



Lernen und Entwicklung von Kompetenzen Individuelle Vorbereitung eines Seminars zu Rückmeldung und Perspektiven Fragebogen für Führungs- und Fachkräfte¹

Einleitung und allgemeine Übersicht:

Im öffentlichen, privaten und sozialen Bereich werden kompetente, engagierte und flexible MitarbeiterInnen benötigt, die bereit und fähig sind sich zügig an neue Problemstellungen, neue Prozesse und Strukturen der Arbeit anzupassen und neue Kompetenzen für ihre Aufgaben zu erwerben, die sich ständig verändern. Die immer größeren Anforderungen an Dienstleistungen benötigen einen hohen Grad an Selbstständigkeit, Einsatzkraft und Kreativität.

Wissen und Qualifikation bleiben notwendige Bedingungen zur Einstellung neuer Mitarbeiter. Fortbildungen sind zunehmend auf die aktuell notwendigen Kompetenzen und lebenslanges Lernen gerichtet. Dazu werden nicht nur die Fähigkeit zur Erkenntnis, sondern vor allem die geeignete Motivation, Werte, soziales Verhalten und praktische Entscheidungsfindung verlangt.

Wichtig sind vor allem Sozial- und Dialogverhalten. Es gilt: Je schwieriger die Arbeitsaufgaben sind desto wichtiger werden die Zusammenarbeit mit anderen und der konstruktive Informations-, Meinungs- und Erfahrungsaustausch. Die Erfolgsfaktoren sind wie andere behandelt werden, wie koordiniert und zusammengearbeitet wird, wie sich unterhalten und wie verhandelt wird, und - wenn nötig – wie Konflikte gelöst werden.

Der Fragebogen erhebt Informationen zur aktuellen Lernkultur in einem ausgewählten Kontext, die für ein Seminar mit Beteiligten aufbereitet werden.

Kontext: Auf welchen Bereich beziehen sich die Fragen?

Bitte beantworten Sie die Fragen zu Lernen und Entwicklung von Kompetenzen in diesem Kontext.

Schritt 1: Bewertung

Es werden 8 Spannungsfelder beschrieben, jedes durch zwei einander entgegengesetzte Szenarien, die aus aktueller Sicht bewertet werden, je nachdem wie Sie die aktuelle Situation wahrnehmen. Lesen Sie bitte aufmerksam die beiden Beschreibungen und markieren Sie mit „x“ einen Punkt entsprechend Ihrer Zustimmung.

Schritt 2: Beobachtungen

Wenn Sie die 8 Spannungsfelder bewertet haben, beschreiben Sie bitte Situationen, die Sie in Bezug auf Ihre Bewertung im täglichen Leben beobachten.

Schritt 3: Perspektiven

Im letzten Schritt werden Sie gebeten, aus Ihrer Perspektive die Wichtigkeit der Bereiche für eine neue Lernkultur zu bestimmen. Bitte verwenden Sie dafür die Tabelle am Ende des Fragebogens.

Bitte beschreiben Sie in den Schritten 1 und 2 die Situation wie sie bisher in dem gewählten Bereich darstellt. Vielen Dank für Ihren Beitrag.

¹ Autor: Martin Carnap

² Der Fragebogen richtet sich an Führungs- und Fachkräfte, Referats- und AbteilungsleiterInnen, GruppenkoordinatorInnen, DirektorInnen und an MitarbeiterInnen deren Kompetenzen für verbesserte Leistung in dem Arbeitsgebiet gefragt sind.

Schritt 1: Bewertung - Schritt 2: Beobachtungen

Bitte lesen Sie aufmerksam die folgenden Beschreibungen von Spannungsfeldern des Lernens und der Entwicklung von Kompetenzen und markieren Sie mit „x“ den Punkt, der am meisten Ihren Erfahrungen entspricht.

Spannungsfeld 1: Bestimmung der Themen und Ziele		
Die Themen werden durch die Führungs- oder Fachkraft vorgestellt und Ziele mit den dem MitarbeiterInnen entwickelt, unter-einander verhandelt und gemeinsam vereinbart.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Die Themen und Ziele werden durch die Führungs- oder Fachkraft aus den Unterlagen dargestellt. Auch die Reihenfolge der Bearbeitung ergibt sich aus der Berufs- und Fachlogik oder aus der Autorität der Führungs- oder Fachkraft.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Spannungsfeld 2: Entscheidung über Erledigung von Aufgaben		
Aufgabenstellung und die Reihenfolge der Bearbeitung werden durch die Führungs- oder Fachkraft vorgegeben.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Die MitarbeiterInnen entwerfen Aufgaben und Sequenzen zur schrittweisen Aneignung von Wissen, Fertigkeiten und stimmen Problemlösungen ab.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Spannungsfeld 3: Zugang zu Informationen		
Informationsquellen der Führungs- oder Fachkraft und der MitarbeiterInnen werden zur Bearbeitung der Aufgaben eingebracht.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Die Arbeitsunterlagen sind vollständig und die notwendigen Informationen sind durch die Führungs- oder Fachkraft vorgegeben.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Spannungsfeld 4: Arbeits- und Lernprozesse		
Die MitarbeiterInnen sind im Arbeitsprozess auf die Mitteilungen und die Rückmeldungen der Führungs- oder Fachkraft fokussiert.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Die MitarbeiterInnen erledigen Arbeiten selbstständig und stimmen die Vorgehensweise kooperativ mit allen Beteiligten.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Bitte lesen Sie aufmerksam die folgenden Beschreibungen von Spannungsfeldern des Lernens und der Entwicklung von Kompetenzen und markieren Sie mit „x“ den Punkt, der am meisten Ihren Erfahrungen entspricht.

Spannungsfeld 5: Umgang mit Fehlern		
Der Umgang mit Fehlern ist verbissen, z.B werden Fehler als schlecht bezeichnet und auf verschiedene Weise bestraft.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Der Umgang mit Fehlern ist offen. z.B. wird Fehlersuche als Erfahrungsnachweis und wird als Lernchance genutzt.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Spannungsfeld 6: Rolle von Wissen und Kompetenz		
Für MitarbeiterInnen befriedigt das Ergebnis ihr Interesse. Das neue Wissen und Kompetenz sind für den Einzelnen von großer Bedeutung.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Kenntnis des Themas ist für die MitarbeiterInnen nicht wertvoll. Das Wissen und die Kompetenz erhält ihre Wichtigkeit erst durch die Beurteilung durch die Führungs- oder Fachkraft.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Spannungsfeld 7: Beurteilung von Leistungen und Prozessen		
MitarbeiterInnen akzeptieren die vorgegebenen Normen der Beurteilung. Die Beurteilung erfolgt durch Entscheidung der Führungs- oder Fachkraft.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Über die eigene Leistung wird reflektiert und Maßstäbe der Beurteilung werden kooperativ ausgehandelt.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Spannungsfeld 8: Arbeitsklima mit Humor		
Die Führungs- oder Fachkraft verringert die Fröhlichkeit unter MitarbeiterInnen wenn es um Angelegenheiten geht. Irgendwelche Störungen werden mit schlechten Gefühlen kommentiert.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Die Führungs- oder Fachkraft verbreiten Fröhlichkeit unter MitarbeiterInnen, wenn es um Angelegenheiten geht. Jedwede Vorkommnisse werden belacht und oft erzeugen sie humorvolle Bemerkungen.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung		

Schritt 3: Perspektive

Notieren Sie bitte aus Ihrer Sicht die Wichtigkeit der einzelnen Bereiche für die Entwicklung von Innovation und Kompetenzen.

Verteilen Sie die Nummern 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 und 8 in der ersten Spalte, je nach Wichtigkeit des Bereiches für die Zukunft.

1: Sehr wichtig bis 8: Nicht wichtig

Rang	Innovationsbereich
	Bestimmung der Themen und Ziele
	Entscheidung über Erledigung von Aufgaben
	Zugang zu Informationen
	Arbeits- und Lernprozesse
	Umgang mit Fehlern
	Rolle von Wissen und Kompetenz
	Beurteilung von Leistungen und Prozessen
	Arbeitsklima mit Humor

Selbstverständlich ist der Fragebogen anonym. So - ohne Namen - werden auch alle Antworten in der Teilnehmer unterlage des Seminars zu Rückmeldungen und Perspektiven präsentiert. Nehmen Sie sich bitte die notwendige Zeit um den Fragebogen vollständig auszufüllen.

Vielen Dank für Ihren Beitrag

Der Referenzrahmen für erfolgreiche Zusammenarbeit wurde von Zimmermann (2011)³ vorgestellt. Die Erstellung dieses Fragebogens und die Presentation in e-meta wurden von Günter L. Huber, Universität Tübingen unterstützt. Die didaktische Methode für Veränderungsprozesse und die elektronische Plattform e-meta sind von Metaaccion, S.A. entwickelt. Die Zertifizierung „Veränderungsprozesse“ von Metaaccion gibt Zugang zur elektronischen Plattform um Befragungsprogramme mit Beteiligten durchzuführen und Berichte als Teilnehmerunterlage zu erzeugen. Wichtig ist uns die Fähigkeit mit ganz unterschiedlichen Teilnehmergruppen Seminare durchzuführen um Teams zu formen, moderierende Führungskräfte auszubilden und die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Der Nutzen dieses Prozesses besteht durch die Praxisnähe, das aktive Lernen und die direkte Anwendung der Resultate.

³ Zimmermann, Arthur 2011: Kooperationen erfolgreich gestalten. (Shaping Cooperation Networks). Konzepte und Instrumente für Berater und Entscheider. Reihe: Systemisches Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart

Und dazu die spanische Version.

Zimmermann, Arthur 2016: Sistemas de cooperación. Conceptos y herramientas. Abya-Yala, Quito.