# 6. Was sollten wir noch lernen?

Unser zugrunde liegendes Verständnis ist:

Jeder Mensch möchte sich verantwortlich ins Leben stellen und „seine“ Aufgaben erfolgreich ausfüllen. Entscheidend dafür sind einerseits die Fertigkeiten, die notwendig sind, um eine Aufgabe gut ausführen zu können und andererseits die gute Zusammenarbeit mit den Kollegen und deren Unterstützung .

Wieso ist Besprechung von Fertigkeiten und Weiterbildung sinnvoll?

Im letzten Kapitel haben Sie den Aufgaben einen Verantwortlichen zugeordnet. Nun geht es um die notwendigen Fertigkeiten und den Lernbedarf, der zur Erledigung dieser Aufgabe notwendig ist.

Die Beurteilung der Fertigkeiten ist eine heikle Aufgabe. Sie unterliegt der Subjektivität.

Ob die Arbeit daran gelingt oder nicht, hängt aus unserer Sicht wesentlich an zwei Faktoren:

1. An dieser Frage kann man nur ohne Begleitung von außen arbeiten, wenn es keine deutlichen Spannungen in der Gemeinschaft gibt. Ansonsten wird jedes Wort auf die Goldwaage gelegt und im eigenen Sinne interpretiert, es kann leicht zusätzlicher Ärger und Frustration entstehen. In solchen Fällen legen wir dringend nahe, Begleitung von außen in Anspruch zu nehmen.
2. Ebenfalls wichtig für das Gelingen ist das Menschenbild und die innere Haltung, mit der die Mitglieder einer Gemeinschaft an solche Fragen der Fertigkeiten herangehen.   
   Habe ich den Anspruch an mich, mein Arbeitsfeld schon voll im Griff zu haben, oder kann ich mir vor mir und meinen Kollegen Lernbedarf eingestehen? Dass also Weiterentwicklung wichtig und gewünscht ist? Darf ich Fehler machen, darüber reden und daraus lernen (denn nur dann kann ich letztlich Neues ausprobieren)? Oder werfen wir uns die Fehler gegenseitig vor (dann muss ich sicherheitsbetont und übertrieben vorsichtig arbeiten)?

Im Idealfall gelingt es einer Gemeinschaft, einen kontinuierlichen Veränderungsprozess anzulegen, in dem immer wieder in der Gruppe reflektiert wird, was gut gelingt und was weniger. Und was an Weiterentwicklung und Fortbildung gemeinsam und beim Einzelnen notwendig ist.

**Eine zwingende Voraussetzung für die Besprechung von Lernbedarf und Fertigkeiten in einer laufenden Gemeinschaft ist die Sichtbarmachung der Arbeitsergebnisse in den Verantwortungsbereichen.**

**Ich sollte in den Aufgabenfeldern, für die ich verantwortlich bin**

* **Fähig sein im folgenden Arbeitsfeld „wie planen und steuern wir?“ eine gute Planung zu machen**
* **und später durch gute Arbeitsergebnisse meine Fertigkeiten auch sichtbar machen können.**

**Durch eine Auswertung der Arbeitsergebnisse und einen Abgleich mit der Planung für alle Bereiche ergibt sich damit über die Jahre eine Objektivierung der Fähigkeiten/Fertigkeiten und Lernbedarf wird deutlich.**

Ein Beispiel: Der Bäcker einer Hofbäckerei plant einen Jahresumsatz von 150 000.- €. Er erreicht aber nur einen Umsatz von 120 000.- €. Er kann dies gut begründen, und plant im Folgejahr wieder einen Umsatz von 150 000.-. Nach der zweiten Nichterreichung dieses Zieles wird es zunehmend schwieriger dies gut zu begründen (sofern es sich nicht um Faktoren außerhalb des Verantwortungsbereiches handelt), spätestens beim dritten Mal wird der Zuständige selbst oder die Gemeinschaft Konsequenzen ziehen.

In welchen Situationen ist es empfehlenswert sich mit dem Thema zu beschäftigen?

Die Arbeit an der Frage der Fertigkeiten ist einerseits für sich neu bildende Gemeinschaften wichtig. Aber auch in bestehenden Gemeinschaften erleben wir so viel persönliche und betriebliche Veränderung, dass eine regelmäßige Bearbeitung der Frage der Fertigkeiten wichtig ist. Dies erfolgt entweder bei Bedarf, oder im Rhythmus der Überarbeitung von Leitbild, Strategie, Zuständigkeiten.

Im o.g. Bäckerbeispiel sollte auch die Frage der Fertigkeit, die zur Erledigung der Aufgabe notwendig ist, überprüft werden. Dies ist besonders wichtig zu bearbeiten, wenn Ziele von Einzelnen oder allen in erheblichem Maße nicht erreicht werden und wenn es unterschiedliche Einschätzungen gibt, ob jemand die nötigen Fertigkeiten für seine Aufgaben hat.

Arbeitsschritte

Diese Arbeit erfolgt in Anlehnung an die Aufgabenbeschreibung, die damit verbundenen Verantwortlichkeiten und, soweit schon vorhanden, die Arbeitsergebnisse der letzten Jahre.

1. Selbstreflexion  
   Habe ich die Fertigkeiten diese Verantwortung zu übernehmen? Was brauche ich noch dafür?
2. Kritische Betrachtung meiner Fertigkeiten und der von mir gesteckten Ziele im Rahmen unserer Jahresplanung mit entsprechender Aussprache in der Gemeinschaft  
   - was kann ich gut, und was weniger?.

- erreiche ich die von mir gesteckten Ziele oder über – bzw. unterschätze ich mich?

- ist mein Beitrag ausreichend, um das notwendige Ergebnis des Gesamtbetriebes zu erreichen?

1. Vereinbarung von konkreten Entwicklungsschritten und Weiterbildungsmaßnahmen:  
   Seminare, Kurse, Coaching, Unterstützung durch andere etc

Da wir uns nicht mehr nur im objektiven, sondern auch im subjektiven Bereich bewegen, gilt:

Achtung, diese Methoden empfehlen wir nur in Teams, die spannungsarm zusammen arbeiten und dennoch ihre Teamkultur verbessern wollen. Sind größere Spannungen vorhanden, empfehlen wir, externe Begleitung in Anspruch zu nehmen. Spannungsarm definieren wir so:  
- die verbale Kommunikation ist nicht stark erschwert

- das Mitgefühl für den andern ist noch vorhanden

- es findet keine stärkere Koalitionsbildung im Team statt

- wir haben noch Freude daran, uns gegenseitige auf persönliche Entwicklungsaufgaben hinzuweisen und das anzunehmen.

Sobald einer dieser Punkte beeinträchtigt ist, können diese Methoden aus unserer Erfahrung nicht mehr ohne Begleitung von außen angewendet werden.

Ergänzung:  
Im Spannungsfall können sie selbst erleben, dass man sich gegenseitig kritischer sieht, und nach und nach auch die Kompetenzen in Frage stellt (auch deswegen ist die o.g. „Objektivierung“ so wichtig). Ebenso können sie während der gelingenden Bearbeitung eines Konfliktes erleben, wie sich die Sicht auf den Andern und seine Fähigkeiten wieder positiv verändert.

Das bedeutet: wenn es echte Zweifel an den Fertigkeiten eines Andern gibt, muss dies auf alle Fälle, begleitet von außen, bearbeitet werden, um eine die Gemeinschaft nach unten ziehende Spirale zu vermeiden.

Varianten/Ergänzungen

* Arbeit an der Fehlerkultur, siehe die kleine Übung unter „weitere Materialien“
* Übungsblatt zu „Fähigkeiten erlernen“, siehe „weitere Materialien“
* Intervisionsinstrumente besorgen
* Supervision in Anspruch nehmen