



Zusammenarbeit und Kommunikation¹ Individuelle Vorbereitung eines gemeinsamen Denkprozesses Fragebogen für Projekte und organisatorische Einheiten²

Einleitung und Generelles:

Organisieren und Organisation verlangen Ordnung, Zuverlässigkeit, Vorhersehbarkeit und Verwaltung. ...und sind Voraussetzungen für produktive Kooperation und Nachhaltigkeit in allen Bereichen des Arbeitslebens. Jedoch ist das nur die eine Seite der Medaille. Komplexität und Veränderung fordern ständige Bewertung und Anpassung der Organisation.

Lernen steht in Verbindung mit Veränderung, Öffnung, Überraschung und Ungewissheit, zumindest zeitweise, solange neue organisatorischen Routinen gesucht werden. Mit diesem Fragebogen wollen wir von den bisherigen Erfahrungen und dem Wissen der Beteiligten ausgehen um Zusammenarbeit und Kommunikation zu verbessern. Durch die moderierte Auseinandersetzung mit lernen verschiedenen Beiträgen, entwickeln die Teilnehmer besseres Verhalten und Kompetenzen der Kommunikation, lernen schneller und verbessern die Zusammenarbeit. Eine Umgebung für gegenseitiges Zuhören wird geschaffen. Dies ist die Grundlage für konkrete Vereinbarungen und deren unmittelbare gegenseitiges.

Dieser Fragebogen vereint die Information über Zusammenarbeit und Kommunikation in einem aktuell ausgewählten Kontext. Sie werden genutzt um mit Beteiligten über Situation und Entwicklung konstruktiv nachzudenken.

Kontext: Auf welchen Bereich beziehen sich die Fragen?

Bitte beantworten Sie die Fragen zur Zusammenarbeit und Kommunikation in diesem Kontext.

Schritt 1: Bewertung

Es werden 7 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: Beobachtung

Wenn Sie die 7 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 Zusammenarbeit und Kommunikation zu bestimmen. Bitte verwenden Sie dafür die Tabelle am Ende des Fragebogens.

¹ Editor: Martin Carnap (2016)

² Der Fragebogen richtet sich an Gruppen von Personen, die ein Ziel teilen. Sie können einer Einheit oder Abteilung einer Organisation angehören, oder eine gemischte Gruppe aus verschiedenen Einheiten oder verschiedenen Organisationen z.B. unter einem gemeinsamen Projekt sein.

Schritt 1: Bewertung **Schritt 2: Beobachtung**

Bitte lesen Sie aufmerksam die folgenden Beschreibungen von Spannungsfeldern der Zusammenarbeit und der Kommunikation und markieren Sie mit einem „x“ den Punkt, der am meisten Ihren Erfahrungen entspricht.

Spannungsfeld 1: Gegenseitige Unterstützung		
Unterstützung ist selbstverständlich, gehört zum Alltag und ihre Gewährung ist eine vereinbarte Regel.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Unterstützung wird kaum gewährt oder kommt zu spät. Es herrscht Einzelkämpfertum.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung:		

Spannungsfeld 2: Auswertung von Erfahrungen		
Ergebnisse und Wirkungen werden beobachtet, Erfahrungen werden periodisch ausgewertet, verbreitet und genutzt.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Erfahrungsauswertung ist eine lästige Pflicht und Spezialaufgabe. Niemand interessiert sich dafür und Auswertungen bleiben in der Schublade liegen.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung:		

Spannungsfeld 3: Arbeitsbelastung		
Die Regeldichte verbraucht viel Zeit. Die Akteure leiden unter hohem Arbeitsdruck. Es bleibt keine Zeit um informelle Kontakte zu pflegen.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Es gibt geplante Pausen und informelle Kontakte werden verstärkt. Die Freie Zeit wird genutzt um Beziehungen zu pflegen und nach neuen Aufgaben zu suchen.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung:		

Spannungsfeld 4: Arbeitsverteilung		
Akteure arbeiten gleichzeitig in verschiedenen Arbeitsgruppen und führen gemeinsame Projekte durch. Die organisatorischen Einheiten sind horizontal und vertikal stark vernetzt.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Es gibt einen hohen Grad an Spezialisierung in kleinen Arbeitsgruppen, in denen die Teilnehmer eine eigene (Fach)sprache entwickeln. Es gibt nur wenig Kontakt unter den Akteuren. Es herrscht Territorialdenken.
	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 der Zusammenarbeit und der Kommunikation und markieren Sie mit einem „x“ den Punkt, der am meisten Ihren Erfahrungen entspricht.

Spannungsfeld 5: Transparenz und Vertrauen		
Es gibt offene Information, Akteure sind gut informiert und kommunizieren rege. Vertrauen wird durch Transparenz erreicht.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Informationen sind unklar. Akteure sind schlecht informiert. Der Informationsmangel wird zur Ausübung von Macht genutzt. Es gibt wenig Gelegenheit für gegenseitigen Austausch.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung:		

Spannungsfeld 6: Ausdrucksfreiheit		
Kritik zu äußern ist riskant. Man macht sich unbeliebt. Vorschläge werden kaum ernst genommen. Die abweichenden Meinungen gelten als unsicher. Jedwede Kritik zieht Risiken mit sich.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Kritik wird eingefordert und belohnt. Vorschläge werden berücksichtigt und Veränderungen werden positiv angesehen. Die Akteure experimentieren gern und es wird zur Nachahmung aufgefordert.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung:		

Spannungsfeld 7: Innovationskultur		
Themen der Innovation werden nicht klar kommuniziert. Jeglicher Aufwand wird in zu viele, zu kleine unkoordinierte Baustellen zerlegt. Die Arbeit bleibt in den Händen von wenigen Einzelkämpfern.	○ ○ ○ ○ ○ ○	Es gibt eine gute Koordination der Initiativen. Es gibt eine klare Prioritätensetzung und Anordnung der Aufgaben. Die Arbeitsgruppen sind untereinander gut vernetzt. Alle ziehen mit.
	Markieren Sie mit „x“ den Punkt entsprechend Ihrer aktuellen Situation	
Bitte beschreiben Sie dazu eine Beobachtung:		

Schritt 3: Perspektiven

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

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

1: Sehr wichtig bis 7: Nicht wichtig

Rang	Spannungsfeld
	Gegenseitige Unterstützung
	Auswertung von Erfahrungen
	Arbeitsbelastung
	Arbeitsverteilung
	Transparenz und Vertrauen
	Ausdrucksfreiheit
	Innovationskultur

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 Teilnehmerunterlage 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 Zertifikation „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, mode-rirende Führungskräfte auszubilden und die notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Der Nutzen dieses Prozesses besteht durch die Praxisnähe, das aktive Lernen und die direkte Anwendung 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.