sie das »Haus« betreten. Sie erfahren dort **im Erdgeschoß Grundlegendes** zu den Themen »Kommunikation« und »Rhetorik« und können sich auch darüber orientieren, welche weiteren Gebiete für Sie von besonderem Interesse sind. Haben Sie sich dann in diesem »Erdgeschoß« und mit der Basis der Kommunikation zurechtgefunden, können Sie einen Erkundungsgang in das **erste Stockwerk** vornehmen. Es warten hier vier Zimmer auf Sie, in denen sich verschiedene **Basiskonntnisse** der Kommunikation eingemietet haben:

- **Argumentation (Zimmer 2),**
- **Sprechdenken und Schlagfertigkeit (Zimmer 3),**
- **Sprech- und Atemtechnik (Zimmer 4),**
- **Körpersprache (Zimmer 5).**

Sie können nun selbst entscheiden, welches Zimmer Sie zuerst aufsuchen, welchen Raum Sie auslassen oder welches Zimmer Sie mehrfach besuchen möchten. Wenn Sie alle Zimmer der ersten Etage besucht haben, sind Ihnen die wichtigsten Begriffe zur Kommunikation und Rhetorik sowie deren Bedeutung begegnet.

Jedes Zimmer bietet Ihnen dabei auch die Möglichkeit von praktischen Übungen zur Anwendung. Hierzu müssen Sie sich allerdings rasch in das **Dachgeschoß** in den **Übungspool** begeben – dort finden sich die für (denk- und sprech-)sportliche Übungen eigens eingerichteten Fitneßräume. Zur besseren Orientierung auf dem Weg dorthin (und wieder zurück) finden Sie in den Kapiteln und im Übungspool entsprechende Verweise:

← Übungspool

← Kapitel

Mit Hilfe dieser Verweise können Sie den eigenen Lernweg auch über benachbarte Zimmer und weitere Themenfelder suchen.

Wenn Sie das **zweite Stockwerk** betreten, finden Sie vier Zimmer und Themen zur **Anwendung** von Kommunikation und Rhetorik:

- **Rede (Zimmer 6),**
- **Präsentation (Zimmer 7),**
- **Dialog (Zimmer 8) sowie**
- **Diskussion und Besprechung (Zimmer 9).**

In diesen Räumen finden Sie Wissenswertes, um sich auf eine konkrete Situation aus diesen vier Anwendungsgebieten und verwandten oder benachbarten Themenbereichen vorzubereiten. Auch hier helfen Ihnen wieder Wegweiser in das Dachgeschoß (Übungspool), um Ihr Gelerntes auszuprobieren und sich für die Anwendung in anderen Situationen vorzubereiten.



2.1

Kapitel 5, Seite 1ff.  
**Körpersprache**



### Zugang zum »Haus der Kommunikation« mit Vorkenntnissen

Sie können das »Haus der Kommunikation« jedoch auch auf einem anderen Weg besuchen und kennenlernen. Vielleicht verfügen Sie bereits über Grund- bzw. erweiterte Kenntnisse der Kommunikation oder es interessiert Sie ein bestimmtes Fenster in unserem »Haus der Kommunikation« ganz besonders. Sie können in diesem Fall in unserem Haus auch ganz direkt »fensterln«.

Hinter jedem Fenster finden Sie das entsprechende Thema so aufbereitet, daß Sie auch ohne das vorherige Durcharbeiten anderer Themen zurechtkommen. Wenn Sie Kenntnisse und Informationen aus den benachbarten Zimmern benötigen, finden Sie in jedem Zimmer Hinweise auf die entsprechenden Informationen zu benachbarten oder verwandten Themen. Auf diese Weise kann ein ganz eigener Lernweg entstehen, ganz nach Ihren persönlichen Bedürfnissen oder Interessen, der sich nicht nach einer Numerierung ausrichtet und der Sie durchaus zwischen Anwendung, Basiswissen und Übungen und auch der Einführung – also zwischen allen Stockwerken unseres Hauses – hinauf- und hinunterführen kann.

Punktuelles Durcharbeiten ausgewählter Kapitel

### Zur Arbeit mit dem »Lernassistenten«

Stehen Sie z.B. vor der Vorbereitung einer bestimmten Aufgabe aus Ihrem privaten oder beruflichen Umfeld, können Sie eine dritte Zugangsmöglichkeit zum »Haus der Kommunikation« nutzen. Sie können hierfür entweder eines der Zimmer, von dem Sie glauben, daß es nahe an Ihrer Aufgabe liegt, direkt aufsuchen, oder Sie können die Hilfe unseres »Lernassistenten« in Anspruch nehmen. Dieser »Lernassistent«, den Sie in dem Kapitel mit dem Fragezeichen (siehe rechts) finden, bietet Ihnen in alphabetischer Reihenfolge die wichtigsten Stichworte zu Kommunikation und Rhetorik, erklärt diese kurz und verweist auf die Kapitel/Zimmer, mit denen diese im »Haus der Kommunikation« erschlossen und erlernt werden können.

3. Zugangsmöglichkeit: Durcharbeiten einzelner Kapitel/Abschnitte auf die Vorbereitung einzelner Aufgaben



Mit der Beschreibung dieser drei Zugangsmöglichkeiten wird noch einmal darauf verwiesen, warum wir unser »Haus der Kommunikation« als eine Lernbörse bezeichnen: es bietet Ihnen verschiedene Möglichkeiten, sich mit Kommunikation und Rhetorik lernend auseinanderzusetzen. Ausgerichtet auf Ihre aktuellen Lernbedürfnisse, kann es eingesetzt werden als

- Einführung und Lernbuch zur Kommunikation,
- Hilfe zur Vorbereitung einer anstehenden Aufgabe,
- Nachschlagewerk in verschiedenen Situationen,
- Begleiter Ihres individuellen Lernweges durch Kommunikation und Rhetorik
- oder, oder, oder ....



## Zusammenfassung der »Wegweiser«

Um Ihnen die Zugänge zu und das Zurechtfinden in dem »Haus der Kommunikation« zu erleichtern, wollen wir an dieser Stelle unsere Wegweiser zusammenfassend vorstellen:

1. Jedes Stockwerk hat seine eigene Bedeutung:
  - Erdgeschoß = Einführung in die Kommunikation,
  - 1. Stockwerk = Basiswissen,
  - 2. Stockwerk = Anwendungswissen,
  - Dachgeschoß = Übungen
2. Immer, wenn innerhalb der Themen auf den Übungspool im Dachgeschoß verwiesen wird, finden Sie folgendes Zeichen:
3. Zu jedem Themengebiet/Zimmer finden Sie auf der Innenseite des zugehörigen Trennblattes im Ordner ein ausführliches Inhaltsverzeichnis. Es ermöglicht Ihnen, auch innerhalb eines Themas nur ausgewählte Teilaspekte zu bearbeiten.
4. Mit dem »Lernassistenten« können sie Begriffe der Kommunikation und Rhetorik schnell nachschlagen und finden darüber den Zugang zu den entsprechenden Themen bzw. Zimmern im »Haus der Kommunikation«.
5. Ein ausführliches, alphabetisches Literaturverzeichnis bietet Ihnen die Möglichkeit, sich über den Rahmen des vorliegenden Angebotes hinaus zu informieren und weiterzubilden.



Das »Haus der Kommunikation« als Loseblattsammlung bietet Ihnen auch die Möglichkeit, selbst Seiten aus eigener Arbeit oder Erfahrung an den entsprechenden Stellen zu ergänzen (d.h., die Möblierung der Zimmer den eigenen Bedürfnissen entsprechend zu verändern) und/oder in dem noch freien Abschnitt ein weiteres Zimmer Ihrer Wahl einzurichten.



# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

*Manuel Schulz*

ARBEITSHILFEN

## **Kommunikation aktiv**

### **Dozentenleitfaden**

*Anregungen, Materialien und Beispiele  
für die Moderation von Kommunikationsseminaren  
im selbstorganisierten Training*

<b>Dozentenleitfaden</b>	Vorwort	Seite 1
<b>1. Einführung in das didaktische Modell der Strukturellen Teilnehmerorientierung (STO)</b>	Seite 4	
	1.1 Didaktische Grundlagen der Strukturellen Teilnehmerorientierung (STO)	Seite 7
	1.2 Phasen der Strukturellen Teilnehmerorientierung (STO)	Seite 12
<b>2. Kommunikation aktiv - Hilfen für eine didaktisch-methodische Seminarplanung und -durchführung</b>	Seite 22	
	2.1 Allgemeine Überlegungen zur Seminarplanung	Seite 22
	2.2 Was sonst noch wichtig sein könnte ...	Seite 25
	2.3 Vorstellung der Seminaridee	Seite 28
<b>3. Das ›Haus der Kommunikation‹</b>	Seite 31	
	3.1 Einführung in die Arbeit mit der ›Lernbörse‹	Seite 31
	3.2 Grundgliederung der ›Lernbörse‹	Seite 31
	3.3 Zugang zum ›Haus der Kommunikation‹ mit Vorkenntnissen	Seite 32
	3.4 Zur Arbeit mit dem ›Lernassistenten‹	Seite 33
	3.5 Zusammenfassung der ›Wegweiser‹	Seite 33
<b>4. Literaturverzeichnis</b>	Seite 36	
	3.6 Schaubild mit Leitfragen und Leitsätzen zur Strukturellen Teilnehmerorientierung	Seite 35
<b>5. Anlagen</b>		

## Vorwort

Als Seminarleiter\* sind Sie bei der Konzeption und Durchführung von Kommunikationsseminaren oder Rhetorikkursen vor umfangreiche und sehr verschiedenartige Aufgaben gestellt. Zum einen gilt es, sich fachlich vorzubereiten und auf dem laufenden zu halten. Zum andern entwerfen Sie eine Seminarplanung, in der Ziele, Inhalte und methodische Aspekte einer Veranstaltung didaktisch aufeinander abgestimmt und aufbereitet werden. Weiterhin sind Ihr Einfühlungsvermögen und Ihre didaktischen Fähigkeiten am Beginn und im Verlauf eines Seminars besonders herausgefordert, wenn es darum geht, eine Seminarkonzeption gemeinsam mit den Teilnehmern zum Leben zu erwecken.



### **Seminarteilnehmer\* kommen mit Erwartungen und Voraussetzungen!**

Die Vorbereitung und Durchführung eines Seminars können es, wie Sie aus eigener Erfahrung wissen, in sich haben, denn sie fordern Sie selbst und die Teilnehmer in besonderem Maße heraus. Da Seminarleiter in der Bildungsarbeit mit Erwachsenen im Regelfall die Teilnehmer an ihrem geplanten Seminar, deren Interessen, Erwartungen, Voraussetzungen und auch die Zusammensetzung einer Gruppe vor Veranstaltungsbeginn kaum – im Extremfall gar nicht – kennen, sind sie in ihrer Planungsarbeit besonders darauf angewiesen, auf ihre bisherigen Erfahrungen zu bauen. Erst zu Beginn und im Verlauf eines Seminars zeigt sich dann, ob geplante Inhalte und Vorgehensweisen für eine spezifische Gruppe und auch für die einzelnen Gruppenmitglieder ›passen‹, deren Voraussetzungen, Wünschen oder Erwartungen entsprechen.

---

\* Im folgenden werden durchweg maskuline Formen für verschiedene Begriffe verwendet, die für verschiedene Rollen in Kommunikationssituationen stehen. Wenn z.B. von Seminarleitern, Dozenten oder Teilnehmern gesprochen wird, mögen sich bitte Seminarleiterinnen, Dozentinnen und Teilnehmerinnen durch die gewählte Diktion ebenfalls angesprochen verstehen. Diese Wortwahl erfolgte ausschließlich, um eine schnellere Lesbarkeit und bessere Verständlichkeit des Textes zu ermöglichen.

Daß diese Aspekte für den Charakter und den erfolgreichen Verlauf eines jeden Seminars eine besondere Bedeutung besitzen, können Sie sicherlich bestätigen. Denn selbst bei vergleichbaren oder sogar gleichen Vorbereitungs- und Durchführungsbedingungen eines Seminars verlaufen die Veranstaltungen oft sehr unterschiedlich und auf je eigene Weise neu. Denn durch die Teilnehmer geäußerte Fragen, Wünsche oder Schwierigkeiten führen oft zu unvorhersehbaren oder geänderten Schwerpunkten der gemeinsamen Arbeit.

### **Konfliktsituation für Dozenten**

Ein Seminarleiter befindet sich dabei ebenso oft in einem gewissen Konflikt, denn es gilt, laufend zwischen geplanten – und durch eine Seminarankündigung auch zugesagten – Zielen oder Ergebnissen und den Möglichkeiten, Interessen oder Wünschen der Gruppe abzuwägen und Entscheidungen zu treffen.

Die Regel, daß ein Seminar nur gemeinsam mit den Teilnehmern, nie ›gegen sie‹ verlaufen kann, trifft wohl in besonderem Maße für Kommunikations- und Rhetorikseminare zu. Denn: etwas über Kommunikation zu lernen und das individuelle Kommunikationsverhalten zu verändern, ist ohne Kommunikation nicht möglich. Miteinander ins Gespräch zu kommen, ist nicht nur wichtig, um wechselseitig Seminarangebot und Lernbedürfnisse abzustimmen. Es gehört gleichzeitig zu Zielen und Inhalten eines Seminars und ist methodisch unverzichtbar. Wichtig ist auch, daß durch das gemeinsame Gespräch das Sprechen – z.B. vor oder in einer größeren Gruppe oder vor bislang Fremden – praktiziert und damit geübt wird. Gerade Kommunikation und Rhetorik lassen sich nicht aus Büchern oder ›aus der Retorte‹ lernen, sondern erfordern das Tun, das Erproben, die Praxis.

Kommunikation kann nur stattfinden in einem Miteinander, und dies ist kaum möglich ohne ein gemeinsames Sprechen und Handeln. Eben dies soll ein Seminar zu »Kommunikation aktiv« ermöglichen können.

### **Strukturelle Teilnehmerorientierung**

Vor diesem vielschichtigen Hintergrund verspricht ein aus der Erwachsenen- bzw. der Weiterbildung stammendes didaktisches Modell, die Strukturelle Teilnehmerorientierung, besondere Chancen, mit den Teilnehmern nicht nur rasch ins Gespräch zu kommen, sondern sie auch in besonderem Maße ebenso aktiv wie grundlegend in die Seminarplanung und -gestaltung einzubinden.

»Kommunikation aktiv« ist auf dieses didaktische Modell hin ausgerichtet. Damit werden Grundlagen und Kenntnisse rund um das Stichwort Kommunikation weder ›neu erfunden‹ noch überflüssig. Vielmehr geht es hier darum, die Seminarteilnehmer diese klassischen und deshalb nach wie vor gültigen ›Essentials‹ nach wissenschaftlichen Erkenntnissen kennen-

und anwenden lernen zu lassen, die die Erwachsenenbildung unter anderem aus aktuellen Forschungsergebnissen der Lerntheorie, Psychologie und Didaktik in den letzten Jahren gewinnen konnte.

Das vorliegende Seminarkonzept gründet sich dabei nicht nur auf »die graue Theorie«, denn es wurde in verschiedenen Einrichtungen im Rahmen unterschiedlicher Seminarangebote erprobt. Bei der Umsetzung der Strukturellen Teilnehmerorientierung in den Alltag der praktischen Bildungsarbeit mit Erwachsenen hat besonders die Stefanus-Gemeinschaft und Bildungsstätte Heiligkreuztal eine Vorreiterrolle gespielt. Die Erfahrungen und die Anregungen ihrer Dozenten sind in vielerlei Form in dieses Werk eingeflossen.

Besonderer Dank gilt hier meiner Kollegin Zorana Gavranovic und den Stefanus-Mitarbeitern Markus Tolksdorf, Udo Süß und Frank Zils, die in zahllosen Fachgesprächen und in der Rolle als Co-Trainer maßgeblich zum Gelingen des Dozentenleitfadens beigetragen haben.

Ebenso schulde ich Christiane Jäger und Kirsten Vogt vom Luchterhand Verlag ganz speziellen Dank für ihre Geduld und ihre Unterstützung.

Schließlich danke ich meinen Kolleginnen Britta Tschinkel und Nina Hirschbach für ihre Unterstützung sowie für die Erstellung des Druckmanuskripts.

Nun mehr zum Titel dieses Abschnitts! Die erste Frage, die Sie sich als Seminarleiter stellen dürften, lautet wahrscheinlich: was genau ist Strukturelle Teilnehmerorientierung, und was kommt damit auf mich und auf die Teilnehmer zu?

Der folgende Dozentenleitfaden soll diese Fragen beantworten. Dabei sind mehrere Aspekte im Blick zu behalten. Der Leitfaden will Ihnen als Dozenten

**Was bietet der Dozentenleitfaden?**

- eine Einführung in das didaktische Modell der Strukturellen Teilnehmerorientierung geben,
- einen Vorschlag machen, wie Kommunikationsseminare im Sinne der Strukturellen Teilnehmerorientierung geplant und durchgeführt werden können und
- die Lernbörse »Kommunikation aktiv – Basiswissen, Beispiele und Übungen für das selbstorganisierte Training« vorstellen.

## 1. Einführung in das didaktische Modell der Strukturellen Teilnehmerorientierung (STO)

### Warum Strukturelle Teilnehmerorientierung?

Anstoß für die vorliegende Seminarkonzeption und Lernbörse war, daß sich die Stefanus-Gemeinschaft und Bildungsstätte Heiligkreuztal entschloß, mit einer Überarbeitung ihres Rhetorikkurses aktuelle, in der Praxis bereits bewährte Konzepte aus der Didaktik der Erwachsenenbildung und derjenigen der beruflichen Weiterbildung aufzunehmen. Welche Überlegungen dabei leitend waren, wollen wir Ihnen im folgenden skizzieren. Wir laden Sie deshalb ein zu einem – aus wissenschaftlicher Perspektive kurzen! – Ausflug in die Welt der Theorie ...

Im Mittelpunkt der planerischen Überlegungen stand die Intention, den sich in der Pädagogik und Nachbarwissenschaften während der etwa letzten zehn Jahre vollziehenden Paradigmenwechsel vom sog. ›Gestaltungs- oder Belehrungsparadigma‹ zu einem ›Ermöglichungsparadigma‹ mitzuvollziehen (vgl. Arnold 1993). Dieser in der Wissenschaft ebenso wie in der Bildungspraxis beobachtbare grundlegende Perspektivenwechsel stellt den Menschen als Lernenden (›Lerner‹) in den Mittelpunkt der pädagogischen Interaktion (und nicht zunächst einen Stoff oder Inhalt) und schlägt damit eine Brücke auch zu klassischen bildungstheoretischen Vorstellungen, wie sie z.B. durch Kant und Humboldt begründet und später – in der Reformpädagogik unseres Jahrhunderts – weiterentwickelt wurden.

### Lernen ermöglichen statt belehren

### Wandel vom Belehrungs- zum Ermöglichungsparadigma

Während das auch heute oftmals in Schule und Betrieb noch vorfindliche ›Belehrungs- und Gestaltungsparadigma‹ davon ausgeht, daß Lehrer, Fachdozenten oder Experten bestimmen, **was** und **wie** gelernt wird, steht hinter dem ›Ermöglichungsparadigma‹ eine andere Grundüberzeugung. Hier wird davon ausgegangen, daß besonders der ältere Jugendliche und der erwachsene Mensch selbst entscheiden können, welche Lerninhalte für sie relevant sind und in welcher Art und Weise sie sich diese – allein oder mit anderen – erschließen wollen. Dabei wird bewußt von der traditionellen Vermittlerrolle eines Lehrers oder Dozenten im Sinne etwa eines ›Stoffverteilers‹ abgewichen. Der Dozent wird nun verstanden als Lernbegleiter oder Lernberater, der methodisch-didaktische Rahmenbedingungen schafft, in denen sich die Teilnehmer ihre als relevant erkannten Lerninhalte weitgehend selbst erarbeiten und aneignen können.

Daß sich damit auch die Rolle von Dozenten in der Bildungsarbeit mit Erwachsenen wandelt, liegt auf der Hand. Gerade erwachsene Lernende reagieren auf Unterrichtsformen, die ›verschult‹ wirken, oft mit Ablehnung. Denn sie fühlen sich in deren Rahmen als Schüler, kraß ausgedrückt: als Unwissende, ›Zu-Belehrende‹ angesprochen. Dabei gilt für die Erwachsenenbildung, daß sie sich selbst für eine Seminarteilnahme entschieden haben. Die Teilnehmer haben aus eigenem Antrieb oder aus eigener Er-

fahrung festgestellt, ein Interesse zu haben, sich mit dem einen oder anderen Thema lernend auseinandersetzen zu wollen. Sie sind bereit, Mühe und Arbeit für dieses Lernen zu investieren und müssen deshalb – anders als in der Regel Schüler – nicht erst davon überzeugt werden, warum es gut und richtig für sie ist, sich mit dem Seminarthema zu befassen.

Für die berufliche Weiterbildung, in der nicht unbedingt immer von einer ›freiwilligen‹ Teilnahme gesprochen werden kann, gilt ebenfalls, daß ein partnerschaftliches, die Kompetenzen der Teilnehmer berücksichtigendes Seminarkonzept sehr viel motivierender, vielleicht sogar begeisternder wirken kann.

Jeder von uns ist auf vielen Gebieten ein Laie und wendet sich hilfeschend an Experten. Ob z.B. in einer Autowerkstatt, bei der Reparatur von Elektrogeräten, bei der jährlichen Steuererklärung oder in Rechtsangelegenheiten: die meisten von uns sind mit diesen komplizierten Gebieten nicht so vertraut, daß sie auf sich gestellt zum gewünschten Ergebnis oder Erfolg gelangen können. Man wendet sich also an den oder die Experten. Vielleicht kennen auch Sie ein gewisses flaes Gefühl, das sich einstellt, wenn Ihnen der Experte dann – bestimmt kompetent – einen »Vorsteuerabzug«, die Besonderheiten von »Personengesellschaften« oder die Funktionsweise des Drosselklappenventils in seiner Fachsprache zu erläutern sucht. Denn wirklich erklärt, weil von uns verstanden, wird damit vielleicht nicht sehr viel ... Uns Autoren sind viele solcher Situationen bekannt (weil selbst erlebt), und aus jeder von ihnen schlichen wir uns mit dem unguen Eindruck, ganz inkompetent zu sein. Dies ermuntert nicht gerade dazu, ›am Ball zu bleiben‹ und sich um nähere Einblicke in die schwierigen Fachwelten zu bemühen.

Wenn es allerdings der Experte versteht, einen schwierigen Sachverhalt auch für uns Laien verständlich und nachvollziehbar darzustellen, und zwar so, daß wir – auf uns selbst gestellt – mit diesem Sachverhalt umgehen oder ihn beurteilen können, fühlen wir uns ganz anders aufgenommen, verstanden und akzeptiert. Denn wir sind hier Gesprächspartner und keine ›Belehungsobjekte‹.

Sicherlich bedienen sich diese Beispiele der Schwarz-Weiß-Malerei. Doch sie lassen deutlich werden, worum es grundsätzlich geht bei dem genannten Wandel vom ›Belehungs-‹ zum ›Ermöglichungsparadigma‹ in der Erwachsenenbildung.

### **Von der Belehrung zum selbstorganisierten Lernen**

Die für das vorliegende Seminarkonzept grundlegenden didaktischen Prinzipien werden auch mit dem Begriff ›selbstorganisiertes‹ oder ›selbstgesteuertes Lernen‹ bezeichnet (Greif/Kurtz 1996). Ihnen liegen lernpsychologische Erkenntnisse der letzten zwei Jahrzehnte zugrunde, die besagen, daß die Teilnehmer diejenigen Inhalte besser behalten und in ihre jeweilige Lebenswelt übertragen können, die sie sich selbst erarbeitet und in Praxissimulationen angewendet haben (Friedrich/Mandl 1997).

**Was ist selbstorganisiertes Lernen?**

### Was für selbstorganisierte Lernprozesse spricht ...

**Warum selbstorganisiertes Lernen?**

Darüber hinaus begründen sich selbstorganisierte Lernformen innerhalb der pädagogischen Diskussion vor allem noch durch drei weitere Entwicklungslinien:

**Technologischer und ökonomischer Wandel**

*Erstens* erfordern moderne Arbeitsplatzprofile in Produktion, Dienstleistung und Verwaltung mit einem hohen Maß an Computerunterstützung für einfache, sich wiederholende Tätigkeiten die Integration vieler komplexer Einzeltätigkeiten. Anders als früher ist es heute im Regelfall der einzelne Arbeitnehmer selbst, der – eingebunden in eine Gruppe – weite Teile seiner Arbeitsaufgabe selbst bestimmt, sie in notwendige Arbeitsschritte zergliedert, diese durchführt und häufig selbst kontrolliert. Hierdurch werden in einen einzigen Arbeitsplatz Planungs-, Durchführungs- und Kontrollaufgaben eingebunden. Dadurch können Hierarchieebenen eingespart werden, und es entstehen sog. ›schlanke‹ Produktions-, Dienstleistungs- oder Verwaltungsstrukturen (Dreher u.a. 1995). Diese Produktions- und Personalführungstheorien sind häufig mit sog. ›Total Quality-Konzepten‹ verknüpft, die jedem Arbeitnehmer auch Verantwortung für eine selbstbestimmte Definition und Erreichung hoher Qualitätsmaßstäbe mittels entsprechend zu organisierender Produktions- und Arbeitsabläufe auferlegen (Hurrell 1993).

Durch wachsenden Wettbewerb bei gleichzeitiger internationaler Vernetzung der Wirtschaft kann sich heute kaum ein Unternehmen diesen Entwicklungen entziehen. Dies gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen. Den Mitarbeitern wird dadurch allerdings ein hohes Maß an Autonomie für die Gestaltung ihrer Arbeitsprozesse übertragen. Dies bedingt, daß die Mitarbeiter sich – besonders auch in Eigeninitiative – über Entwicklungen informieren sowie ›auf dem laufenden‹ halten, die für sie selbst und die Firma von Bedeutung sind. Wichtig ist deshalb, daß sie in der Lage sind, sich Kenntnisse und Fähigkeiten laufend selbst anzueignen und diese auch anwenden zu können. Es geht vor diesem Hintergrund besonders darum, auch Erwachsene das ständige (Weiter-)Lernen lernen zu lassen. Unternehmen oder Firmen, die den Gedanken des selbstbestimmten wie vernetzten Lernens und Arbeitens ihrer Mitarbeiter aufgreifen und systematisch verfolgen, werden in diesem Zusammenhang auch als ›lernende Organisationen‹ bezeichnet. Derartige Unternehmen können flexibler auf Veränderungen reagieren, Fehler oftmals durch dezentralen Erfahrungsgewinn vermeiden und Kontrollhierarchien einsparen. Die Berufsbildung hat auf diese Entwicklungen reagiert und bietet methodisch-didaktische Konzeptionen an, die in der beruflichen Aus- und Weiterbildung die Menschen auf diese Form des miteinander verknüpften Lernens und Arbeitens vorbereiten. Aus diesem Bereich stammende Erkenntnisse wurden auch in das vorliegende Modell eingebunden.

**Lernen durch Mitbestimmung des Einzelnen**

*Zweitens* ist weiterhin durch viele Untersuchungen nachgewiesen, daß sich Menschen besonders dort einfinden und einsetzen, wo ihnen die Möglichkeit einer aktiven Teilnahme und Mitarbeit gegeben ist. Es zieht

sie eben dahin, wo sie mit ihren Ansichten, Kenntnissen und Fähigkeiten ›gefragt‹ sind, ernst genommen und gebraucht werden (vgl. Kleinbeck u.a. 1996).

Es ist leicht nachzuvollziehen, daß das Lernen, wenn es gerade auch für Erwachsene sinnvoll und erfolgreich sein soll, unter entsprechenden Bedingungen stattfinden sollte. Die Rede ist oft davon, die erwachsenen Lerner ›dort abzuholen, wo sie stehen‹. Dies bedeutet, daß sie viele gute Voraussetzungen (wie Wissen oder Kenntnisse, Erfahrungen, Eindrücke und eine Persönlichkeit als Erwachsener) bereits in eine Lehr-/Lernsituation mitbringen. Daraus folgt wiederum, daß Formen traditioneller ›Unterrichtung‹ – hier die ›Schüler‹, dort der ›Lehrer‹ – in der Bildungsarbeit mit Erwachsenen sehr fragwürdig sind.

*Drittens* ist es ebenso einleuchtend, daß das Ziel, das Lernen zu lernen und die dabei Aktiven in die Lage zu versetzen, sich selbst laufend immer wieder neue Wissens- und Tätigkeitsgebiete zu erschließen, kaum gefördert oder erreicht werden kann, wenn Dozenten einer traditionellen ›Lehrerrolle‹ folgen: auf der einen Seite der wissende, organisierende, strukturierende und das Lehr-/Lerngeschehen rundum bestimmende und dominierende Lehrer, auf der anderen Seite die unwissenden ›Schüler‹, denen nicht genug Urteilskraft und Gestaltungsfähigkeit zugetraut wird, ihre – vorhandenen – Lerninteressen selbst in die Hand zu nehmen. Daß deshalb das ›Lernen lernen‹ nicht gelehrt, sondern nur – von jedem einzelnen – (für sich) selbst gelernt werden kann, liegt auf der Hand.

**Lernen heißt ...**

### 1.1 Didaktische Grundlagen der Strukturellen Teilnehmerorientierung (STO)

Das Modell der Strukturellen Teilnehmerorientierung (vgl. Schulz 1996) soll im Seminar »Kommunikation aktiv« als didaktisches Konzept für selbstorganisiertes Lernen in der Praxis eingesetzt werden.

Es nimmt den skizzierten Paradigmenwechsel vom fremdbestimmten zum selbstbestimmten Lernen auf und orientiert sich parallel an bewährten Grundprinzipien der Erwachsenenbildung:

- Subjektorientierung,
- Teilnehmerorientierung,
- Ganzheitlichkeit,
- Handlungs- und Aufgabenorientierung sowie
- Kooperativität.

**Fünf Grundprinzipien der Erwachsenenbildung**

Das Prinzip der **Subjektorientierung** geht in die gleiche Richtung wie Vorstellungen des selbstorganisierten Lernens und sieht den Lernenden im Mittelpunkt des pädagogischen Geschehens. Er hat zu entscheiden, was und wie er lernen möchte. Der Grundsatz der Subjektorientierung (vgl. Meueler 1993) ist die wesentliche Voraussetzung selbstorganisierten Lernens.

**Subjektorientierung**

---

Für die Seminarpraxis bedeutet das, daß der Teilnehmer mit seinen bisherigen Kenntnissen und Fähigkeiten und damit mit seiner ganzen Persönlichkeit, aber auch mit seinen Wünschen und Bedürfnissen als Partner im Lernprozeß ernst genommen wird. Er bestimmt mit anderen Teilnehmern und dem Dozenten gemeinsam Seminarinhalte und -verlauf, denn es sind *seine* Probleme, Sorgen und Nöte, die er mit Hilfe dieses Seminars im Privat- oder Berufsleben bewältigen möchte.

Dieser Anspruch erfordert in der Praxis Diskussions- und Aushandlungsprozesse, die allerdings nicht in zeitvernichtende Endlosdebatten und inhaltliche Verwirrung münden dürfen. Hierfür bietet das Phasenmodell der Strukturellen Teilnehmerorientierung erprobte Handlungsvorschläge, die im weiteren Verlauf skizziert werden.

### Teilnehmerorientierung

Durch **Teilnehmerorientierung** soll der Lernende die Möglichkeit erhalten, im Rahmen der Mitbestimmung und Mitgestaltung des selbstorganisierten Lernprozesses bisherige Erfahrungen und Kenntnisse einbringen und mit anderen Teilnehmern weiterentwickeln zu können (vgl. z.B. Breloer/Dauber/Tietgens 1980).

Die Unterscheidung zwischen Teilnehmerorientierung und Subjektorientierung ist nicht ganz einfach, da beide Begriffe auf ähnliche Grundvorstellungen zurückgreifen. Während Subjektorientierung eher als allgemeine Vorstellung zur Bildungsarbeit mit Erwachsenen beschrieben werden kann, gilt Teilnehmerorientierung als didaktisches Prinzip, welches die konkrete Arbeit der Seminarplanung und -durchführung bestimmt. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, daß ihr Begriffsverständnis in den letzten 30 Jahren in der Erwachsenenbildung recht unterschiedlich, zuweilen sogar widersprüchlich ausgelegt wurde. Die Spannweite der Begriffsauslegung zur Teilnehmerorientierung reicht nämlich von der Vorstellung der bloßen Wahlmöglichkeit eines Seminarangebotes bis hin zur kompletten Selbststeuerung des Lernprozesses. Erhebt man den Anspruch auf selbstorganisierte Lernprozesse, erscheint es durchaus sinnvoll, Teilnehmerorientierung und Subjektorientierung gemeinsam zu verwenden.

### Ganzheitlichkeit

Daß der Mensch mit all seinen Sinnen und in Übereinstimmung mit seiner gesamten, je individuellen Geschichte und seinen sozialen Bindungen lernt, drückt sich im Prinzip der **Ganzheitlichkeit** aus (vgl. Schäffter 1990). Dies ist weithin akzeptiert, wird jedoch oftmals in der Anlage und Gestaltung von Lehr-/Lernsituationen mit Erwachsenen nur wenig berücksichtigt. In der praktischen Arbeit erfordert Ganzheitlichkeit die Einsicht, daß Lernen nicht nur ein kognitiver Prozeß ist. Gefühle, Empfindungen und Stimmungen sind eine nicht zu unterschätzende Voraussetzung erfolgreichen Lernens. Demnach gilt es, diese im Auge zu behalten einschließlich der Thematisierung von Störungen bis hin zur Berücksichtigung und Bewältigung gruppenspezifischer Entwicklungen. Vertrauensstiftende Umgangsformen, die im Regelfall durch den Dozenten zu initiieren sind, sind hierfür unerlässlich.

Dozentenleitfaden  
Anlage 1: Seminarkonzept/Seminarprotokoll 4-tägig

Datum/Tag	Uhrzeit	Inhalt/Methode	Arbeitsform	Moderation	Bemerkungen
	z.B. 11.15 bis 11.30 Uhr	<p>P a u s e</p>	Arbeit im Plenum	A und B im Wechsel	<p><b>Praxistip:</b> Die Fremdeinschätzung kann im Rahmen kleiner Arbeitsgruppen stattfinden, in denen die Teilnehmer sich auf 3-4 Punkte einigen, die ihnen besonders aufgefallen sind.</p>
	z.B. 11.30 bis 12.00 Uhr	<p><b>Feedback zur Ein-Weg-Kommunikation</b></p> <p>Den Präsentationen schließt sich eine Feedbackphase an, in der die Teilnehmer zunächst ihre ›ersten Eindrücke‹ zum Gesehenen und Gehörten wiedergeben:</p> <p>Hierzu werden gemäß der 1. Phase der STO beschreibend die Beobachtungen zu den einzelnen Beiträgen zusammengetragen und (anschließend) nach Kriterien geordnet (z.B. Sprechtechnik, Körpersprache, Argumentation ...).</p> <p>Für jeden Vortrag kann mit Hilfe der <i>Metaplantechnik</i> eine Übersicht erstellt werden, welche sowohl die Selbst- als auch die Fremdeinschätzung zu den beobachteten und/oder schriftlich fixierten Punkten jedes einzelnen Redebeitrages durch die anderen Teilnehmer erfaßt. Ggf. unklare Stichworte oder Beobachtungen müssen besprochen werden, um mögliche Mißverständnisse gleich auszuräumen und nicht weiter durch das Seminar zu tragen.</p> <p>Hierfür – wie auch für die Phase 2 der STO – bietet sich die Erstellung eines Metaplanplakates mit folgender Aufteilung an:</p> <p>Redner / Selbsteinschätzung / Fremdeinschätzung / Lernbedarfe</p>			

Dozentenleitfaden  
Anlage 1: Seminarkonzept/Seminarprotokoll 4-tägig

Datum/Tag	Uhrzeit	Inhalt/Methode	Arbeitsform	Moderation	Bemerkungen
	z.B. 12.00 bis 13.00 Uhr	<p>P a u s e</p> <p><b>Phase 2</b> »Situation bewerten«</p> <p><b>Bewertung bzw. Priorisierung der gesammelten Beobachtungen</b></p> <p><i>Teil 1: Idealsituation erarbeiten</i></p> <p>Um die gesammelten Beobachtungen bewerten zu können, wird in einem ersten Schritt eine »Idealsituation« erarbeitet, die als Maßstab für die weitere Arbeit dienen soll. Hierzu bieten sich drei Vorgehensweisen an:</p>			<p><b>Leitfrage:</b> »Wo will ich hin?« vgl. S. 14</p>
	z.B. 13.00 bis 14.00 Uhr	<p>1. Die Dozenten präsentieren dem Teilnehmerkreis ein Video, in dem ihrer Meinung nach z.B. eine idealtypische oder erfolgreiche Rede gehalten wird, die anschließend im Plenum diskutiert wird, so daß gemeinsam sogenannte »Erfolgskriterien« gesammelt und visualisiert werden können.</p> <p>2. Die Teilnehmer erarbeiten in Kleingruppen Kriterien einer erfolgreichen Rede unter der Fragestellung »Was macht <i>Ihrer Meinung nach eine gelungene und überzeugende Rede aus?</i>« und präsentieren ihr Ergebnis im Plenum.</p>	<p>Arbeit im Plenum</p> <p>Selbstorganisierte Arbeit in Kleingruppen</p>	<p>A und B im Wechsel</p> <p>A und/oder B</p>	<p><b>Praxistip:</b> Der Videobeitrag sollte als Impuls dienen, um über sinnvolle Kriterien nachzudenken und <i>nicht</i> den Teilnehmern als »Kochrezept« dienen.</p> <p>Ergebnisse der einzelnen Gruppen gemeinsam auf Dopplungen überprüfen und anschließend clustern (d.h. in inhaltliche Gruppen an der Pinnwand zusammenfassen), um eine</p>

# GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Manuel Schulz

## Kommunikation aktiv

### Dozentenleitfaden

*Anregungen, Materialien und Beispiele  
für die Moderation von Kommunikationsseminaren  
im selbstorganisierten Training*

Die Regel, dass ein Seminar nur gemeinsam mit den Teilnehmenden, nie gegen sie verlaufen kann, trifft wohl im besonderen Maße für Kommunikationsseminare zu. Denn: etwas über Kommunikation zu lernen und das individuelle Verhalten zu ändern, ist ohne Kommunikation nicht möglich.

Ein didaktisches Modell, das es erlaubt, rasch mit den Teilnehmenden ins Gespräch zu kommen und sie auch aktiv in die Seminarplanung und -gestaltung einzubeziehen, ist das Modell der **Strukturellen Teilnehmerorientierung**.

Die Lernbörse Kommunikation aktiv ist auf dieses Modell hin ausgerichtet.

Strukturelle Teilnehmerorientierung ist nicht nur graue Theorie. Das Modell wurde bereits in verschiedenen Einrichtungen im Rahmen unterschiedlicher Seminarangebote erprobt.

Der Dozentenleitfaden macht Sie mit den grundlegenden Prinzipien und Zielsetzungen dieses Ansatzes vertraut. Sie erhalten

- Eine Einführung in das didaktische Modell der Strukturellen Teilnehmerorientierung,
- Vorschläge, wie Kommunikationsseminare im Sinn der Strukturellen Teilnehmerorientierung geplant werden können und
- in Einstieg in die Lernbörse Kommunikation aktiv.

#### Der Autor

Dr. Manuel Schulz ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Berufsbildung, Weiterbildung und Telematik im Fachbereich Pädagogik an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

ISBN 978-3-96557-021-4

[www.ziel-verlag.de](http://www.ziel-verlag.de)

