



Überblick

Titel	Arbeitsprozesse planen und durchführen
Inhalte und Vorgehensweise	<p>Viele Menschen tun sich mitunter schwer, Arbeitsprozesse selbstständig zu strukturieren – insbesondere wenn sie in ein für sie neues Arbeitsfeld gelangen. Auf der Grundlage des Modells der vollständigen Handlung erarbeiten sich die TN eine allgemeine Systematik, mit der sie konkrete Arbeitsaufträge, aber auch völlig neu zu erschließende Aufgaben so strukturieren können, dass sie selbstständig und eigenverantwortlich durchgeführt werden können. Darüber hinaus trainieren sie das Arbeiten im Team sowie den (angemessenen) Umgang mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten.</p> <p>Die Lerneinheit ist so gestaltet, dass die entsprechenden Methoden jeweils vorgestellt, erprobt und an einem Auftragsbeispiel aus einem in der Trägereinrichtung vorhandenen Arbeitsbereich inhaltlich erschlossen werden. Theorie und Praxis werden miteinander verzahnt.</p>
Zielgruppe	TeilnehmerInnen (TN) in Gemeinwohlarbeit (möglichst aus nur einem Arbeitsbereich/Gewerk)
Dauer, Anzahl TN	8 x 2 Unterrichtsstunden; 8 – 12 TN
Raum, Lernort	Zugang zum Arbeitsbereich (abhängig von der gewählten inhaltlichen Aufgabenstellung); Seminarraum (mindestens 30 qm)
Arbeitsmaterial	Flipchart, Pinnwand, Moderationskarten, Beamer, Laptop, Kordelknäuel, Luftballons, Kugelschreiber und Marker für TN, Werkzeuge und Arbeitsutensilien (abhängig von der gewählten inhaltlichen Aufgabenstellung), "Verkaufsgegenstände"
Dozent/in	Erfahrung in der praktischen Vermittlung berufs- und gewerkspezifischer Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig; Erfahrungen mit Moderationstechniken und der Zielgruppe hilfreich
Hintergrund / Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Forum für AusbilderInnen 2008: Modulsystem Handlungs- und prozessorientiert ausbilden. In: http://www.foraus.de/lernzentrum/handl_prozess_ausb/handlung_auswahl.html • BMBF 2005: Organisation ganzheitlicher Lernprozesse. In: BMBF (Hrsg.): Berufliche Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf. Bonn, S. 105-146 • Frey, Karl 2007: Die Projektmethode. Weinheim: Beltz Verlag • Gudjons, Herbert 2001: Handlungsorientiert lehren und lernen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt Verlag • Seyd, Wolfgang 2006: Berufsbildung: handelnd lernen – lernend handeln. Hamburg: Feldhaus Verlag, 2. Aufl.

Praxishandbuch Gemeinwohlarbeit

* Die Wort-Bild-Marke „Gemeinwohlarbeit“ (siehe Logo rechts oben) ist geschützt. Sie darf nur von anerkannten Mitgliedern des Qualitätsverbundes Gemeinwohlarbeit verwendet werden (vergl. www.gemeinwohlarbeit.org). Hiermit wird die ausschließlich interne Nutzung als Teil dieses Qualifizierungsmoduls gestattet.

Ablaufplan**UE 1: Einführung/Das Modell der vollständigen Handlung**

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min.	Inhalte und Ablauf	<p>Trainer-Material: 1 Einführung</p> <p>Input TrainerIn: Vorstellung des Seminarplans und der Seminarziele (sowie gegebenenfalls des Wochenplans) samt Visualisierung mittels Flipchart/Beamer</p> <p>TN-Material: Seminar- bzw. Wochenplan in Kopie</p>
	Erfahrungen und Erwartungen der TN	<p>Trainer-Material: 2 Kennenlernspiel "Kordelknäuel"</p> <p>Gesamtgruppe: Kennenlernspiel "Kordelknäuel"</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Erwartungen haben Sie an das Seminar? • Wo liegen Ihre Stärken? Was können Sie besonders gut? • Was haben Sie bisher beruflich gemacht? • Was bestimmt Ihren momentanen Arbeitsalltag? • Womit beschäftigen Sie sich in Ihrer Freizeit? • Welche Aktivitäten planen sie vorher und wie? <p>TN-Material: Kordelknäuel</p>
	Inhaltliche Einführung Handlungskompetenz	<p>Trainer-Material: 3.1 Zum Kontext des Modells der vollständigen Handlung</p> <p>Diskussion Plenum: Was bedeutet heute berufliche Handlungskompetenz?</p> <p>Das Thema "Berufliche Handlungskompetenz heute"/ „Was muss ich heute können, um gut im Beruf zurecht zu kommen?“ wird mittels Plakat auf eine Pinnwand befestigt. Die TN schreiben passende Begriffe auf Moderationskarten, diskutieren sie untereinander und heften sie bei Einigkeit auf die Pinnwand. Der/die TrainerIn greift moderierend und fragend ein. Anschließend werden die Ergebnisse mit der allgemein gültigen Definition verglichen.</p> <p>TN-Material: Moderationskarten, Marker</p>
	Inhaltliche Einführung zum Modell der vollständigen Handlung	<p>Trainer-Material: 3.2 Das Modell der vollständigen Handlung</p> <p>Input-TrainerIn: Einführung in das Modell der vollständigen Handlung (unterstützt durch Powerpoint Präsentation). Anschließend verdeutlichen, dass der Seminarverlauf an die Phasen der vollständigen Handlung angelehnt ist.</p> <p>Arbeitsgruppe / Diskussion Plenum: Das Arbeitsblatt "Modell der vollständigen Handlung" wird in Zweiergruppen bearbeitet. Anschließend werden die Ergebnisse im Plenum diskutiert.</p>

Dauer	Thema	Vorgehen
		TN-Material: 3.3 Arbeitsblatt "Modell der vollständigen Handlung"; Kugelschreiber

UE 2: Aufgabenstellung/Informationen beschaffen

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min	Aufgabenstellung	<p>Trainer-Material: 4 Aufgabenstellung</p> <p>Input TrainerIn: Präsentation der Aufgabenstellung (4.2)</p> <p>Diskussion Plenum: Klärung von Verständnisfragen</p> <p>TN-Material: Aufgabenstellung in Kopie</p>
	Lösungswege andenken: Brainstorming	<p>Trainer-Material: 5 Lösungswege andenken: Brainstorming</p> <p>Input TrainerIn: Einführung in die Methode des Brainstormings. Die Grundregeln des Brainstormings werden für alle sichtbar visualisiert (Flipchart/Beamer).</p> <p>Arbeitsgruppe / Diskussion Plenum: Es werden Arbeitsgruppen zu 4 bis 6 Personen gebildet, welche zu folgender Frage brainstormen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sie haben soeben Ihre Aufgabenstellung für die gesamte Woche bekommen. Welche Ideen haben Sie zur Umsetzung? Was wäre zur Ausführung des Projekts denkbar? Was würden Sie tun (wollen)? <p>Die Protokollierung erfolgt auf Plakaten, die Präsentation im Plenum. Die Plakate bleiben für die Dauer des Seminars sichtbar.</p> <p>TN-Material: Plakate, Marker</p>
	Informationen beschaffen	<p>Trainer-Material: 6 Informationen beschaffen</p> <p>Input TrainerIn: Einführung in die Handlungsphase "Informationen beschaffen". Erläuterung der zu beantwortenden Fragen.</p> <p>Arbeitsgruppe: In Arbeitsgruppen mit je vier TN werden auf Grundlage des Fragenkatalogs und des Arbeitsblattes "Informationen beschaffen" konkrete, auf die Aufgabenstellung bezogene Informationen definiert und schriftlich fixiert, die es zu besorgen gilt. Auch die Wege, wie an die Informationen zu gelangen ist, werden erläutert. Es werden Vorschläge unterbreitet, wer (aus der Gesamtgruppe) welche Aufgaben übernehmen könnte. Der/die TrainerIn ist für Hilfestellungen ansprechbar.</p> <p>TN-Material: Infoblatt "Fragenkatalog" (6.1); Arbeitsblatt "Informationen beschaffen" (6.2); Kugelschreiber</p>

Dauer	Thema	Vorgehen
	Verabredungen bis zur nächsten UE	Diskussion Plenum: Die verschiedenen Arbeitsergebnisse der Gruppenarbeit werden vorgestellt und besprochen (Moderation: TrainerIn). Konkrete Arbeitsaufträge bezüglich der Informationsbeschaffung werden verteilt und auf einem Plakat festgehalten. Etwaige sonstige Verabredungen werden getroffen, Arbeitsgruppen gebildet und Termine vereinbart.

UE 3: Arbeitsprozesse planen

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min	Zwischenstopp: Rekapitulation des aktuellen Stands der Informationsbeschaffung	<p>Input TrainerIn: Erläuterung der Spielregeln für die folgende Plenumsrunde:</p> <ul style="list-style-type: none"> keine ausführliche Diskussion (lediglich Sammlung von Erfolgen und Problemen) Dokumentation auf Plakaten strikte Zeitbegrenzung (15 Minuten) konkrete Verabredungen vereinbaren alle nicht gelösten Probleme werden auf die nächste "Praxisphase" verschoben <p>Diskussion Plenum:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie ist der bisherige Stand der Arbeiten? Welche Aufgaben/Probleme stehen (noch) zur Lösung an?
	Struktur entwickeln: Mindmapping	<p>Trainer-Material: 7.1 Struktur entwickeln: Mindmapping</p> <p>Input TrainerIn: Einführung in Methode "Mindmapping"</p> <p>Arbeitsgruppe / Diskussion Plenum: Arbeitsgruppen zu ca. 4 Personen, welche jeweils die Ergebnisse des Brainstormings (UE 2) mittels Mindmapping auf Plakaten ordnen. Anschließend werden die Ergebnisse im Plenum besprochen. Die Plakate bleiben für die Dauer des Seminars sichtbar.</p> <p>TN-Material: Plakate, Marker</p>
	Einen Arbeitsplan erstellen	<p>Trainer-Material: 7.2 Einen Arbeitsplan erstellen</p> <p>Input TrainerIn: Einführung Arbeitsplanerstellung</p> <p>Diskussion Plenum: Untergliederung eines Handlungsablaufs in Arbeitsschritte (Beispiel "Tee kochen")</p> <p>TN-Material: Moderationskarten, Marker</p> <p>Arbeitsgruppe: In Gruppenarbeit (3 bis 5 Personen) wird mit der Erstellung von Arbeitsplänen begonnen, welche sich je nach Komplexität der Aufgabenstellung auf diese als Ganzes oder auf Teilaspekte beziehen.</p> <p>Methodischer Hinweis: Die Zeit für die Gruppenarbeit ist begrenzt: Die Erstellung des Arbeitsplans muss nicht vollständig in dieser UE gelingen. Es ist ausreichend, wenn das Prinzip erfasst wird. Die Erstellung eines realistischen Arbeitsplans wird den TN als "Hausaufgabe" zur nächsten UE mit auf den Weg gegeben.</p> <p>TN-Material: Formular "Arbeitsplan" (7.3), Kugelschreiber</p>
	Verabredungen bis zur nächsten UE	<p>Diskussion Plenum: Was muss bis zur nächsten UE erledigt werden? Treffen von Verabredungen zur Fortführung des Projekts (Bildung von Arbeitsgruppen,</p>

Dauer	Thema	Vorgehen
		Terminvereinbarung, Verteilung von Arbeitsaufgaben).

UE 4: Entscheidungen beeinflussen

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min	Warming-Up: Kooperationsspiel "Luftballons"	Trainer-Material: 8 Kooperationsspiel "Luftballons" Input TrainerIn: Erläuterung der Spielregeln Gesamtgruppe: Kooperationsspiel "Luftballons" (mit anschließender kurzen Auswertung) TN-Material: Luftballons
	Zwischenstopp: Rekapitulation des aktuellen Projektstands	Diskussion Plenum: Zeitlich begrenzte (15 Min.) Rekapitulation des aktuellen Projektstands gemäß der in UE 3 vereinbarten Regeln
	Möglichkeiten der Entscheidungsfindung in Gruppen	Trainer-Material: 9.1 Entscheidungsfindung in Gruppen Diskussion Plenum: <ul style="list-style-type: none"> • Wie fallen Entscheidungen in Gruppen? • Was sind die Vor- und Nachteile der einzelnen Formen? • Welche Formen sind gut bzw. gerecht, welche nicht? • Welche Form der Entscheidungsfindung vereinbaren wir für unsere Zusammenarbeit? Die Gruppe vereinbart einen Entscheidungsmodus. Die Ergebnisse der Diskussion werden auf Flipchart protokolliert.
	Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten führen	Trainer-Material: 9.2 Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten führen Diskussion Plenum: <ul style="list-style-type: none"> • Welche negativen Erfahrungen habe ich in meinem bisherigen Berufsleben (bzw. im Rahmen der GemeinwohlArbeit) bei der Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten gemacht? • Welche Erfahrungen waren positiv? • Wie habe ich mich in Konfliktfällen verhalten? • Wie sollte man sich bei Konfliktfällen verhalten?
		Trainer-Material: 9.3 Merkblatt "Tipps für Gespräche mit Vorgesetzten und Kollegen" Input TrainerIn / Diskussion Plenum: Erläuterung und Diskussion der Tipps des Merkblatts TN-Material: Merkblatt in Kopie (9.3)
Entscheidung über Projektdurchführung treffen	Diskussion Plenum: Die TN stellen ihren Arbeits- bzw. Projektplan vor. Zusammen mit dem/der TrainerIn wird die konkrete Ausführung beschlossen.	

UE 5 und UE 6: Aufträge im Team bearbeiten

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min	Einstieg ins Thema Teamwork	<p>Trainer-Material: 10.1 Kooperationsspiel "Wortsalat"</p> <p>Input TrainerIn: Erläuterung der Spielregeln</p> <p>Gesamtgruppe: Kooperationsspiel "Wortsalat" (mit anschließender Auswertung)</p> <p>TN-Material: Vorbereitete Moderationskarten</p>
	Kommunikation im Team	<p>Trainer-Material: 10.2 Feedbackregeln</p> <p>Input-Trainer: Nach einer Einführung in die Feedbackregeln werden diese für alle sichtbar visualisiert (Beamer/Flipchart) und als verbindlich für die folgenden Diskussionen vereinbart.</p> <p>Diskussion Plenum: Richten Sie eine oder mehrere der folgenden Fragen an eine Person der Gruppe. Diskutieren Sie anschließend gemeinsam, bis der nächste eine Frage stellen darf.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie finden Sie, haben wir bislang als Team funktioniert? • Was hat Sie geärgert? • Was fanden Sie gut?
		<p>Trainer-Material: 10.3 Kommunikationsspiel "Blaupause"</p> <p>Input TrainerIn: Erläuterung der Spielregeln</p> <p>Gesamtgruppe: Kommunikationsspiel "Blaupause" (mit anschließender Auswertung)</p> <p>TN-Material: Zeichnungsvorlagen, Papier A4, Stifte</p>
		<p>Trainer-Material: 10.4 Konflikte im Team konstruktiv lösen; 10.5 Hintergrundmaterial</p> <p>Input TrainerIn: Zwölf wichtige "Zutaten" für eine konstruktive Konfliktlösung</p>
	Verabredungen bis zur nächsten UE	<p>Diskussion Plenum: Was muss bis zur nächsten UE erledigt werden? Treffen von Verabredungen zur Fortführung des Projekts.</p>
90 min	Teamarbeit selbstständig organisieren	<p>Trainer-Material: 10.6 Arbeitsprozesse im Team bearbeiten</p> <p>Input TrainerIn: Vorgabe der (Minimal-)Struktur der UE</p> <p>Gesamtgruppe: Selbstständige Organisation des Teams und der Arbeitsprozesse</p> <p>TN-Material: Arbeitsmaterialien und Werkzeuge abhängig von der Aufgabenstellung</p>
	Verabredungen bis zur nächsten UE	<p>Diskussion Plenum: Was muss bis zur nächsten UE erledigt werden? Treffen von Verabredungen zur Fortführung des Projekts.</p>

UE 7: Kundengespräche führen

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min	Zwischenstopp und Verabredungen	Diskussion Plenum: Zeitlich begrenzte (20 Min.) Rekapitulation des aktuellen Projektstands gemäß der in UE 3 vereinbarten Regeln sowie Treffen von Verabredungen für die nächste Praxisphase
	Kundengespräche: Gesprächsstörer und -förderer	Trainer-Material: 11.1 Die Sprache des Verkäufers Diskussion Plenum: Die TN werden gebeten, Gesprächsförderer und –störer, die Ihnen einfallen, auf Moderationskarten zu schreiben und an zwei Pinnwände zu befestigen. Anschließend werden entsprechende Merksätze formuliert (z.B. „Deutlich sprechen!“) und ebenfalls an den Pinnwänden angebracht.
	Verkaufsargumentation/ Einwandbehandlung	Trainermaterial: 11.2 Verkaufsargumentation und Einwandbehandlung Input-TrainerIn / Diskussion Plenum: Die grundlegenden Schritte der Verkaufsargumentation werden vorgestellt und Tipps für eine gute Verkaufsargumentation werden gegeben. Zusammen mit den TN werden zu jedem Hinweis mehrere Beispiele (sowohl positive als auch negative) gesammelt. Zum Ende hin werden Merkblätter an die TN ausgegeben. TN-Material: Merkblatt "Verkaufsargumentation und Einwandbehandlung" (11.2)
		Trainer-Material: 11.3 Rollenspiel „Verkaufsgespräch“ Gruppenarbeit: In Zweiergruppen bereiten sich die TN ca. fünf Minuten auf ein Verkaufsgespräch vor und teilen die Rollen untereinander auf. Die anschließenden Rollenspiele werden im Plenum vorgeführt und diskutiert. TN-Material: Rollenkarten (11.3), Verkaufsgegenstände

UE 8: Auswertung und Reflexion

Dauer	Thema	Vorgehen
90 min	Reflexion	Trainer-Material: 12.1 Reflexionsmethode "Stimmenfang" Input TrainerIn: Erläuterung der Spielregeln Gesamtgruppe: Reflexionsmethode "Stimmenfang" TN-Material: Stifte, Din-A4-Papier
		Trainer-Material: 12.2 Einzelübung "Sätze beenden" Einzelarbeit / Diskussion Plenum: Die Einzelübung "Sätze beenden" wird durchgeführt. Die Ergebnisse werden im Plenum besprochen. TN-Material: Stifte, Arbeitsblatt mit Satzanfängen (12.2)
		Trainer-Material: 12.3 Fragen zur Reflexion Gruppenarbeit: Das Arbeitsblatt "Fragen zur Reflexion" wird in Zweier- oder Dreiergruppen bearbeitet. Anschließend wird aus der Gruppenarbeit im Plenum berichtet. TN-Material: Arbeitsblatt "Fragen zur Reflexion" (12.3), Stifte
	Ausklang	Gesamtgruppe: Ausklang bei Kaffee und Kuchen

Trainermaterial

1	Einführung	12
2	Kennenlernspiel "Kordelknäuel"	13
3	Das Modell der vollständigen Handlung	14
3.1	Zum Kontext des Modells der vollständigen Handlung	14
3.2	Das Modell der vollständigen Handlung	16
3.3	Arbeitsblatt "Modell der vollständigen Handlung"	18
4	Aufgabenstellung	19
4.1	Hinweise zum Erstellen einer teilnehmeradäquaten Aufgabe	19
4.2	Beispielaufgabenstellung »Second-Hand-Möbelhaus«	20
5	Lösungswege andenken: Brainstorming	21
6	Informationen beschaffen	22
6.1	Infoblatt "Fragenkatalog zur Informationsbeschaffung"	23
6.2	Arbeitsblatt "Informationen beschaffen"	24
7	Arbeitsprozesse planen	25
7.1	Struktur entwickeln: Mindmapping	25
7.2	Einen Arbeitsplan erstellen	26
7.3	Formular "Arbeitsplan"	27
8	Kooperationsspiel "Luftballons"	28
9	Entscheidungen beeinflussen	28
9.1	Entscheidungsfindung in Gruppen	28
9.2	Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten führen	30
9.3	Merkblatt "Tipps für Gespräche mit Vorgesetzten und KollegInnen"	31
10	Aufträge im Team bearbeiten	33
10.1	Kooperationsspiel "Wortsalat"	33
10.2	Feedbackregeln	33
10.3	Kommunikationsspiel "Blaupause"	36
10.4	Konflikte im Team konstruktiv lösen	37
10.5	Hintergrundmaterial für den/die TrainerIn zur Lösung von Konflikten	38
10.6	Arbeitsprozesse im Team bearbeiten	39
11	Kundengespräche führen	40
11.1	Die Sprache des "Verkäufers"	40
11.2	Verkaufsargumentation und Einwandbehandlung	41
11.3	Rollenspiel "Verkaufsgespräch"	43
12	Auswertung und Reflexion	44
12.1	Reflexionsmethode "Stimmenfang"	44
12.2	Einzelübung "Sätze beenden"	44
12.3	Fragen zur Reflexion	45

1 Einführung

Viele Menschen tun sich mitunter schwer, Arbeitsprozesse selbstständig zu strukturieren – insbesondere wenn sie in ein für sie neues Arbeitsfeld gelangen. Auf der Grundlage des Modells der vollständigen Handlung erarbeiten sich die TN in diesem Trainingsmodul eine allgemeine Systematik, mit der sie konkrete Arbeitsaufträge, aber auch völlig neu zu erschließende Aufgaben so strukturieren können, dass sie selbstständig und eigenverantwortlich durchgeführt werden können. Darüber hinaus trainieren sie das Arbeiten im Team sowie den (angemessenen) Umgang mit Kunden, Kollegen und Vorgesetzten. Ziel ist die Verbesserung der beruflichen Handlungskompetenz der TN.

Die Trainingseinheit verfolgt ein handlungsorientiertes didaktisches Konzept. Selbstgesteuertes Lernen und kooperative Problemlösungen stehen im Vordergrund. Die Durchführung der Unterrichtseinheiten (UE) sollte daher möglichst eng mit der Arbeitspraxis der TN verzahnt werden. Nach einer Einführung in das Modell der vollständigen Handlung wird in UE 2 eine konkrete Aufgabe gestellt, die die TN möglichst selbstorganisiert als Team in einer vorgegebenen Zeit (in der Regel eine Woche) zu bearbeiten haben. Das Trainingsmodul ist so angelegt, dass die **Unterrichtseinheiten** von insgesamt acht Doppelstunden idealer Weise nicht als Block abgehalten werden, sondern durch **Praxisphasen** unterbrochen werden. Abhängig vom Aufwand der konkreten Aufgabenstellung werden diese Praxisphasen dazu benutzt, weiter an der Lösung der gestellten Aufgabe zu arbeiten oder den sonstigen im Arbeitsbereich anfallenden Tätigkeiten nachzugehen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass es der realen Arbeitssituation recht nahe kommt. Auch im betrieblichen Arbeitsalltag müssen meist mehrere Aufgaben oder Aufträge parallel erledigt werden.

Ein möglicher **Wochenplan** könnte wie folgt aussehen:

Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
07.30 – 09.00	UE 1 Einführung / Modell der vollständigen Handlung	UE 3 Arbeitsprozesse planen	UE 5 Aufträge im Team bearbeiten (Teil 1)	UE 6 Aufträge im Team bearbeiten (Teil 2)	Praxisphase
09.15 – 10.45	UE 2 Aufgaben- stellung / Informationen beschaffen	Praxisphase	Praxisphase	Praxisphase	Praxisphase
11.00 – 12.30	Praxisphase	Praxisphase	Praxisphase	Praxisphase	Präsentation
13.00 – 14.30	Praxisphase	Praxisphase	Praxisphase	Praxisphase	UE 8 Auswertung und Reflexion
14.45 – 16.15	Praxisphase	UE 4 Entscheidungen beeinflussen	Praxisphase	UE 7 Kunden- gespräche führen	

Das Trainingsmodul ist so konzipiert, dass die entsprechenden Methoden jeweils vorgestellt, erprobt und an einem Auftragsbeispiel aus einem in der Trägereinrichtung vorhandenen Arbeitsbereich inhaltlich erschlossen werden. Zur Bearbeiten der Aufgabenstellung ist es sinnvoll, dass Raum für "**Zwischenstopps**" (10 - 15 min.) gegeben wird. So habe alle TN die Möglichkeit, auf einen aktuellen Informationsstand zu kommen und zu erfahren, was in den anderen Gruppen läuft. Die "Zwischenstopps" sind im Ablaufplan bereits verankert. Darüber hinaus sind zum Ende der Unterrichtseinheiten an verschiedentlich zehninütige Planungsrunden vorgesehen, in denen die TN konkret Absprachen für die Praxisphasen treffen.

Die einzelnen Übungen und Arbeitsblätter sind universell anwendbar aufgebaut, das heißt, sie können für die meisten Arbeitsbereiche und Aufgabenstellungen Verwendung finden. Hinweise zur Erstellung von teilnehmeradäquaten Aufgaben werden in Kapitel 4.1 gegeben. Eine Beispielaufgabe »Second-Hand-Möbelhaus« wird in Kapitel 4.2 expliziert.

Das hier vorgelegte Modul eignet sich auch dazu, auf zeitlich befristete (auch gewerksun-spezifische) **Projekte** angewendet zu werden. Schließlich fußt die Projektmethode ebenfalls auf dem Modell der vollständigen Handlung. Mit der Unterrichtseinheit können somit Projekte wie Sommerfeste, Ausflüge, Basare und Ausstellungen, aber auch noch nicht bestehende Angebote des Trägers (Einkäufe für und mit Senioren, Hausaufgabenbetreuung, Sozialberatung) geplant, begleitet und strukturiert werden.

2 Kennenlernspiel "Kordelknäuel"

Die Trainingseinheit "Arbeitsprozesse selbstständig planen und durchführen" ist so aufgebaut, dass die TN sich als Team finden müssen und über eine ganze Arbeitswoche hinweg zusammenarbeiten müssen. Es ist daher wichtig, dass sich die TN bereits zu Beginn besser kennenlernen und miteinander interagieren. Im Gegensatz zur "klassischen" Vorstellungsrunde bietet das hier vorgeschlagene Kordelknäuelspiel nicht nur den Vorteil, die Atmosphäre aufzulockern, sondern führt in der Regel auch zu mehr Informationen über die einzelnen TN.

Vom Trainer werden mögliche Fragen vorgelesen und per Flipchart oder Beamer für alle sichtbar visualisiert. Der Trainer weist darauf hin, dass einzelne Fragen nicht beantwortet werden müssen, falls dies nicht gewünscht wird. Anschließend wird den TN zwei bis drei Minuten Zeit gegeben, sich mit den Fragen zu beschäftigen. Folgende Fragen haben sich bewährt:

- Welche Erwartungen haben Sie an das Seminar?
- Wo liegen Ihre Stärken? Was können Sie besonders gut?
- Was haben Sie bisher beruflich gemacht?
- Was bestimmt Ihren momentanen Arbeitsalltag?
- Womit beschäftigen Sie sich in Ihrer Freizeit?
- Welche Aktivitäten planen sie vorher und wie?
- ...

Für das eigentliche Spiel setzen sich die TN und der Trainer auf Stühlen zu einem Kreis zusammen. Der Trainer hält den Kordelanfang fest und wirft das Knäuel einem TN zu. Anschließend interviewt er sein Gegenüber, wobei er aus den vorgegebenen Fragen eine bis zwei Fragen auswählt. Nach der Beantwortung wird der Befragte selber zum Interviewer, indem er das Knäuel weiter wirft und sein neues Gegenüber befragt. Das Spiel wird solange fortgesetzt, bis alle TN zwei- bis dreimal an der Reihe waren. Es wird vereinbart, dass jeder Befragte zunächst stets seinen Namen nennt.

3 Das Modell der vollständigen Handlung

3.1 Zum Kontext des Modells der vollständigen Handlung

In den letzten Jahren entstanden in zunehmenden Maße Leitideen, Ansätze und Entwürfe, die **Handlungsorientierung** als gemeinsamen Bezugspunkt haben. In diesem Kontext ist auch das Modell der vollständigen Handlung zu verorten, welches zunächst im Rahmen der Berufsausbildung formuliert wurde. Verwendung findet es dort in mehreren didaktischen Konzepten, etwa der **Leittext- oder der Projektmethode**. Es lässt sich wegen seines allgemeinen Charakters auch in der beruflichen Weiterbildung von Erwachsenen anwenden.

Methoden der Wissensvermittlung, die auf dem Modell der vollständigen Handlung aufbauen, gehen über die reine Vermittlung von Fachwissen hinaus. Sie wollen selbstständiges Arbeiten und Lernen sowie die Fähigkeit zur Problemlösung fördern. Darüber hinaus sollen Fähigkeiten zu Kooperation und Kommunikation, zur Bewertung und zur Übernahme von Verantwortung verbessert werden. Insgesamt wird mit der Einführung von Methoden der vollständigen Handlung in die Berufsbildung den veränderten Bedingungen der Berufswelt Rechnung getragen, in der der Erwerb von Schlüsselkompetenzen erheblich an Bedeutung gewonnen hat. Ziel ist, bei den Lernenden eine möglichst umfassende berufliche Handlungskompetenz zu befördern.

Unter **beruflicher Handlungskompetenz** wird dabei die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen verstanden,

- in beruflichen Situationen
- problemorientiert, sach- und fachgerecht,
- persönlich durchdacht und
- in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln,

das heißt, anstehende Probleme

- zielorientiert
- auf der Basis angeeigneter Handlungsschemata
- selbstständig zu lösen,
- die gefunden Lösungen zu bewerten und
- das Repertoire der eigenen Handlungsschemata weiter zu entwickeln.

Die **Gründe für die Betonung der Handlungskompetenz** (im Gegensatz zu der früher vorherrschenden reinen Fachqualifikation) sind:

- Praxisnahe Bildungsinhalte haben eine kurze Halbwertszeit, d.h. die sich ständig verändernde Arbeitswelt verlangt nach einem lebenslangen Lernen. Grundlage dafür ist eine ausreichende Lernkompetenz.
- Das Beschäftigungssystem hat sich geändert. Neue Technologien, organisatorische Veränderungen, funktionsintegrative Arbeitsformen und eine Rückverlagerung von Verantwortung bestimmen heute die Arbeitswelt.
- Die Bildungsgesellschaft verlangt nach einem ausgewogenen Verhältnis von fachlichen und allgemeinen Lernzielen (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Verantwortung).

Der Erfolg beruflicher Bildung hängt zu einem großen Teil davon ab, ob auf die Voraussetzungen und Interessen der Lernenden eingegangen wird und ob **angemessene Lernmöglichkeiten** geboten werden. Dabei muss je nach Zielgruppe und Einzelfall differenziert werden, welche Lernwege, Methoden und Organisationsformen des Lernens besser oder weniger gut geeignet sind, je nachdem, an welche positiven Erfahrungen

produktiv angeknüpft werden kann oder welche negativen Erfahrungen oder Erinnerungen möglichst vermieden werden sollen.

Bei TN in GemeinwohlArbeit kommt es häufig vor, dass sich negative Erfahrungen im Arbeitsleben (insbesondere mit Vorgesetzten), aber auch länger zurückliegende Schulerfahrungen sowie generell Lernentwöhnung blockierend auf Lernprozesse auswirken, sodass neue Formen des Lernens praktiziert werden müssen. Auch um soziale Schwierigkeiten oder Verhaltensprobleme anzugehen, ist eine Form des Lernens und Arbeitens erforderlich, die Erfolg, Selbstwertgefühl und Sicherheit, Verantwortung, Vertrauen und Selbstständigkeit fördert.

Auf die Voraussetzungen der TN in GemeinwohlArbeit einzugehen, bedeutet unter Umständen auch, ihnen Möglichkeiten zu bieten, (berufsübergreifende) Fähigkeiten und Kompetenzen zu entwickeln, die andere Arbeitnehmer bereits in früheren Bildungsprozessen erworben haben. Folgende **Grundsätze** sollten daher prinzipiell gelten:

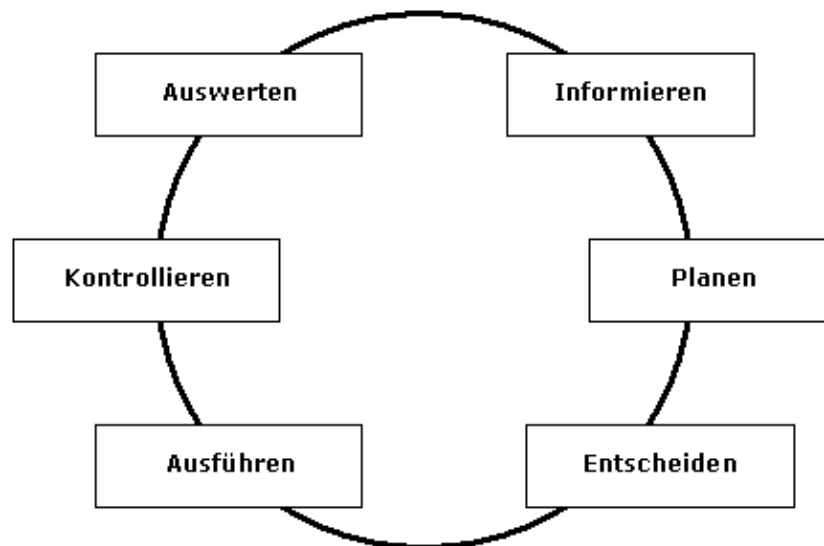
- Die Lernenden lernen, Verantwortung für ihr Lernen zu übernehmen.
- Sie erhalten Zeit und Raum zum Lernen.
- Das Lernen verläuft in kleinen Schritten, anschaulich und modellhaft.
- Theoretische Inhalte werden in die praktische Arbeit integriert. Es wird deutlich, wo und wie das Gelernte angewendet und verwertet werden kann.
- Die Förderung der Motivation zum Lernen und zum Arbeiten hat einen hohen Stellenwert. Lernen macht (auch) Spaß.
- Lernerfolge werden sichtbar und finden Anerkennung. Eine positive Lernatmosphäre und ein angenehmes soziales Klima regen zum Lernen an.
- Die Beziehungen untereinander sind durch Kommunikation und Kooperation geprägt.
- Die Aufgabenstellungen werden nach dem Leistungsvermögen und der Motivation der Lernenden differenziert. Es kann z. B. eine Unterscheidung in Kernaufträge für alle und Zusatzaufträge für diejenigen vorgenommen werden, die mit ihrem Kernauftrag schneller fertig sind und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten vertiefen und erweitern möchten.
- Das Lernen erfolgt in kleinen Gruppen, um die Einzelnen besser zu beteiligen. Je nach Thema können die Gruppen leistungsdifferenziert (hier lernen die „Stärkeren“ mit den „Schwächeren“) oder leistungshomogen (hier kann gezielt auf die Lernbedürfnisse der „Schwächeren“ eingegangen und den „Stärkeren“ mehr Entfaltungsspielraum gegeben werden) zusammengesetzt sein.
- Es werden vielfältige Lernmethoden eingesetzt, um den jeweils unterschiedlichen Lernbedürfnissen und Lernwegen der einzelnen Lernenden gerecht zu werden und den Lernprozess insgesamt abwechslungsreicher zu gestalten.

Berufsbildungskonzepte, die sich am Modell der vollständigen Handlung orientieren, verändern das Selbstverständnis von Anleiter und Lernenden. Der **Anleiter** ist nicht mehr im klassischen Sinne Unterweiser, sondern fungiert als Moderator und Lernberater. Er formuliert möglichst realitätsnahe Probleme, Aufgaben oder Aufträge, lässt aber die Problemlösung und das Endergebnis weitgehend offen. Allerdings steht er im Hintergrund zur Verfügung, sodass er im "Notfall" eingreifen kann. Er sollte dann dem Prinzip "Hilfe zur Selbsthilfe" folgen. Die **Lernenden** müssen für die selbstständig zu erarbeitende Problemlösung Informationen besorgen, ordnen, aufbereiten, auswerten, planen, entscheiden und ausführen. Sie probieren aus, beschreiten eventuell Irrwege oder machen Fehler. Ihre Arbeitsergebnisse bewerten sie zunächst selbst und besprechen dann ihre Auswertung mit ihrem Anleiter.

3.2 Das Modell der vollständigen Handlung

Das Modell der vollständigen Handlung umfasst **sechs Stufen**. Es wird meist als Kreis dargestellt. Damit soll deutlich gemacht werden, dass es sich bei der vollständigen Handlung nicht um einen einmaligen Prozess handelt, sondern dass die sechs Stufen immer wieder abgearbeitet werden müssen. Dabei liefert die Auswertung Vorinformationen für den nächsten Zyklus. Die berufliche Bildung hat aus dem Modell der vollständigen Handlung eine Ausbildungsmethode entwickelt. Gelernt wird durch die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung berufstypischer Aufgaben.

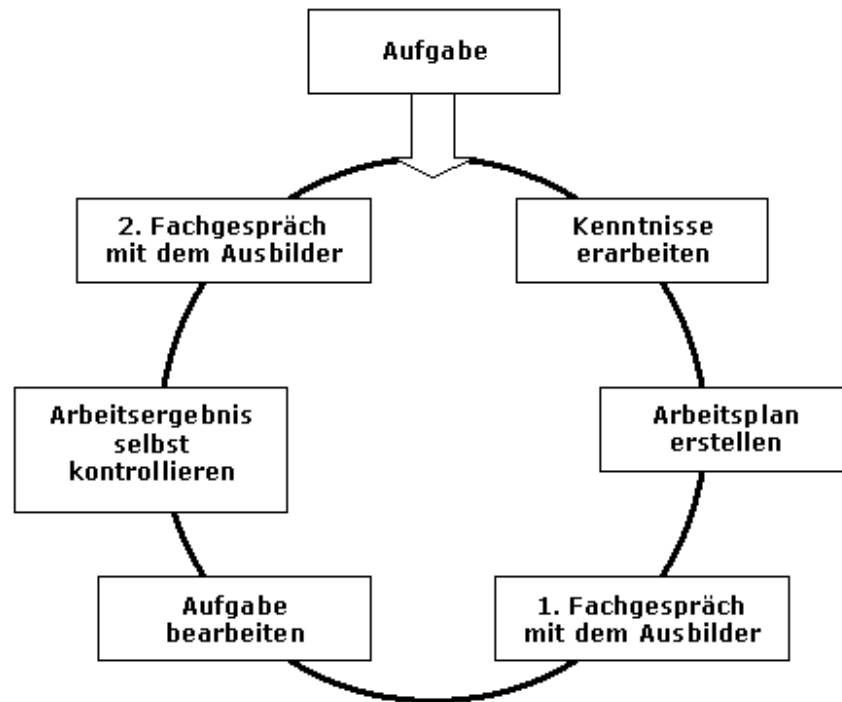
Abbildung: Der Handlungskreislauf



Die sechs Stufen der vollständigen Handlung

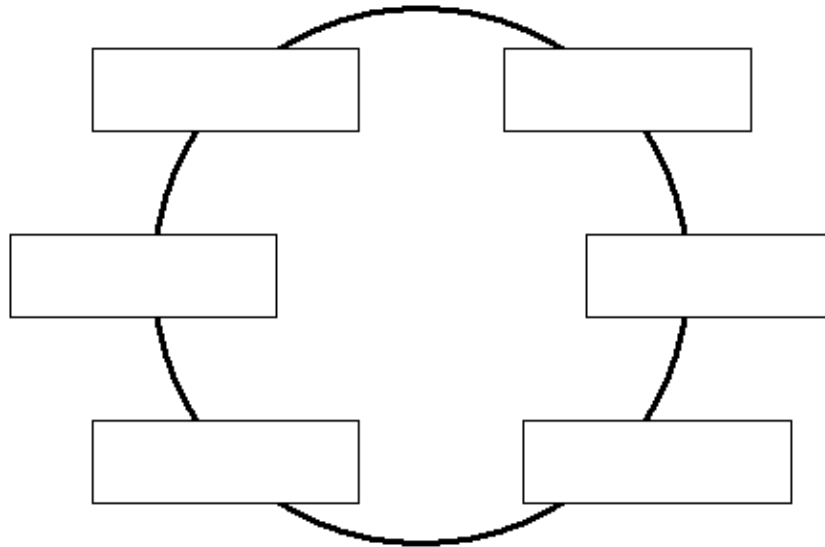
- **Informieren:** Die TN haben eine hinreichend komplexe Aufgabe gestellt bekommen. Um diese Aufgabe zu lösen, müssen sie sich zuerst die nötigen Informationen beschaffen. Diese Informationsbeschaffung wird möglichst selbstständig ausgeführt. Der Anleiter steht aber als Berater bereit.
- **Planen:** Beim Planen erstellen die TN möglichst selbstständig einen Arbeitsablauf. Teamarbeit und die Verwendung von Fachbegriffen werden eingeübt. Nicht nur der konkrete Ablauf der einzelnen Arbeitsschritte, sondern auch die benötigten Werkzeuge, Materialien, der Zeitbedarf und die Arbeitsverteilung innerhalb des Teams werden schriftlich festgehalten.
- **Entscheiden:** Wenn die Planung abgeschlossen ist, führen die TN untereinander eine Entscheidung herbei und erörtern sie in einem Fachgespräch mit dem Anleiter. Offene Fragen werden geklärt. Anschließend wird der Arbeitsablauf überprüft und es wird entschieden, wie er letztlich umgesetzt wird.
- **Ausführen:** Die TN führen die erforderlichen Arbeitsschritte, die in der Arbeitsplanung erarbeitet wurden, aus. Wichtig ist dabei die Zusammenarbeit im Team. Der Anleiter hilft bei Bedarf.
- **Kontrollieren:** Die TN führen einen Soll-Ist-Vergleich durch. Diese Kontrolle kann als Selbstbewertung oder als Bewertung innerhalb der eigenen Arbeitsgruppe stattfinden. Die Frage ist, ob der Arbeitsauftrag sachgerecht und fachgerecht ausgeführt bzw. ob das Ziel erreicht wurde.
- **Auswerten:** Die TN bewerten das eigene (Gruppen-)Arbeitsergebnis und lernen, ihre eigenen Handlungen zu reflektieren. Hierbei geht es auch um die Klärung, was man zukünftig besser machen könnte.

Abbildung: Die Methode der vollständigen Handlung



3.3 Arbeitsblatt "Modell der vollständigen Handlung"

Sie haben das Modell der vollständigen Handlung kennengelernt. Bitte benennen Sie die sechs Phasen einer vollständigen Handlung und tragen Sie sie in der richtigen Reihenfolge in das Schaubild ein.



Von Ihrem Vorgesetzten haben Sie den Auftrag bekommen, sich um die Reparatur der Eingangstüre zu seinem Büro zu kümmern. Offensichtlich ist die Klinke defekt und muss instandgesetzt oder ausgetauscht werden. Ihr Vorgesetzter bittet Sie, eine möglichst kostengünstige, aber dennoch gute Lösung zu finden. Welche Schritte würden Sie wählen, wenn Sie gemäß dem Modell der vollständigen Handlung vorgehen?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

4 Aufgabenstellung

4.1 Hinweise zum Erstellen einer teilnehmeradäquaten Aufgabe

Vor der Erstellung einer Aufgabe hat der Anleiter zunächst die Ausgangssituation zu ermitteln. Dies geschieht über eine **Ist-Zustandsbeschreibung**, in der folgende Punkte zu berücksichtigen sind:

- die Zusammensetzung der TN-Gruppe (Männer/Frauen, Anzahl, Altersunterschiede, vorhandene Fertigkeiten, Kenntnisse, Interessen, Motivation, bekannte Probleme),
- die räumlichen Möglichkeiten (Zugang zu Seminarräumen, Werkstätten, Arbeitsbereichen),
- die technische Ausstattung (Werkzeuge, Maschinen, Zugang zu PCs, andere erforderliche Anlagen),
- Einkaufs- und Finanzierungsmöglichkeiten für Halbfabrikate, Produkte etc.,
- evtl. Absatzmöglichkeiten für herzustellende Produkte.

Anschließend ist eine teilnehmeradäquate Aufgabenstellung bzw. ein Projekt zu formulieren. Dieses sollte die TN nicht überfordern. Es sollte aber gleichwohl hinreichend komplex sein. Je nach TN-Gruppe kann ein Projekt auch zusammen mit den TN entwickelt werden. Jedoch sollte in diesem Fall der Anleiter/Trainer einen vorbereiteten Vorschlag in der Hinterhand haben. Im Folgenden einige **Leitfragen, die helfen eine Aufgabe zu formulieren**:

- Was soll hergestellt/organisiert werden?
- Wofür soll etwas hergestellt/organisiert werden?
- Wie viel Geld, Material und anderes wird benötigt und wie kann es beschafft werden?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung? Wie kann diese Zeit effektiv genutzt werden?
- Wann muss diese Aufgabe gelöst und abgeschlossen sein (Termin)?
- Was ist hinsichtlich des Einsatzes der TN bei der Lösung der gestellten Aufgabe zu berücksichtigen?
- Wie viele Produkte sollen hergestellt werden? Wie viele Veranstaltungen o.ä. sollen geplant werden?
- Wie kann der Fertigungsablauf organisiert werden (arteilig oder mengenteilig, Maschineneinsatz, Gestaltung der Arbeitsplätze etc.)? Welche Maßnahmen sind zur Durchführung der Veranstaltung in welcher Reihenfolge zu ergreifen?
- Wie viele Produkte sind mindestens herzustellen? Was muss mit der Veranstaltung mindestens erreicht werden?
- Können innerhalb der TN-Gruppe Aufgaben in Einzel- und Gruppenarbeit übernommen werden und ist die Aufgabenstellung so, dass unterschiedliche Fähigkeiten Berücksichtigung finden?

4.2 Beispielaufgabenstellung »Second-Hand-Möbelhaus«

Das Setting

Die TN arbeiten in einem Second-Hand-Möbelhaus eines gemeinnützigen Beschäftigungsträgers. Der Arbeitsbereich wird von mehreren Anleitern koordiniert. Dem Bereich sind zusätzlich eine Schlosserei und eine Schreinerei zugeordnet. Im Arbeitsbereich »Second-Hand-Möbelhaus« haben TN in GemeinwohlArbeit für in der Regel sechs Monate Gelegenheit, Arbeitserfahrungen zu sammeln und den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erproben. Sie werden dabei durch ein Team von Sozialpädagogen und Berufsvermittlern unterstützt.

Der Arbeitsbereich »Second-Hand-Möbelhaus« beinhaltet den Transport, die Montage und den Verkauf von Möbeln und Haushaltsgegenständen. Im Rahmen des Arbeitsbereichs werden:

- Entrümpelungen und Wohnungsaufösungen akquiriert, geplant und ausgeführt,
- Transportfahrzeuge fachgerecht be- und entladen,
- Möbel und Haushaltswaren erfasst und gelagert, gereinigt, repariert, aufgearbeitet und aufgebaut,
- Arbeiten mit den angeschlossenen Werkstätten (Schreinerei und Schlosserei) koordiniert,
- Waren auf Verkaufsflächen präsentiert,
- Arbeitspläne erstellt und verwaltet,
- Beratungs- und Verkaufsgespräche geführt,
- Einnahmen abgerechnet.

Die Aufgabenstellung

Wie Sie schon bemerkt haben, werden in unseren Verkaufsräumen neben den Second-Hand-Artikeln vereinzelt und in geringem Umfang Produkte aus unseren hauseigenen Werkstätten Schlosserei und Schreinerei verkauft (Holzspielzeug, Regale, Grillbedarf, Gartenutensilien). Da diese Artikel auf großen Zuspruch bei den Kunden gestoßen sind, soll dieses Warenssegment demnächst ausgeweitet und besser präsentiert werden. Ihre Aufgabe ist es, hierfür als Gruppe ein Konzept zu entwickeln, welches Sie nach einer Woche Bearbeitungszeit den anderen Mitarbeitern des Hauses präsentieren.

Sie können nach Absprache und unter Einhaltung der Umwelt- und Sicherheitsvorschriften die Werkstätten nutzen und Seminarräume belegen. Außerdem haben Sie Zugang zu Computern. In der Lösung der Aufgabe sind sie frei. Jedoch sollten Sie mehrere der folgenden Fragen mitberücksichtigen:

- Reicht die vorhandene Produktpalette oder müssen neue Produkte kreiert werden?
- Liegen von allen Produkten Erstellungshinweise und Prototypen vor? Können Sie diese gegebenenfalls selbst erstellen?
- Welche Mengen sollen in welcher Zeit von wem produziert werden (Koordination innerhalb und außerhalb der Seminargruppe)?
- Wie erreichen Sie eine gute Verkaufspräsentation der Produkte (Umbau- und Umräummaßnahmen, Prospekterstellung)?
- Welche Preise sind realistisch?
- Wer übernimmt welche Aufgaben?
- ...

Bitte beachten Sie, dass Sie eine realistische Planung vorantreiben und Sie sich als Gruppe nicht übernehmen ("weniger ist mehr"). Gutes Gelingen!

5 Lösungswege andenken: Brainstorming

Bevor die Phase des Informierens beginnt, sollen die TN sich möglichst frei von Beschränkungen zunächst mit der Aufgabenstellung beschäftigen und antizipieren, was alles zur Ausführung der Aufgabenstellung bzw. des Projektes möglich wäre. Ziel ist hierbei zu erkennen, dass ein Projekt in verschiedenartiger Weise ausgefüllt werden kann. Schon in diesem frühen Stadium wird deutlich werden, dass Entscheidungen zu treffen sind, da nicht alle geäußerten Ideen zu verwirklichen sind. Es ist nun aber ein Möglichkeitsspektrum sichtbar gemacht worden, aus dem ausgewählt werden kann.

Brainstorming ist eine Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Sie wurde benannt nach der Idee dieser Methode, nämlich "using the brain to storm a problem" (wörtlich: Das Gehirn verwenden, um ein Problem zu stürmen). Anwendung findet das Verfahren bevorzugt im Bereich der Werbung. Es wird aber zunehmend bei jeglicher Art von Problemen eingesetzt, die neue Lösungen erfordern, zum Beispiel bei der Produktentwicklung oder beim Konstruieren neuer technischer Geräte. Die Ergebnisse eines Brainstormings können in weiteren Arbeitsschritten verwendet werden. Brainstorming kann aber auch als bloße kreative Lockerungsübung eingesetzt werden.

Vorbereitung

Zunächst wird eine Gruppe gebildet, die aus ca. 4 bis 12 Personen bestehen sollte. Den Gruppenmitgliedern wird im Vorfeld das Problem und der erwartete Verlauf des Brainstormings mitgeteilt. Der Gruppenleiter bereitet Anschauungsmaterial vor und führt die Gruppe in das Problem ein. Ein Protokollant wird ernannt.

Phase 1: Ideen finden

Beim Brainstorming wird im ersten Schritt in einer Gruppensitzung nach neuen Ideen zu einem bestimmten Thema gesucht. Am Anfang wird das Problem dargestellt, analysiert, und präzisiert. Anschließend können bekannte Lösungen und Ideen diskutiert werden. Dann nennen die Teilnehmer einer Gruppe spontan Ideen zur Lösungsfindung, wobei sie sich im optimalen Fall gegenseitig inspirieren und untereinander verschiedene Gesichtspunkte in neue Lösungsansätze und Ideen einfließen lassen. Diese Ideen werden protokolliert. Alle Teilnehmer sollen ohne jede Einschränkung Ideen produzieren und mit anderen Ideen kombinieren. Als **Grundregeln** gelten für diese Phase:

- Keine Kritik an anderen Beiträgen, Ideen, Lösungsvorschlägen (andere kreative Ansätze können sich auch aus völlig unsinnigen Vorschlägen entwickeln)!
- Keine Wertung der Ideen!
- Jeder soll seine Gedanken frei äußern können.
- Keine Totschlagargumente!
- Je kühner und phantasievoller desto besser! Dadurch wird das Lösungsfeld vergrößert.
- Die Gruppe soll in eine möglichst produktive und erfindungsreiche Stimmung versetzt werden.

Phase 2: Ergebnisse sortieren und bewerten

Nach einer Pause werden nun sämtliche Ideen vom Protokollanten vorgelesen und von den TN bewertet und sortiert. Hierbei geht es zunächst nur um bloße thematische Zugehörigkeit und das Aussortieren von problemfernen Ideen. Die Bewertung kann in derselben Diskussion durch dieselben Teilnehmer erfolgen oder die Auswertung der Ergebnisse durch Fachleute erfolgt getrennt.

6 Informationen beschaffen

Die TN sollen sich Klarheit über die Frage "Was soll getan und erreicht werden?" verschaffen. Dazu ist es notwendig, zunächst diese Fragestellung auf Teilaspekte herunterzubrechen, um in einem zweiten Schritt Wege zur Beantwortung der entwickelten Fragen zu skizzieren. Das Infoblatt "Fragenkatalog zur Informationsbeschaffung" (6.1) dient den TN dabei als Anregung, ihre Fragen und Informationsdefizite in Bezug auf die konkrete Aufgabenstellung zu formulieren. In dem Arbeitsblatt "Informationen beschaffen" (6.2) können die Fragen und Informationsdefizite festgehalten und weiter bearbeitet werden. Der/die TrainerIn achtet darauf, dass keine essentiellen Punkte unbearbeitet bleiben.

Zum Ende der UE 2 sollen die Fragen lediglich gesammelt vorliegen, sodass die TN untereinander Rechercheaufträge verteilen können. Die eigentliche Informationsbeschaffung wird während der folgenden "Praxisphase" erledigt. Es ist daher vorher in der Trägereinrichtung zu klären, dass die TN hinreichenden Zugang zu allen relevanten Informationen (Mitarbeiter, Kataloge, Lehrbücher, Internet etc.) haben. Außerdem müssen die TN möglichst frei über ihre Zeit verfügen können (etwa um Preisrecherchen in Baumärkten) vorzunehmen. Der/die TrainerIn sollte in der Praxisphase ansprechbar sein, sich aber nur mit weiterführenden Hinweisen zu Informationsquellen an der Informationsbeschaffung beteiligen.

6.1 Infoblatt "Fragenkatalog zur Informationsbeschaffung"

- Wie genau lautet mein/unser Arbeitsauftrag?
- Was ist das gewünschte Ergebnis? Was soll am Ende genau wie aussehen?
- Bis wann ist was zu erledigen?
- Wo können die Arbeiten wann stattfinden?
- Wer kann welche Funktionen im Team übernehmen?
- Mit welchen Geräten und Hilfsmitteln, in welcher Reihenfolge und mit welcher Methode komme ich (kommen wir) zum Ziel?
- Was brauche ich (brauchen wir) an weiteren Informationen und an Hintergrundwissen?
- Wie ist mein bisheriger Kenntnisstand?
- Muss ich eingewiesen, geschult werden?
- Welche Werkzeuge werden benötigt?
- Welche Aufgaben sind allein, welche im Team zu erledigen?
- Welche Materialien sind erforderlich?
- Wie viel Zeit steht zur Verfügung?
- Wen informiere ich über Probleme bei der Bearbeitung bzw. darüber, dass die Aufgabe erledigt wurde?
- Wie kann kostengünstiges Material beschafft werden?
- Sollen Teile selbst hergestellt oder auch gekauft werden?
- Welche Einkaufsmöglichkeiten gibt es?
- Welche davon kommen in die engere Wahl?
- ...
- ...

7 Arbeitsprozesse planen

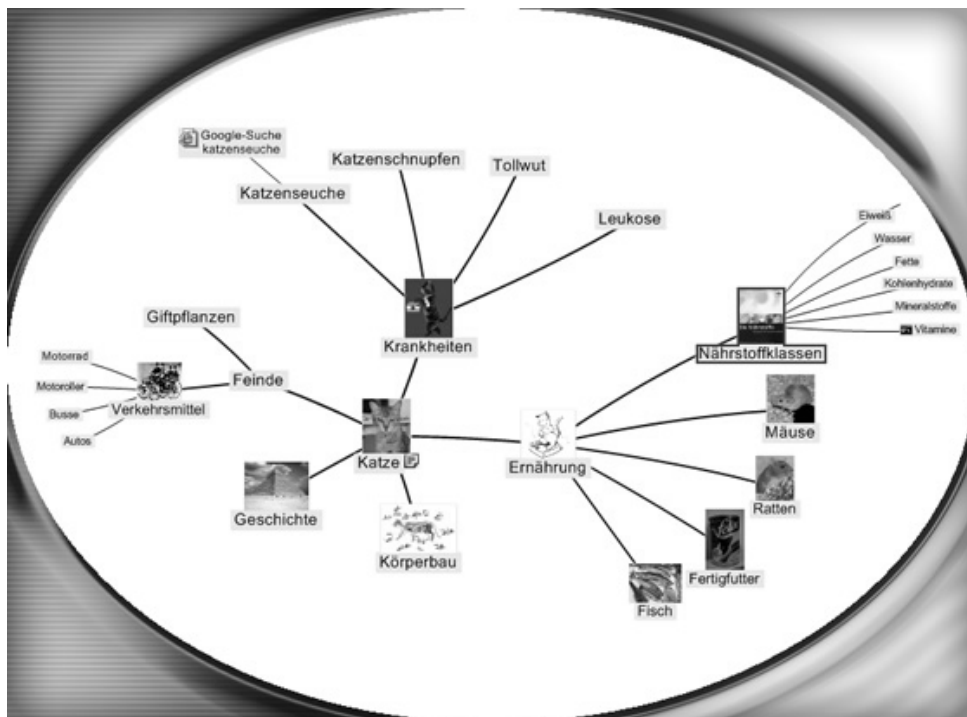
7.1 Struktur entwickeln: Mindmapping

Eine Mindmap, also eine Gedankenkarte, ist eine grafische Darstellung, die Beziehungen zwischen verschiedenen Begriffen aufzeigt. Mindmaps enthalten das zu bearbeitende, zentrale Thema in der Mitte des Blattes. Es wird möglichst genau formuliert und/oder als Bild dargestellt. Nach außen sind verschiedene Hauptäste mit weiteren Unterästen, die die dazugehörigen Informationen möglichst ranggerecht darstellen. Auf den Ästen steht in der Regel nur ein Schlüsselwort. Bei der Erstellung können Farben und Bilder benutzt werden, um der kreativen Arbeitsweise des Gehirns gerecht zu werden und um die Mindmap schneller lesen und überblicken zu können.

Im Gegensatz zum Brainstorming, bei dem in der Regel eine Reihe von unsortierten Begriffen produziert und anschließend sortiert werden, wird beim Mindmapping von Beginn an eine vernetzte Struktur erzeugt. Eine Mindmap ist oftmals das Resultat eines Brainstormings, sozusagen dessen sortierte Fassung.

Die Vorteile von Mindmaps liegen vor allem in deren Übersichtlichkeit. Sie prägen sich gut ein und können leicht gemerkt werden, da überflüssige Wörter, die in Sätzen häufig vorkommen, nicht mitgelernt werden müssen. Dies wird auch durch die nötige Kreativität und den Zusammenhang zwischen Wort und Bild erzielt. Mindmaps sind durch die Möglichkeit der Erstellung per Hand leicht realisierbar. Dadurch, dass Mindmaps leichter zu ergänzen sind als lineare Aufzeichnungen, können Strukturen verbessert werden und Neues, was über mehrere Termine hin in die Mitschrift aufgenommen werden soll, kann besser angefügt werden, ohne große Streichungen und Unleserlichkeiten vornehmen zu müssen. Weil sie die Hauptidee deutlich herausstellen, können Ideen besser eingeschätzt werden und es geschieht nicht, dass man "den Wald vor lauter Bäumen" nicht mehr sieht: Das Wichtigste steht näher im Zentrum (in der Mitte des Plakats), weniger Wichtiges steht mehr am Rande.

Beispiel für Mindmapping: "Die Katze"



7.2 Einen Arbeitsplan erstellen

Nach der Phase der Informationsbeschaffung befinden sich die TN nun in der **Planungsphase**. In dieser Phase sollen die TN möglichst selbstständig die Arbeitsschritte festlegen, die zur Lösung der Aufgabenstellung führen. Die TN sollen daher lernen, einen Arbeitsplan zu erstellen. Sie müssen dazu das Handlungs- bzw. Projektziel in Teilziele und diese wiederum in Unterziele zerlegen. Hierbei können die TN zu einem großen Teil auf die bisher geleisteten Vorarbeiten (Informationsbeschaffung, Brainstorming, Mindmapping) zurückgreifen. Der/die TrainerIn muss in der Regel bei der Erstellung des Plans beratend eingreifen. Seine/ihre Intervention sollte sich aber auf formale Hinweise und kleinere Tipps beschränken.

Ein Arbeitsplan listet in chronologischer Reihenfolge die Arbeitsschritte auf, die bei der Herstellung eines Produktes, bei der Erbringung einer Dienstleistung oder der Umsetzung eines Projekts anfallen. Im Arbeitsplan werden also die verschiedenen Arbeitsgänge in der richtigen Reihenfolge ihrer Durchführung möglichst genau benannt. Es wird zudem festgehalten, wer den einzelnen Arbeitsschritt ausführt, wer verantwortlich ist, welcher Zeitrahmen vorgesehen ist und welche Ressourcen (Material, Werkzeug, Räumlichkeiten) genutzt und zur Verfügung stehen müssen.

Die Aufgliederung eines Ziels in mehrere Arbeitsschritte kann an einem einfachen **Beispiel** geübt werden: **Servieren Sie Ihrem Gast eine Tasse Tee!** Die TN werden aufgefordert, die notwendigen Arbeitsschritte zu benennen. Außerdem sollen sie zu jedem Arbeitsschritt angeben, was jeweils benötigt wird und zu beachten ist. Die Arbeitsschritte werden auf Moderationskarten geschrieben und an die Pinnwand geheftet, sodass sie am Ende vollständig und in der richtigen Reihenfolge sind. Eine mögliche Lösung könnte sein:

- | | |
|--|------------------------------|
| • Dampfkessel holen | Wo steht der noch mal? |
| • Wasser einfüllen | Richtige Menge nehmen! |
| • Gasherd zünden | Streichholz/Zündvorrichtung |
| • Wasser zum Kochen bringen | Richtigen Zeitpunkt finden! |
| • Teebeutel in die Kanne | Wie viele? |
| • Ziehen lassen | Richtigen Zeitpunkt finden! |
| • Teebeutel entfernen | Wohin damit? |
| • Tasse, Löffel und Zucker auf Tisch stellen | Geschirr und Besteck sauber? |
| • Tee in Tasse füllen | Nichts verschütten! |

7.3 Formular "Arbeitsplan"

Kurzbezeichnung des Projekts, Teilprojekts oder komplexen Arbeitsgangs					
Arbeitsschritt		Was wird benötigt?	Wer ist verantwortlich?	Wer führt aus?	Bis wann?
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

8 Kooperationsspiel "Luftballons"

Das folgende Spiel zählt zu den Kooperationsspielen. Es bereitet den TN in der Regel viel Spaß und macht augenscheinlich, dass vermieden werden sollte, sich zu viel vorzunehmen.

Die Gesamtgruppe der TN stellt sich in einen Kreis. Der/die TrainerIn gibt einen Luftballon in die Mitte und alle müssen versuchen, diesen Luftballon in der Luft zu halten. Je nach Bedarf dürfen die SpielerInnen auch ihren Platz verlassen, um den Luftballon vor einem Bodenkontakt zu bewahren. Nach einer kurzen Übungsphase darf der Luftballon nur noch mit dem Ellenbogen (Nasenspitze, Knie, Hüfte, Schulter etc.) berührt werden. Wenn die Gruppe diesen einen Luftballon ohne Probleme jonglieren kann, wird ein weiterer in die Gruppe gegeben. Ziel ist es ein vorher vereinbartes Maß an Luftballons sicher zu beherrschen.

Das Spiel sollte hinterher kurz ausgewertet werden:

- Wie erging es der Gruppe, als die Anzahl der Aufgaben/Aufträge zugenommen hat?
- Wann ist das Limit erreicht?
- Wie viele Aufgaben können wir gleichzeitig kontrollieren?

9 Entscheidungen beeinflussen

9.1 Entscheidungsfindung in Gruppen

Angeleitet durch Leitfragen für die Diskussion sollen die TN möglichst viele Formen der Entscheidungsfindung benennen. Insbesondere sollen auch informelle Entscheidungsprozesse benannt werden. Die TN sollen dadurch sensibel dafür werden, welche Prozesse oft "verdeckt" in Gruppen ablaufen, die aber gleichwohl allesamt zu bestimmten Entscheidungen führen. Der/die TrainerIn sollte darauf achten, dass sich die TN nicht zu eng an die gestellten Leitfragen halten, sondern auch die folgenden Fragen thematisieren:

- Wer gehört zum Team?
- Wer hat/erfüllt welche Rolle im Team?
- Wie verteilen wir Aufgaben?
- Brauchen wir Hierarchien oder eine Leitung?
- Wie gehen wir mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Leistungsstärken um?

Am Ende der Diskussion sollte eine Vereinbarung stehen, wie die Gruppe Entscheidungen treffen will. Diese Vereinbarung beinhaltet nicht nur die Entscheidung für eine bestimmte Form (z.B. Konsens oder Abstimmung), sondern auch Aussagen darüber, wie Entscheidungen vorbereitet werden sollen.

Folgende **Möglichkeiten der Entscheidungsfindung** könnten/sollten in der Diskussion benannt werden:

Durch Übergehen

Jemand schlägt eine Lösung vor, aber niemand geht darauf ein. Häufig in neuen Gruppen und wenn ein Mitglied seinen Vorschlag nicht deutlich genug ausdrücken kann.

Durch angemessenes Recht

Einer entscheidet für die ganze Gruppe. Entscheidung kommt dadurch zustande, dass einige Mitglieder nicht von ihrem Recht zur Äußerung Gebrauch machen.

Durch Abweichen vom Thema

Ein Seitenaspekt des Problems wird plötzlich in den Mittelpunkt gestellt, ein neues Thema eingeführt, die Entscheidung verdrängt.

Durch eine Zweierkoalition

A macht einen Vorschlag, B fordert ihn auf zu beginnen. A folgt, ohne sich der Meinung der Gruppe zu versichern.

Durch Cliquenbildung

Eine Untergruppe hat sich im Voraus schon festgelegt und versucht, diese Entscheidung durch geschickte Strategie der Gruppe unterzubeln. Die Entscheidung an sich mag gut sein, das Vorgehen führt aber zur Verminderung der Gruppenbindung und zu Entstehung von Misstrauen.

Durch Mehrheitsbeschluss

Dieser für große Gruppen und Organisationen passende Entscheidungsmodus wird oft unreflektiert übernommen. Es bleibt eine gegen die Entscheidung eingennommene Minderheit und es ist fraglich, ob die Gruppe als Ganze die gefällte Entscheidung auch ausführen wird.

Durch Druck auf Widerstrebende

"Ist jemand dagegen?" oder "Wir alle stimmen doch zu!" Hier wird auf die schwachen Gruppenteilnehmer Druck ausgeübt. Dahinter steht Angst vor klärender Auseinandersetzung oder auch eine Ideologie von Gruppenzusammengehörigkeit, die keinen realen Grund hat.

Durch Einstimmigkeit

Einstimmigkeit kann durch Druck erreicht werden. Es ist trotzdem möglich, dass die Mehrheit der Mitglieder innerlich nicht mit der Entscheidung zufrieden ist und daher die Entscheidung in der Praxis nicht ausführt.

Durch Übereinstimmung

Eine Entscheidung wird getroffen, nachdem allen Mitgliedern die Möglichkeit gegeben war, die verschiedenen Seiten des Problems zu erörtern und ihre Wünsche und Interessen zu sagen, bis schließlich alle übereinstimmen, dass die vorgeschlagene Entscheidung die bestmögliche ist, selbst wenn nicht alle Mitglieder sich völlig damit identifizieren können. Sie werden trotzdem dann diese Entscheidung mit unterstützen und ausführen. Um eine Entscheidung auf der Grundlage des Konsens' herbeizuführen, ist es unbedingt erforderlich, dass sich alle Gruppenmitglieder äußern.

9.2 Gespräche mit Kollegen und Vorgesetzten führen

Dieser Punkt ist deshalb wichtig, da die Erfahrung zeigt, dass viele Gemeinwohlarbeitende Scheu haben, sich in das soziale Klima ihres jeweiligen Einsatzortes einzubringen, da ihr Arbeitseinsatz dort befristet ist und sie sich – bei mehreren Arbeitsgelegenheiten verschiedener Träger – immer wieder neu integrieren müssen, ohne dass sich daraus für sie eine konkrete berufliche Perspektive ergibt. Trotz dieser Erfahrungen ist es aber sinnvoll, bestimmten Mindestanforderungen und -regeln der Kommunikation zu genügen, um eigene Anliegen angemessen und erfolversprechend vertreten zu können und insgesamt die Verweilzeit in Gemeinwohlarbeit gewinnbringend zu gestalten. Die TN sollen ermutigt werden, von sich aus Anliegen und Probleme anzusprechen.

9.3 Merkblatt "Tipps für Gespräche mit Vorgesetzten und KollegInnen"

Mit dieser Arbeitshilfe können Sie Gespräche über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz wirkungsvoll vorbereiten. Stellen Sie sich stets die Frage: "Was gilt für mich?"

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor!

- Machen Sie sich Ihre eigenen Ziele und Beweggründe klar. Was wollen Sie erreichen?
- Was sind Sie selbst bereit zu tun? Was erwarten Sie von Ihren Gesprächspartnern?
- Welchen Lösungsweg sehen Sie selbst für das Problem?
- Welche Interessen haben vermutlich der Vorgesetzte und die anderen Beteiligten?
- Welche alternativen Lösungswege könnte es geben?
- Gibt es Lösungen, von denen alle Beteiligten profitieren?

Vereinbaren Sie einen Termin, der für alle Beteiligten möglichst günstig ist!

- Wichtige und komplizierte Probleme sollten Sie nicht "zwischen Tür und Angel" zu lösen versuchen.
- Kündigen Sie an, worüber Sie sprechen wollen, so können sich alle vorbereiten.
- Klären Sie vorab, welchen Zeitrahmen das Gespräch haben kann.
- Kommen Sie selbst pünktlich zum Gespräch. Das zeigt, dass Sie Ihren Partner ernst nehmen und respektieren.

Führen Sie das Gespräch professionell in Bezug auf den Inhalt!

- Schildern Sie die Situation, mit der Sie unzufrieden sind, welche Folgen damit für Sie verbunden sind und wozu Sie sich eine Veränderung wünschen.
- Zeigen Sie auf, welche Vorteile Sie und andere Beteiligte durch eine Veränderung der Situation hätten. Erläutern Sie, dass Sie
 - besser und effektiver arbeiten können, wenn die störenden Belastungen bei der Arbeit reduziert oder abgestellt werden,
 - im Interesse Ihrer Gesundheit und der Arbeitszufriedenheit handeln wollen,
 - aber auch Ihr Vorgesetzter oder das Unternehmen durch Ihr verbessertes Wohlbefinden, Ihre gestärkte Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft mit höherer Produktivität einen Nutzen haben wird.
- Erörtern Sie gemeinsam mit Ihrem Gegenüber, welche Vor- und Nachteile mit welchen Lösungswegen für wen verbunden sind und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, bei denen Vorteile für möglichst alle Seiten überwiegen. Lösungen, bei denen eine Seite nur Nachteile hat oder gar "das Gesicht verliert" sind selten tragfähig.

Führen Sie das Gespräch mit professionellem Stil!

- Zeigen Sie Ihren Verhandlungspartnern bzw. den Gesprächsteilnehmern, dass Sie sie ernst nehmen und respektieren. Nur so können Sie auch für sich selbst Respekt erwarten.
- Verletzen Sie Ihr Gegenüber nicht. Das blockiert nur die Bereitschaft zur Suche nach einer Lösung. Verhandeln Sie sachlich, aufgabenbezogen und lösungsorientiert, nicht personenorientiert im "Beschuldigerstil". Vermeiden Sie "Du-Botschaften", z.B. "Ihre Meinung ist falsch ...", "Sie sollen/Sie müssen ...".

- Wenn Sie eigene Gefühle ansprechen wollen, machen Sie deutlich, dass das Ihre subjektiven Empfindungen und Ihre persönlichen Sichtweisen sind, z.B. "Mir geht es damit so, dass ...", "Ich bin etwas ärgerlich, weil ...", "Mich belastet das, weil...".
- Setzen Sie auch sonst bewusst "Ich-Botschaften" ein, z.B. "Ich möchte das, weil ...", "Dazu schlage ich vor, dass...". Sie machen damit klar, dass es um Ihre Interessen geht und machen es anderen einfacher, ihre Sichtweise zu äußern.
- Vermeiden Sie möglichst Worte wie "immer", "nie", "man", die entweder sehr absolut wirken oder unverbindlich sind. "Eigentlich", "ja, aber..." u.ä. sind ebenfalls wenig hilfreich.
- Signalisieren Sie Interesse durch Fragen und zeigen Sie Bereitschaft zum Engagement und zur Übernahme von Verantwortung.
- Fragen Sie mit offenen Fragen (wer, wo, was, wann, wie, wozu, warum?), damit Ihr Partner nicht nur mit Ja oder Nein antworten kann. So erfahren Sie viel mehr.
- Hören sie aktiv zu. Fragen Sie bei Zweifeln nach, ob Sie das Gehörte richtig verstanden haben, indem Sie es in eigenen Worten zusammenfassen: "Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?" Das hilft, Missverständnisse und falsche Interpretationen zu vermeiden.

Halten Sie Termine ein und Gesprächsergebnisse fest!

- Fassen Sie Ergebnisse zusammen und versichern Sie sich, dass alle Beteiligten dasselbe verstanden haben. Halten Sie evtl. etwas schriftlich fest und treffen Sie konkrete Vereinbarungen, wer was bis wann zur Veränderung der Sachlage unternimmt. Formulierungen wie "man sollte mal..." oder "wir müssten mal" führen voraussichtlich zu keiner Veränderung.
- Halten Sie den vereinbarten Zeitrahmen für das Gespräch ein – vereinbaren Sie einen neuen Termin, wenn die Zeit nicht ausreicht.

Üben Sie besondere Sorgfalt bei Konfliktgesprächen!

- Bereiten Sie Konfliktgespräche besonders sorgfältig vor – fragen Sie sich nach Ursachen und Schärfe des Konflikts, nach Interessen und Strategien der Beteiligten.
- Achten Sie besonders gut auf Ihren Kommunikationsstil.
- Erwarten Sie nicht von einem Termin eine vollständige Klärung und Lösung. Setzen Sie sich kleine Ziele und gehen Sie schrittweise vor.

10 Aufträge im Team bearbeiten

Nachdem die Phasen „Informieren“, „Planen“ und „Entscheiden“ durchlaufen wurden, befinden sich die TN jetzt in der Phase „Ausführen“. Da die Aufgabenstellung des Projekts an die gesamte Gruppe gerichtet ist, ist hier in verstärktem Maße **Teamwork** gefragt. Deshalb werden in UE 5 Tipps für gelungene Kommunikation gegeben, Kooperationen eingeübt und Regeln des Umgangs miteinander vereinbart. In UE 6 bekommen die TN dann den Raum, sich selbst eine Arbeitsstruktur zu geben und selbstorganisiert an der Aufgabenstellung weiterzuarbeiten. In kurzen Reflexionsrunden in der Mitte und am Ende dieser Sitzung wird Gelegenheit gegeben, Probleme anzusprechen und Änderungen im Vorgehen zu beschließen.

10.1 Kooperationsspiel "Wortsalat"

Das Spiel „Wortsalat“ wird hier als Einstieg in das Thema Teamwork eingesetzt. Die Gruppe versammelt sich dazu um einen großen Tisch und erhält einen Stapel Moderationskarten. Der/die TrainerIn hat zuvor auf jede Karte ein Wort eines Satzes geschrieben. Aus diesen Worten soll die Gruppe den vollständigen Satz rekonstruieren.

Vorschläge für einen Satz

"Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle Männer zusammen, nicht um Holz zu beschaffen, Arbeit zu vergeben und Aufträge zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer." (Antoine de Saint-Exupéry)

„Spare jederzeit, dann hast Du in der Not“ (Volksweisheit)

Das Spiel sollte hinterher kurz ausgewertet werden:

- Was hat uns bei der Lösung geholfen?
- Was hat uns bei der Lösung behindert?
- Was sind die Kriterien für gutes Teamwork?
- Was hält ein Team zusammen?

10.2 Feedbackregeln

Die Methode des Feedbacks wird in der Praxis vielfältig angewandt und hat sich sowohl in der beruflichen Fort- und Weiterbildung als auch in unterschiedlichen Arbeitsrealitäten etabliert. Sie gehört im Rahmen der Erwachsenenbildung seit vielen Jahren zu einem wichtigen Standardprogramm zur Förderung der Teamentwicklung, der offenen Kommunikation und damit zur Verbesserung der Kooperationsfähigkeit aller Beteiligten. Immer dann, wenn Menschen in Teams eng und ergänzend zusammenarbeiten oder in der Projektarbeit ein hohes Maß an Transparenz des Informationsflusses, nicht nur auf der fachlichen, sondern insbesondere auf der Beziehungsseite erforderlich ist, bewährt sich die Methode des Feedbacks.

Eigen- und Fremdwahrnehmung fallen oft auseinander. Das Feedback ist eine Gesprächsform, anderen etwas darüber zu sagen, wie ich sie sehe bzw. zu lernen, wie andere mich sehen. Feedback besteht daher aus zwei Komponenten, nämlich dem **Feedback-Geben** und dem **Feedback-Nehmen**. Jeweils am Ende einer Arbeitssitzung, einer Gruppenarbeit oder auch einer Präsentation kann dieser Austausch stattfinden, um aus konkreten Erlebnissen zu lernen und seine Argumentationstechnik, sein Auftreten in der Gruppe oder seine Präsentationstechnik oder sein Präsentationsverhalten zu verbessern. Feedback geben verbindet sich mit **drei Zielsetzungen**:

- Ich will den anderen darauf aufmerksam machen, wie ich sein Verhalten erlebe und was es für mich bedeutet (im positiven wie im negativen Sinn).

- Ich will den anderen über meine Bedürfnisse und Gefühle informieren, damit er darüber informiert ist, worauf er besser Rücksicht nehmen könnte. So muss er sich nicht auf Vermutungen stützen.
- Ich will den anderen darüber aufklären, welche Veränderungen in seinem Verhalten mir gegenüber die Zusammenarbeit mit ihm erleichtern würden.

Die positiven Wirkungen von Feedback liegen darin, eigene störende Verhaltensweisen zu korrigieren und die Zusammenarbeit effektiver zu gestalten. Allerdings ist es keine einfache Angelegenheit, Feedback zu geben oder zu nehmen. Es kann manchmal wehtun, peinlich sein, Abwehr auslösen oder neue Schwierigkeiten heraufbeschwören, da niemand leichten Herzens akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Auch muss der offene Umgang mit Gefühlen - um die es beim Feedback meist geht - häufig erst erlernt werden. Eine Feedback-Situation ist daher oft prekär, sodass es günstig ist, dass Feedback-Geber und Feedback-Nehmer bestimmte **Regeln** einhalten.

Der Feedback-Geber sollte ...

- das Selbstwertgefühl des anderen nicht angreifen
- das beobachtete Verhalten nur beschreiben und nicht bewerten
- in der Ich-Form formulieren (subjektiv)
- konstruktive Änderungsvorschläge unterbreiten (aber keine Änderungen fordern)
- nicht vergessen, auch positive Wahrnehmungen und Gefühle mitzuteilen
- einräumen, dass er sich möglicherweise irrt
- evtl. eigene Reaktionen mitteilen

Der Feedback-Nehmer sollte ...

- sich nicht verteidigen (keine Rechtfertigung)
- zuhören, nachfragen und Unklarheiten klären
- Empfehlungen notieren
- das eigene Verhalten kritisch reflektieren
- selbst entscheiden, ob und was er an seinem Verhalten ändern will
- durch das Feedback ausgelöste Reaktionen mitteilen

Regeln für alle Beteiligten

- Beschreibe konkretes Verhalten!
- Gib auch positives Feedback!
- Rede in der Form der Ich-Botschaft!
- Sage, was das Verhalten des anderen bei dir an Gefühlen ausgelöst hat!
- Gib eventuell Verhaltensalternativen! "Ich hätte mehr Spaß gehabt, wenn ..."
- Formuliere dein Feedback angemessen, beachte die Verfassung des anderen!
- Beschränke dich auf das Wesentliche!
- Gib niemals eine persönliche Bewertung ab. Nicht: "Der Anfang war wirklich gut." Besser: „Auf mich wirkte der Anfang gut.“
- Beschreibe nie Eigenschaften, Vermutungen oder Interpretationen! Nicht: "Ich glaube, du meinstst ...“ Besser: "Bei mir hat das Verhalten ... ausgelöst."
- Gib niemals Ratschläge! Nicht: "Du hättest mehr Fragen stellen sollen." Besser: "Ich hätte an dieser Stelle mehr Fragen gestellt."

Ein offener und effektiver Feedback-Austausch will gelernt sein. Viele Erwachsene tun sich schwer, wenn es um das Aussprechen einer Anerkennung, die Beschreibung einer Beziehungskonstellation oder die angemessene Formulierung einer Kritik geht. Feedback kann Befürchtungen wecken, wenn man hört, dass andere Rückmeldung darüber geben werden, wie man wirkt. Bei unsauberer Anwendung kann die Feedback-Methode zu großen Verletzungen der einzelnen Persönlichkeiten führen. Es bedarf daher einer sorgfältigen Einführung seitens des/der TrainerIn.

Prinzipiell stellt das Einüben der Feedback-Methode noch keine Garantie für eine gute Übertragung und Weiterentwicklung der neu erworbenen Fähigkeiten in die Arbeitsrealität dar. Es ist aber in dem hier vorgeschlagenen Setting von Vorteil, dass der/die TrainerIn in der Regel die Möglichkeit hat, den auf die UE folgenden Prozess im Arbeitsbereich der TN zu begleiten.

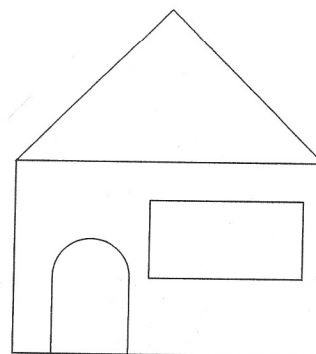
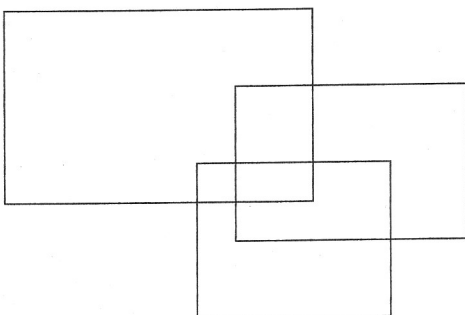
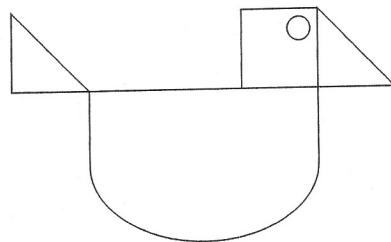
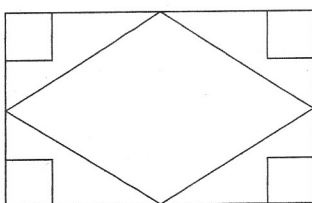
10.3 Kommunikationsspiel "Blaupause"

Bei diesem Spiel werden die verschiedenen Aspekte von und die Bedingungen für Kommunikation deutlich. Die SpielerInnen werden aufgefordert, sich klar auszudrücken und sich aufmerksam zuzuhören. In dem der/die TrainerIn mehrere Durchgänge mit verschiedenen Varianten durchspielen lässt, kann der Gruppe sehr gut der Synergie-Effekt verdeutlicht werden.

Die Gruppe wählt eine Person aus: den "Meister". Dieser setzt sich der Gruppe gegenüber und erhält den Auftrag, eine von der Spielleitung vorgefertigte (abstrakte) Skizze so klar und anschaulich wie möglich zu beschreiben. Der Rest der Gruppe, die "Lehrlinge", hat keinen Einblick auf das Skizzenpapier und versucht aufgrund der erhaltenen Beschreibung eine präzise Kopie zu erstellen. Nach mehreren Durchgängen mit verschiedenen Varianten kann am Ende verglichen werden, mit welcher Variante das beste Ergebnis erzielt wurde und welche Erkenntnisse daraus gewonnen werden können. Zwischen den Runden können die "Meister" wechseln. Mögliche **Varianten** sind:

- Der Meister darf zwar sprechen, sitzt aber mit dem Rücken zur Gruppe, hat keinen Blickkontakt und darf bei seinen Erklärungen nicht gestikulieren. Die anderen Gruppenmitglieder dürfen sprechen und Rückfragen stellen.
- Der Meister versucht ohne Worte, nur mithilfe von Gestik die Skizze zu vermitteln. Die Lehrlinge dürfen Fragen stellen.
- Der Meister darf sprechen und gestikulieren. Jeder Lehrling darf nur eine Frage stellen, sonst aber nicht sprechen.
- Der Meister darf sprechen und gestikulieren. Die Lehrlinge können als Team arbeiten. Es dürfen aber insgesamt nur fünf Fragen gestellt werden.
- Es dürfen nur Fragen gestellt werden, die mit Ja oder Nein zu beantworten sind.

Beispiele für Skizzen



Das Spiel wird hinterher ausgewertet:

- Welche Vorgehensweise war am erfolgreichsten?
- Wie kann jeder von uns die Verständigung in der Gruppe verbessern helfen?
- Was sind die wichtigsten Elemente einer erfolgreichen Kommunikation?

Die TN sollen erkennen, dass Kommunikation dann am klarsten ist, wenn sie in zwei Richtungen funktioniert: Die "Lehrlinge" können durch Rückfragen helfen, die Erklärungen des "Meisters" zu präzisieren. Zuhören und sich ausdrücken sind die zwei wesentlichen Seiten der Kommunikation.

10.4 Konflikte im Team konstruktiv lösen

Konflikte treten in Gruppen recht häufig auf. Sie sind Teil der Gruppendynamik und führen nach einer erfolgreichen Bewältigung meist zu einer produktiven Arbeit. Konflikte entstehen dann, wenn die betroffenen Parteien voneinander abhängig sind und eine oder beide Parteien zum gleichen Zeitpunkt Handlungen beabsichtigen oder durchführen, die zur Folge haben (könnten), dass sich die andere Partei behindert, blockiert, bedroht oder verletzt fühlt. Die Bedingungen, die zum Konflikt führen können z.B. Werte, Visionen, Ziele, Einstellungen, Motive, Wahrnehmungen oder Verhaltensweisen sein. Solange ein Konflikt existiert, hält er die Gruppe davon ab, Ziele geschlossen anzustreben, Aufgaben koordiniert abzuwickeln und Beziehungen vertrauensvoll zu gestalten. Eine **konstruktive Konfliktlösung** ist deshalb anzustreben. Im Folgenden sind hierzu **Hilfestellungen** aufgelistet:

Erregung kontrollieren

Der andere kann kritisiert werden, es ist ihm aber als Person Respekt und Achtung zuzusichern. Bleiben Sie auf der Sachebene.

Vertrauen herstellen

Offenbare Sie sich selbst, zeigen Sie ihre Gefühle und schonen Sie somit den anderen.

Offen kommunizieren

Beachten Sie dabei:

- **Situation**
Ist der Ort günstig? Steht genügend Zeit zur Verfügung? Will ich mir die Zeit nehmen? Soll eine dritte Partei hinzugezogen werden?
- **Wahrnehmung**
Keine diffusen Vermutungen äußern, sondern beobachtbare Ereignisse und nachprüfbar Fakten in die Argumentation einbauen.
- **Gefühle**
Eigene Gefühle ansprechen
- **Einstellungen**
Vorteile eines kooperativen, Nachteile eines konkurrierenden Konfliktaustrags besprechen, an die Selbstachtung der anderen Partei appellieren.
- **Problem lösen**
Ist das Problem verständlich und klar definiert oder gibt es mehrere Problemdefinitionen? Werden sowohl die sachlichen als auch die persönlichen Aspekte des Problems berücksichtigt? Haben sich die Parteien die Zeit genommen, alle notwendigen Informationen zu sammeln und auszutauschen? Sind die Zielvorstellungen der Parteien allen klar und verständlich? Sind die Parteien bereit, verschiedene Lösungsvorschläge zu bearbeiten? Sind die Parteien bereit, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen? Wird bei der Entscheidung über eine Lösung berücksichtigt, ob sie neuartig ist und Kompromisse zulässt? Sind alle Beteiligten bereit, die Entscheidung zu akzeptieren und zu tragen?
- **Persönlich verarbeiten**
Der Konflikt ist erst dann bereinigt, wenn alle betroffenen Personen sagen können, dass sie mit der getroffenen Vereinbarung leben und arbeiten können und keinen Konflikt mehr empfinden.

Die zwölf "Zutaten" der Konfliktlösung

- Gegenseitige Achtung!
- Suchen Sie nach einem gemeinsamen Nenner!
- Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen festhalten!
- Das Problem oder die Streitfrage neu formulieren!
- Ein annehmbares Ergebnis für alle finden!
- Halten Sie Alternativen bereit und bleiben Sie flexibel!
- Bleiben Sie offen für neue Ideen!
- Seien Sie positiv!
- Gemeinsam das Problem lösen!
- Streichen Sie das Wort "aber" aus Ihrem Wortschatz! Nutzen Sie stattdessen „und“!
- Wenn Ihre Vorgehensweise nicht funktioniert, dann verändern Sie etwas!
- Tief einatmen!

10.5 Hintergrundmaterial für den/die TrainerIn zur Lösung von Konflikten

Durch die enge und zudem unter einem gewissen Zeitdruck stehende Zusammenarbeit der TN an einem einwöchigen Projekt kann es passieren, dass Konflikte unter den TN in einer Weise eskalieren, dass eine Intervention des/der TrainerIn sinnvoll und notwendig wird. Der folgende **Fragenkatalog** soll dem/der TrainerIn helfen, konstruktiv auf mögliche Konflikte einzuwirken:

Problembenennung und -betroffenheit

- Was ist das Problem?
- Warum halten Sie (und Ihre Gegenüber) das Problem für (k)ein Problem?
- Für welche anderen Beteiligten ist das Problem ebenfalls (k)ein Problem? Warum?
- Wer würde sich am ehesten damit abfinden, wenn das Problem unlösbar wäre?
- Wann trat Problem zuletzt nicht auf?

Operationalisierung von Gesprächszielen

- Woran würden Sie erkennen, ob Sie ihr Ziel erreicht haben oder ob sich ihre Situation gebessert hat? Was hätte sich verändert?
- Wenn eine gute Fee über Nacht das Problem wegzauberte, woran (und wann!) würden Sie bemerken: "Ahh, das Problem ist gelöst?"

Zirkuläre Fragen

- Was meinen Sie, wie Ihr Gegenüber Ihre Position oder ihre Ziele beschreiben würde?
- Wie würde Ihr Gegenüber die Situation (das Problem) sehen? Warum würde er sie (es) anders sehen können?
- Wer noch würde es anders sehen? Wie würde er es sehen?
- Was macht Herr X, wenn Frau Y es auch so sehen würde?
- Wie können Sie mir (oder Ihrem Gegenüber) helfen, dass ich (oder Ihr Gegenüber) Ihnen helfen kann?
- Was könnte Ihr Gegenüber realistischere tun, wenn er Ihre Ziele optimal unterstützen wollte, ohne seine völlig aufzugeben?

Worst-Case-Folgen

- Was wäre, wenn man die Sache so weiter laufen lassen und gar nichts tun würde?
- Wie würden sich die verschiedenen Lösungsversuche auswirken?
- Wie beurteilen Sie die Folgen, wie würde sie Ihr Gegenüber beurteilen?
- Wie könnte man das Problem noch steigern?
- Wie könnte man die ganze Sache scheitern lassen oder sabotieren?
- Wer könnte am meisten dazu beitragen?

10.6 Arbeitsprozesse im Team bearbeiten

Nach möglichst kurzer Diskussion geben sich die TN in UE 6 selbst eine Arbeitsstruktur, um die anstehenden Arbeiten an der Aufgabenstellung bzw. an dem Projekt voranzutreiben. Die Aufgabe der TN für diese UE ist es, die nächsten 75 Minuten möglichst effektiv zu nutzen. Einzige Vorgabe ist, dass die TN nach ca. 40 Minuten zu einer fünfminütigen Zwischenbesprechung zusammenkommen. Der/die TrainerIn beobachtet im Hintergrund und mahnt gegebenenfalls die Einhaltung der Kommunikations- und Feedbackregeln an. Der Seminarraum kann zu Arbeitszwecken von den TN verlassen werden.

11 Kundengespräche führen

Im normalen Arbeitsalltag sind zur Bearbeitung von Arbeitsaufträgen und bei der Durchführung von Projekten häufig und zunehmend Gespräche mit Auftraggebern und Kunden zu führen. Diese Gespräche ähneln den Gesprächen zwischen einem Verkäufer und einem Kunden. Auf der einen Seite derjenige, der sein Produkt, seine Dienstleistung oder seine Projektidee "verkaufen" will, dort derjenige, der Aufträge erteilt, Dienstleistungen erhalten will oder sich von Projektideen begeistern lassen will.

11.1 Die Sprache des "Verkäufers"

Um Verständigungsschwierigkeiten zu vermeiden, sollte der "Verkäufer" folgende Grundfehler des Sprechens (**Gesprächsstörer**) vermeiden:

- undeutliches oder zu leises Sprechen
- übermäßige Benutzung von Fachbegriffen
- zu wenig Pausen
- langatmige Sätze
- zu schnelles Sprechen
- Benutzung von Killerphrasen („Das sehen sie total falsch!“)
- Überredungsversuche
- Befehle

Entgegen diesen Gesprächsstörern existieren einige **Gesprächsförderer**:

- **Betonung**
Sprechen Sie nicht monoton oder abgehackt. Betonен Sie die wichtigsten Punkte. Ihre Sprache sollte beim Kunden Interesse wecken und ihn von Ihren Ausführungen überzeugen.
- **Pausen**
Legen Sie während des Gesprächs wirkungsvolle Pausen ein, damit Ihnen Ihr Gegenüber folgen kann. Pausen dienen außerdem dazu, Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit zu geben, eine Frage zu stellen oder selbst etwas zu sagen.
- **Fachbegriffe**
Sprechen Sie abwechslungsreich und verständlich. Benutzen Sie nur Fachbegriffe, die ihr Gesprächspartner auch versteht. Verwenden Sie eine angemessene Anzahl von Fachbegriffen.
- **Lautstärke/Aussprache**
Der Verkäufer muss angemessen laut und deutlich sprechen, damit der Kunde ohne Anstrengung zuhören kann.
- **Formulierung von Sätzen:**
Formulieren Sie kurze, prägnante Sätze. Langatmige Sätze wirken ermüdend. Der Kunde wird innerhalb kurzer Zeit das Interesse an Ihren Informationen zu der Ware verlieren.
- **Nachfragen und Zustimmung**
Durch Nachfragen bekundet der Verkäufer Interesse für die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden. Vermittelt der Verkäufer dem Kunden ausreichend Zustimmung und Anerkennung („Ja, richtig!“; „Ich kann Sie sehr gut verstehen.“), entsteht eine angenehme Beratungsatmosphäre.

11.2 Verkaufsargumentation und Einwandbehandlung

Die Vorgehensweise bei der Verkaufsargumentation lässt sich in drei Schritte aufgliedern:

Warenmerkmale nennen

Die Argumentationsphase eines Beratungsgesprächs beginnt mit einer Aussage über die Merkmale der vorgelegten Ware. Sie bezieht sich z.B. auf das Material, die Zusammensetzung, die Verarbeitung oder auf technische Eigenschaften der Ware. Es ist sinnvoll zu Beginn des Gesprächs ein Merkmal auszuwählen, welches in besonderem Maße zur Erfüllung des Kundenwunsches beitragen kann.

Warenvorteile beschreiben

Hier wird begründet, warum ein Produktmerkmal für den Kunden wertvoll ist. Es werden Warenvorteile benannt, aus denen der Kunde erkennt, welche Verwendungsmöglichkeiten der empfohlene Artikel bietet.

Kundennutzen ableiten

Es kommt in der Regel zu einem Kaufabschluss, wenn der Kunde überzeugt ist, dass der vorgelegte Artikel für ihn einen persönlichen Nutzen hat. In der Argumentation ist daher ein konkreter Bezug zwischen den genannten Warenvorteilen und dem Nutzen für den Kunden herauszustellen. Hierbei ist es sinnvoll, den Kundenwunsch in der eigenen Formulierung wieder aufzugreifen, damit für den Kunden sichtbar wird, dass der Verkäufer sich mit dessen Problemen beschäftigt.

Es gilt, folgende **Regeln** zu beachten:

Argumentieren Sie fachkundig, aber verständlich!

Eine ehrliche und fachkundige Beratung gibt dem Kunden Entscheidungshilfen und trägt dazu bei, das Vertrauen des Kunden zu gewinnen. Wenn jedoch ein Verkäufer versucht, den Kunden mit einer Ansammlung von Fachbegriffen zu beeindrucken, wirkt das meist überheblich.

Argumentieren Sie positiv!

Positive Informationen lösen beim Kunden angenehme Empfindungen aus und fördern seine Kauflust. Umgekehrt führen negative Aussagen zu unangenehmen, verkaufshemmenden Gefühlen.

Argumentieren Sie anschaulich!

Anschauliche und prägnante Begriffe bewirken beim Kunden eine genaue, bildliche Vorstellung und prägen sich besser ein, während allgemeine Begriffe wie "gut", "schön", "hübsch" oder "nett" eher nichtssagend sind und keinen persönlichen Nutzen für den Kunden erkennbar machen.

Argumentieren Sie glaubwürdig!

Überspitzte Superlative wie z.B. „extra klasse“, „super“ oder „großartig“ wirken unsolide, phrasenhaft und unglaubwürdig. Sachlich vorgebrachte Argumente dagegen überzeugen nachhaltig.

Argumentieren Sie persönlich!

Neben der Wortwahl ist auch die persönliche Ansprache des Kunden Bestandteil einer guten Verkaufsargumentation. Es ist daher beim Herausstellen des Kundennutzens immer die „Sie-Form“ zu wählen.

Im Verlauf des Verkaufsgesprächs kann es immer wieder vorkommen, dass der Kunde **Einwände** gegen die Argumente des Verkäufers vorbringt. Folgende **Tipps** sollten Sie als Verkäufer beherzigen: Zunächst sollten Sie durch gezieltes Nachfragen feststellen, wogegen sich der Einwand konkret richtet. Ist das klar geworden, so können Sie mit Hilfe verschiedener Methoden versuchen, den Einwand zu entkräften. Wenn ein Kunde einen

Einwand vorbringt, so sollten Sie vor allem ruhig und sachlich bleiben. Zeigen Sie weder verbal noch durch Ihre Körpersprache, dass Sie diesen Einwand vielleicht völlig abwegig und unberechtigt finden. Geben Sie dem Kunden vielmehr das Gefühl, dass sein Einwand ernst genommen wird. Hören Sie seinen Ausführungen aufmerksam zu und bleiben Sie dabei stets freundlich. Geben Sie ihm Recht und stellen ihm eventuell eine Gegenfrage, um selbst Zeit für eine entsprechende Antwort zu finden. Versetzen Sie sich in die Lage des Kunden, identifizieren Sie sich mit dem angesprochenen Problem und antworten Sie dann präzise und sachlich.

Folgende **Methoden der Einwandbehandlung** lassen sich unterscheiden:

Ja-aber-Methode

Im ersten Schritt stimmen Sie dem Kunden zu. Im zweiten Schritt entkräften Sie den Einwand des Kunden mit einem Gegenargument.

Bumerang-Methode

Sie nutzen den Einwand des Kunden selbst als ein wirkungsvolles Argument, das für den Kauf des Artikels spricht. Zeigen Sie dem Kunden einen Vorteil auf, den er bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht gesehen hat.

Rückfrage-Methode

Gewinnen Sie ein wenig Zeit und stellen Sie dem Kunden bezüglich seines Einwandes eine Frage. Mit Hilfe der dadurch erhaltenen Informationen können Sie sich Argumente überlegen, die den Einwand des Kunden entkräften.

Vorteil-Nachteil-Methode

Häufig sind Einwände des Kunden durchaus berechtigt. Hier sollten Sie dem Kunden recht geben und Verständnis zeigen. Dann sollten Sie versuchen, den Nachteil des Artikels auszugleichen, indem Sie die sich daraus ergebenden Vorteile und somit zusätzliche Verkaufsargumente aufzeigen.

Ausweichangebot

Ein Ausweichangebot sollten Sie immer dann machen, wenn der Einwand des Kunden berechtigt ist und das Produkt gewisse Ansprüche des Kunden nicht erfüllt. Bei der Auswahl des neuen Warenvorschlags sollten Sie sehr genau darauf achten, dass er die Hauptansprüche des Kunden erfüllt.

11.3 Rollenspiel "Verkaufsgespräch"

Für das Rollenspiel "Verkaufsgespräch" müssen zu verkaufende Gegenstände bereitliegen. Wurden im Rahmen des Seminars/Projekts Produkte hergestellt, so sollten diese als Verkaufsgegenstände dienen. Während der Vorbereitungsphase des Rollenspiels hat der/die TrainerIn Gelegenheit, den einzelnen TN Tipps und Anregungen zu geben und sie dazu zu motivieren, sich Notizen zu machen. Es muss nicht jedes Rollenspiel sofort besprochen werden. Mehr als zwei Rollenspiele sollten aber nicht ohne Reflexion hintereinander aufgeführt werden.

Folgende **Rollenkarten** können den TN die Ausübung ihrer Rolle erleichtern. Sie sollten als Anregung, nicht als Verpflichtung dienen. Es kann sinnvoll sein, die Rollenkarten nur an einen Teil der TN auszugeben.

Rollenkarte "Kunde"

Sie befinden sich in einem Second-Hand-Möbelhaus. Bringen Sie folgende Punkte in das Rollenspiel ein:

- Sie schauen sich suchend im Geschäft um und lassen sich ansprechen.
- Sie überlassen es dem Verkäufer, Ihr Kaufmotiv und Ihren Kaufwunsch zu ermitteln.
- Sie lassen sich Zeit und informieren sich intensiv über die vorgelegte Ware.
- Sie bringen einen Kundeneinwand in das Gespräch ein (z.B. schlechte Verarbeitung, zu hoher Preis).
- Sie fragen nach Serviceleistungen.

Rollenkarte "Verkäufer"

Sie befinden sich in einem Second-Hand-Möbelhaus. Denken Sie an:

- Begrüßungsformen
- Fragen zur Bedarfsermittlung und Argumentation zur Überzeugung
- Gesprächsstrategie bei Einwänden
- Einbringen von Serviceleistungen
- Verabschiedung

12 Auswertung und Reflexion

Reflexion bezeichnet die intellektuelle Rückschau auf gemachte Erfahrung. Sie dient der Erlebnisverarbeitung und Bewusstwerdung. Reflexion ist damit der Versuch, sich seiner selbst bewusst zu werden. Durch Erinnern, Erzählen, Interpretieren und Bewerten gewinnen Erlebnisse festere Formen. Dadurch gewinnen Erlebnisse an Bedeutung für den Alltag. Es ist wichtig, dass der/die TrainerIn möglichst wenig selbst bewertet. Seine/Ihre Aufgabe ist vielmehr, die Diskussion in Gang zu bringen, zum Gespräch zu animieren, offene Fragen zu stellen, zu helfen, die wesentlichen Punkte herauszuarbeiten und die TN zum Nachdenken zu bringen. Oft will die Gruppe in der Phase der Reflexion von der Leitung die "wahre" Antwort bekommen. Der/die TrainerIn sollte dies ablehnen.

12.1 Reflexionsmethode "Stimmenfang"

Die TN formulieren jeweils drei bis fünf Aussagen zum Verlauf und Erfolg des zurückliegenden Projekts. Sie können auch eine gewonnene Erkenntnis, einen in Erinnerung gebliebenen Satz oder ein beeindruckendes Erlebnis zum Inhalt nehmen. Die Aussagen werden leserlich auf ein Din-A4-Blatt notiert. Danach haben sie fünf Minuten Zeit durch den Raum zu gehen und Unterschriften für ihre Aussagen zu sammeln. Es geht darum, möglichst viel Zustimmung zur eigenen Aussage zu finden. Da alle gleichzeitig durch den Raum gehen, ist diese Übung recht turbulent und auflockernd. Gleichzeitig werden wertvolle Statements zum Projekt- und Seminarverlauf gesammelt. Nachdem alle wieder Platz genommen haben, werden die Statements nacheinander vorgelesen und die Anzahl der Unterschriften verglichen.

12.2 Einzelübung "Sätze beenden"

Die TN erhalten jeweils einen Stift und vervollständigen in Einzelarbeit die folgenden Satzanfänge. Im Anschluss werden die Sätze verglichen und besprochen.

- Ich hätte nie gedacht, dass ...
- Der eindringlichste Moment, der mir noch bildlich vor Augen ist, war ...
- Am meisten hat mir geholfen, dass ...
- Eigentlich hätte ich gerne ...
- Ich wusste nicht, ob ...
- Es hat mir gut getan als ...
- Ich habe mich ... gefühlt als ...
- Ich konnte leider nicht ...
- Jetzt fühle ich mich ...

12.3 Fragen zur Reflexion

Was hat es gebracht?

- Was haben wir erreicht, was nicht?
- Wie bin ich mit dem Ergebnis zufrieden?
- Wie ist das Ergebnis angekommen?
- Ist die Arbeit jetzt abgeschlossen, oder muss, soll, kann daran weitergearbeitet werden?
- Habe ich die Wirkung unserer Arbeit bedacht oder wurde ich überrascht?
- Was haben wir (habe ich) gelernt?

Wie ist es gelaufen?

- Wie sind wir mit der Zeit umgegangen?
- Wie haben wir uns Ziele gesetzt: Hoch hinaus - machbar - minimalistisch?
- Wie haben wir unsere Arbeit geplant?
- Wurde die Planung eingehalten?
- War ich eher überfordert, gefordert oder unterfordert?
- Habe ich meine Arbeit gemacht?
- Haben die anderen ihre Arbeit gemacht?
- Wie war das Verhältnis: Arbeitszeit - Pausen?
- Haben wir die Pausen als Pausen verstanden und "genutzt"?

Wie sind wir zu unseren Entscheidungen gekommen?

- Haben wir miteinander diskutiert oder nur Statements abgegeben?
- Konnte ich mich einbringen, wenn ich wollte? Wurde mir zugehört?
- Habe ich zugehört? Sind mir die Meinungen und Standpunkte der anderen klar?
- Welche Probleme traten auf und wie haben wir sie gelöst?
- Haben wir bei Bedarf Hilfestellung erfragt?

Wie sind wir miteinander umgegangen?

- Wie fühlte ich mich in der Arbeitsgruppe?
- Gab es Situationen, in denen ich mich besonders wohl oder unwohl fühlte?
- Wie sind wir mit Konflikten umgegangen?
- Wurden meine Argumente und Beiträge ernst genommen?
- Durfte und wollte ich es mir erlauben, "Unausgegrenztes" auszusprechen oder fürchtete ich, darauf "festgenagelt" zu werden?
- Haben wir uns an die Feedbackregeln gehalten?
- Hat es Zeiten gegeben, in denen ich blockiert war?
- Habe ich dies mitgeteilt, wurde es wahrgenommen?
- Was hat mir das Mitarbeiten erleichtert, was erschwert?
- Konnte ich mich auf die Gruppenmitglieder verlassen?
- Waren sie immer dabei?
- Wenn nein: Wie hat sich das ausgewirkt?

Wie haben die vorgegebene Aufgabenstellung, die Struktur und die Anleitung gewirkt?

- Wie wirkte sich der gesetzte Rahmen auf das Geschehen aus?
- Wie habe ich die Projektleitung erlebt?
- Was hat außerhalb der Arbeitsgruppe meine Motivation, meine Arbeit, meine Energie gefördert, behindert, blockiert?

Zusammenfassung und Ausblick

- Was war schlecht? (Was müssen wir nächstes Mal verbessern?)
- Was war gut? (Was sollten wir beim nächsten Mal beibehalten?)