

**Trainerleitfaden:  
Qualifizierung der (externen) Einsatzstellen-Anleiter/innen\***



**Überblick**

<b>Titel</b>	<b>Selbstständiges Lernen und Arbeiten anleiten!</b> Qualifizierung der (externen) Einsatzstellen-Anleiter/innen
<b>Inhalte und Vorgehensweise</b>	<p>Die Rolle der Anleitenden in der Gemeinwohlarbeit ist eine sehr zentrale Rolle: Sie leiten die Teilnehmenden fachlich und sozial an, um die erforderlichen Arbeiten bedarfsgerecht ausführen zu können. Dafür sind bei den Anleitenden sowohl Diagnose- als auch Führungskompetenzen gefordert.</p> <p>Speziell auf die Situation der Anleitenden in Einsatzstellen zugeschnitten werden grundlegende Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Kommunikation, Personalführung und Anleitung vermittelt.</p> <p>Das Seminar ist praxisorientiert, der Einsatz neuer Methoden oder Techniken wird beispielhaft an Alltagssituationen erprobt und gemeinsam reflektiert.</p>
<b>Zielgruppe</b>	Anleitende in Einsatzstellen (ANL) in Gemeinwohlarbeit
<b>Dauer, Anzahl TN</b>	1 x 8 Unterrichtsstunden; 6 – 14 TN
<b>Raum, Lernort</b>	Seminarraum, 40 – 70 qm, bei kleinem Seminarraum sollte ein zusätzlicher Raum für Arbeitsgruppen vorhanden sein.
<b>Arbeitsmaterial</b>	Flipchart, Pinwand, Moderationskarten, Beamer, Laptop, ggf. Fernseher/Video.
<b>Dozent/in</b>	TrainerIn sollte Erfahrung mit Kommunikations- bzw. Führungstrainings haben, sollte wissen, was Anleitungskräfte in Gemeinwohlarbeit zu leisten haben. Eine Doppelbesetzung durch einen Trainer für Personalentwicklung und eine Anleiterin oder eine sozialpädagogische Fachkraft eines Trägers der Gemeinwohlarbeit ist ideal.
<b>Hintergrund / Informationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blanchard; K., Zigarmi, P, Zigarmi D., Das große Minuten-Manager-Buch, Führungsstile, rororo, 2007</li> <li>• Grabisch, J., Krüger, C., Einfach führen, Wie sich Personalentwicklung in den Alltag integrieren lässt, Campus Verlag 2005.</li> <li>• <a href="http://till.schnupp.net/honey-mumfort/">http://till.schnupp.net/honey-mumfort/</a></li> <li>• <a href="http://www.coaxial.ch/de/download/lerntypen.pdf">http://www.coaxial.ch/de/download/lerntypen.pdf</a></li> <li>• <a href="http://www.beratungspool.ch/dossiers/lernen_lernen/index.html">http://www.beratungspool.ch/dossiers/lernen_lernen/index.html</a></li> </ul>

**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](http://www.gemeinwohlarbeit.org)). Hiermit wird die ausschließlich interne Nutzung als Teil dieses Qualifizierungsmoduls gestattet.

**Ablaufplan**

Zeit	Thema	Vorgehen
15 min	Einstieg	Begrüßung und Vorstellung Tagesablauf ( <b>TN-Mat</b> : Ablauf (Folie 3)) Organisatorisches Ziele des Seminars ( <b>TN-Mat</b> : Ziele (Folie 4))
45 min	Kennen lernen und Erwartungen	<p><b>Plenum</b>: Bitte stellen Sie sich kurz vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Namen,</li> <li>- Beruf, den Sie gelernt haben oder jetzt ausüben,</li> <li>- Firma / Einsatzstelle</li> <li>- Einsatzfelder der Teilnehmenden.</li> </ul> <p>Trainer schreibt auf Pinwand/Flip mit.</p> <p><b>Plenum</b>: Bitte nennen Sie ein Beispiel dafür, was in Ihrer Arbeit als Anleitende von Teilnehmenden momentan gerade besonders <b>gut funktioniert</b> und wo es <b>Probleme</b> gibt. Nennen Sie uns als drittes bitte noch, welche <b>Themen</b> aus Ihrer Sicht <b>im Seminar</b> bearbeitet werden sollen.</p> <p>Trainer notiert positives Ereignis, Problem und Erwartung auf Kärtchen/Pinwand.</p> <p><b>Input Trainer</b>: Aus meiner Sicht als Trainer werden wir die von Ihnen geäußerten Themen im Seminar bearbeiten bzw. können wir hier auf einige Themen wie ... nicht oder nur kurz eingehen.</p> <p><b>Plenum</b>: Zwischen Teilnehmenden und TrainerIn wird eine Vereinbarung zum Ablauf getroffen.</p>
90 min	Rolle, Ziele und Aufgaben von Anleitenden.	<p><b>Input Trainer</b>: 2 Was kennzeichnet eine gute Anleitung in der GemeinwohlArbeit? (20 - 30 Min)</p> <p><b>TN-Mat</b>: 2.2 <i>Standards der Anleitung in der GemeinwohlArbeit</i> als Handout ausgeben</p> <p><b>TN-Mat</b>: Standards der Anleitung (Folien 5-7)</p> <p><b>Arbeitsgruppen</b>: Bitte finden Sie sich in Arbeitsgruppen zu drei Personen zusammen: Jeder von Ihnen hat die Möglichkeit, in ca. 10 Minuten den beiden KollegInnen die folgenden Fragen zu beantworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist für mich das Besondere an der Arbeit mit Teilnehmenden? Wodurch ist meine <b>Situation</b> gekennzeichnet?</li> <li>- Wenn aus meiner Sicht die Anleitung der TN/die Arbeit mit den TN „<b>gut läuft</b>“: was tue ich dann, was tut meine Firma/die Einsatzstelle?</li> <li>- Welche <b>Probleme</b> gibt es in der Arbeit mit den TN zu bewältigen?</li> <li>- Wie verstehe ich meine Rolle gegenüber den TN: Chefin, Aufpasser, LehrerIn, Hirte oder ...!</li> </ul> <p>Die beiden anderen KollegInnen fragen nach, wenn etwas</p>

Zeit	Thema	Vorgehen
		<p>unklar erscheint. Einer von den beiden Zuhörenden schreibt Stichworte dazu auf, was berichtet wird.</p> <p>Wenn jeder einmal 10 Minuten zum Beantworten der Fragen Zeit hat, sind Sie nach ca. 30 Minuten fertig. Bitte nutzen Sie weitere 10 Minuten dafür, um herauszufinden, wo es Gemeinsamkeiten gibt. Bitte stellen Sie die Gemeinsamkeiten oder ggf. interessante Unterschiede anschließend im Plenum kurz vor.</p> <p><b>Plenum:</b> Bitte präsentieren Sie in ca. 3 Minuten, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die Fragestellungen Ihnen aufgefallen sind.</p> <p><b>Plenum:</b> Zusammenfassend können wir jetzt feststellen, welche Ziele und Aufgaben Anleitende haben, welche Chancen und Grenzen sie haben, um auf Teilnehmende einzuwirken und wie man ihre Funktion/Rolle auch bezeichnen könnte?!</p> <p><b>Trainer</b> notiert Stichworte auf einer Pinwand unter den Überschriften <i>Situation, Gute Praxis, Probleme, Rolle</i>.</p>
60 min	Feedback geben	<p><b>Input:</b> 3.1 Einleitung</p> <p><b>Arbeitsgruppen:</b> Bitte tauschen Sie sich in Arbeitsgruppen à drei (max. 4) Personen in 10 Minuten kurz darüber aus, wie ein konstruktives, also ein hilfreiches Feedback aussehen sollte.</p> <p><b>Plenum:</b> Bitte nennen Sie mir die Dinge, auf die man achten soll, wenn man ein hilfreiches Feedback geben möchte. (TrainerIn notiert die Stichworte auf Kärtchen auf der Pinwand.)</p> <p><b>Input/Diskussion:</b> TrainerIn stellt die Leitlinien für konstruktive Feedbacks vor und beantwortet Nachfragen.</p> <p><b>Tn.-Mat.:</b> Konstruktives Feedback (Folie 8)</p> <p><b>Übung Plenum:</b> 3.3 Übung Feedback</p> <p>Wir arbeiten hier seit ca. 2 – 3 Stunden zusammen. Stellen Sie sich vor, Sie hätten uns durch einen Spiegel bei der Arbeit beobachtet. Sie haben nun die Chance, „uns“ ein konstruktives Feedback zu geben. <i>Uns</i> meint: dem Trainer, der Trainerin und einem oder mehreren Teilnehmenden. Wer hat Interesse, Feedback geben zu üben und im Anschluss ein konstruktives Feedback zu bekommen. Wir haben Zeit für ein bis 2 TN! (Nun sollten sich 1 – 2 TN melden!)</p> <p>Nehmen Sie sich bitte ein paar Minuten Zeit und überlegen Sie, wem Sie ausser dem Trainer noch ein Feedback geben möchten. Notieren Sie sich die wichtigsten Dinge für ihr Feedback, holen Sie anschließend die Feedback-Empfänger nach vorne und legen los.</p> <p>Im Anschluss erhalten sie von denen, die ein Feedback erhalten haben, eine Rückmeldung, wie ihr Feedback gewirkt hat.</p>

Zeit	Thema	Vorgehen
55 min	Der passende Führungsstil	<p><b>Input:</b> 4.1 Einleitung</p> <p><b>TN-Mat:</b> Die 4 grundsätzlichen Führungsstile (Folien 9,10)</p> <p><b>Einzelarbeit:</b> Sie erhalten gleich ein Aufgabenblatt, auf welchem folgende Situation beschrieben ist (Trainer liest Situation und Aufgabe vor).</p> <p>Bitte nehmen Sie sich 10 Minuten Zeit und benennen Sie für die Beispiele jeweils die vier unterschiedlichen Führungsstile: was würden Sie ihrem TN/Mitarbeiter sagen, wenn Sie glauben, für ihn oder sie passt Stil 1 (dirigieren) am besten, was, wenn Stil 2 in Frage käme etc.? Bitte machen Sie sich Notizen. Wir tauschen die Lösungen später im Plenum aus.</p> <p><b>TN-Material:</b> Aufgabe „4 Führungsstile“ (Folie 11)</p> <p><b>Tr-Material:</b> 4.2 Aufgabe: Aufträge erteilen und 4.3 Lösungsbeispiele</p> <p><b>Plenum:</b> Wer möchte seine/ihre Lösung z. B. zum Führungsstil 1 vorstellen? Usw ...</p> <p>TrainerIn gibt konstruktive Rückmeldung zu den erarbeiteten Lösungen.</p>
5 min	Unterschiedliche Lerntypen <i>(An dieser Stelle werden die Anleiter/innen nur darauf hingewiesen, dass es eine weitere wichtige Unterscheidungsmöglichkeit der TN gibt und dass sie sich mit dem Material auseinander setzen können. Dem TN- und Trainermaterial sind darüber hinaus noch Unterlagen beigelegt (Kap. 5.5 und 5.6), mit denen bei Bedarf und Interesse auch eine Zeitstunde gestaltet werden könnte.)</i>	<p><b>Input Trainer:</b> Eine andere Möglichkeit, um die Unterschiede von Teilnehmenden erkennbar und damit nutzbar zu machen, ist die Einteilung in so genannte Lerntypen. Nicht jeder Mensch lernt auf die gleiche Art, setzt sich in gleicher Weise mit neuen Situationen auseinander. Ich möchte Ihnen an dieser Stelle nur Material aushändigen, dass Ihnen einen Einstieg in das Thema ermöglicht.</p> <p>Ich stelle Ihnen nun kurz die 4 Lerntypen nach Mumfort sowie die nach der Sinneswahrnehmung vor.</p> <p><b>TN-Mat.:</b> Folien 12 – 16 im TN-Material</p> <p><b>TN-Mat.:</b> Die Kapitel 5.1 bis 5.4 aus dem Trainer-Material werden kopiert und den den Teilnehmenden ausgehändigt.</p>
75 min	Ziele setzen, Aufgaben delegieren, Aufträge erteilen	<p><b>Input:</b> 6 Ziele setzen und Aufträge erteilen</p> <p><b>Plenum:</b> Bitte nehmen Sie sich das Arbeitsblatt 7 <i>Kriterien guter Zielformulierung</i> vor, das wir jetzt hier im Plenum gemeinsam durchgehen. Wir sollten uns pro Ziel eine halbe Minute Zeit zum Überlegen einer besseren Formulierung lassen, dann benennt jemand seinen Lösungsvorschlag.</p> <p><b>TN-Mat.:</b> Kriterien guter Zielformulierung (Folie 17, 18)</p> <p><b>Arbeitsgruppe:</b> 8 Übung: Ziele vereinbaren (Arbeitsblatt) Im Dreier-Setting erproben die TN Ziele zu vereinbaren.</p> <p><b>TN-Mat.:</b> Übung: Ziele vereinbaren (Folie 19,20)</p> <p><b>Plenum:</b> kurzer Austausch über die Erfahrungen, ggf. noch Probleme und Fragen bearbeiten.</p>

Zeit	Thema	Vorgehen
		<p><b>Input:</b> 9.1 Einleitung Aufträge erteilen  <b>TN-Mat.:</b> Checkliste 9.3 bitte aus dem Tr-Mat. kopieren</p> <p><b>Arbeitsgruppen:</b> 9.2 Übung Aufträge erteilen  <b>TN-Mat.:</b> Übung: Aufträge erteilen (Folie 21)</p>
15 min	Abschlussreflexion	<p><b>Plenum:</b></p> <p>Frage: Welches der heute besprochenen Themen ist aus ihrer Sicht für die Optimierung ihrer Arbeit mit Einsatzkräften der GemeinwohlArbeit am hilfreichsten?  Trainer: notiert Stichworte auf Kärtchen und pinnt sie an.</p> <p>Frage: haben sie Ideen bekommen, wie unser Träger oder auch die ARGE/Optionskommune sie unterstützen kann.  Trainer: notiert Stichworte auf Kärtchen und pinnt sie an.</p> <p>Frage: was Ihnen heute gut gefallen, was sollten wir beim nächsten Mal anders machen, welche Themen sollten wir noch aufgreifen?  Trainer: notiert Stichworte auf Kärtchen und pinnt sie an.</p>

**Trainermaterial**

1	Einführung in das Seminar .....	6
1.1	Ablauf/Themen .....	6
1.2	Seminarziele .....	7
2	Was kennzeichnet gute Anleitung in der Gemeinwohlarbeit? .....	7
2.1	Einleitung .....	7
2.2	Standards der Anleitung in der Gemeinwohlarbeit.....	8
3	Feedback geben.....	12
3.1	Einleitung.....	12
3.2	Tipps zum konstruktiven Feedback .....	12
3.3	Übung Feedback .....	13
4	Der passende Führungsstil.....	13
4.1	Einleitung.....	13
4.2	Aufgabe: Aufträge erteilen (Führungsstil).....	14
4.3	Lösungsbeispiele anhand der 4 grundsätzlichen Führungsstile .....	15
5	Lerntypen.....	16
5.1	Einleitung.....	16
5.2	Über das Lernen .....	16
5.3	Arbeitsblatt Lerntypen nach Honey-Mumfort .....	17
5.4	Arbeitsblatt: Lerntypen in Abhängigkeit von den Sinneswahrnehmungen.....	20
5.5	Übung: Selbsteinschätzung Lerntyp .....	21
5.6	Übung: Lerntypen und ihr Bezug zur Gemeinwohlarbeit.....	21
6	Ziele setzen und Aufträge erteilen.....	22
7	Kriterien guter Zielformulierungen .....	23
8	Übung: Ziele vereinbaren .....	24
9	Aufträge erteilen (Checkliste) .....	25
9.1	Einleitung.....	25
9.2	Übung: Aufträge erteilen (Einweg-/Mehrweg-Kommunikation).....	25
9.3	Checkliste: Überprüfung einer Auftragserteilung bzw. -annahme .....	26

**1 Einführung in das Seminar****1.1 Ablauf/Themen**

Die Anleitenden sollen Anregungen dafür erhalten, wie sie im Prozess der Arbeit mit den Teilnehmenden diese zu eigenständigem Arbeiten anleiten können und wie sie Lernprozesse bei den Teilnehmenden in Gang setzen können.

Dazu werden Basis-Instrumente aus der Personalentwicklung und –führung vorgestellt und eingeübt.

**Tag 1**

- Kennen lernen und Erwartungen
- Rolle, Ziele und Aufgaben von Anleitenden
- Feedback geben
- Der passende Führungsstil
- Unterschiedliche Lerntypen
- Ziele setzen, Aufgaben delegieren
- Abschlussreflexion

## 1.2 Seminarziele

(Generell, siehe oben: Die Anleitenden sollen Anregungen dafür erhalten, wie sie im Prozess der Arbeit mit den Teilnehmenden diese zu eigenständigem Arbeiten anleiten und wie sie Lernprozesse bei den Teilnehmenden in Gang setzen können.)

Die teilnehmenden AnleiterInnen aus Einsatzstellen

- kennen Instrumente/Techniken der Personalführung,
- haben Techniken selbst erprobt,
- haben sich über den Einsatz dieser Techniken im Arbeitsalltag ausgetauscht,
- haben für die Gestaltung ihrer Rolle und wie sie mit den Teilnehmenden zusammen arbeiten neue Anregungen erhalten.

## 2 Was kennzeichnet gute Anleitung in der Gemeinwohlarbeit?

### 2.1 Einleitung

Grundsätzlich arbeiten **Anleitende bei den Trägern** der Gemeinwohlarbeit (in den Arbeitsprojekten mit unterschiedlichen Gewerken) **und in Einsatzstellen**, die von den Trägern der Gemeinwohlarbeit begleitet werden.

Die Gemeinsamkeit dieser beiden anleitenden Personengruppen besteht darin, dass sie Personen, die in der Regel verschiedene Hemmnisse in Bezug auf den Arbeitseinsatz mitbringen, dazu anleiten, Aufgaben anforderungsgerecht auszuüben.

„Anforderungsgerecht“ beinhaltet sowohl die fachliche als auch die soziale Komponente.

„Aufgaben anforderungsgerecht durchzuführen“ führt bei vielen Teilnehmende bereits dazu, dass sie etwas lernen. Anleitende bzw. die Träger haben darüber hinaus noch die Funktion, neben dem *Lernen durch Arbeit* die Teilnehmenden durch Qualifizierungseinheiten fortzubilden: Sicherheitsunterweisungen, fachliche Grundlagen, EDV etc.

Der Unterschied zwischen den beiden Gruppen der Anleitenden ist folgender:

Bei Teilnehmenden in Einsatzstellen liegt der Fokus eher darauf, dass sich sie durch eine möglichst gute Integration in den normalen Arbeitsprozess der Einsatzstelle qualifizieren.

Beim Einsatz in Arbeitsprojekten liegt der Fokus eher darauf, die Teilnehmenden grundlegend für Arbeit (in einem bestimmten Arbeitsbereich) zu qualifizieren.

Anleitende bei Trägern sind hauptsächlich Anleitende, Anleitende in Einsatzstellen sind „nebenberuflich“ Anleitende.

Diese „Nebenberuflichkeit“ reduziert sicherlich die Möglichkeiten und den Anspruch an Anleitung in Einsatzstellen. Gleichwohl können Basisinstrumente der Personalführung auch für die Führung und Entwicklung von Teilnehmenden eingesetzt und dafür genutzt werden, Anleitung zu verbessern.

## 2.2 Standards der Anleitung in der Gemeinwohlarbeit

### Auszug aus dem Praxishandbuch Gemeinwohlarbeit:

Anleitung spielt in der Gemeinwohlarbeit eine ebenso wichtige Rolle wie die Integrationsbegleitung. Teilnehmer/innen verbringen viel Zeit gemeinsam mit den Anleitungskräften. Sie sind aus Teilnehmerperspektive oftmals die ersten Ansprechpartner für ihre Belange. Durch den engen Kontakt erhält der/die Anleiter/in Einblicke in persönliche Problemlagen des Teilnehmenden und kann fachliche Defizite und Stärken erkennen. Sie können sich ein umfassendes Bild zum Sozial- und Arbeitsverhalten der Teilnehmenden machen. Ihre Einschätzungen und Erfahrungen stellen sowohl für die Teilnehmenden selber, als auch für die Integrationsbegleiterinnen eine Basis für die Entwicklung von Perspektiven dar. Anleiterinnen bauen für viele Teilnehmende eine Brücke zum Erwerbsleben. Sie haben für die Teilnehmenden Vorbildcharakter. Ihr fördernder oder auch hemmender Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Teilnehmenden ist nicht zu unterschätzen. Um dieser Herausforderung gerecht werden zu können, bedarf es auf Anleiterseite spezifischer Kompetenzen, die im Modellprojekt Gemeinwohlarbeit zu einem Anforderungsprofil zusammengestellt wurden.

### **Anleitung in Arbeitsprojekten**

Davon ausgehend, dass in Arbeitsprojekten vorwiegend integrationsferne Kunden eingesetzt werden, sind die Anforderungen an die Anleitung in diesem Einsatzstellentyp am höchsten. Bei integrationsfernen Kunden handelt es sich um Menschen, die über kaum oder keine Erwerbserfahrung verfügen und zusätzlich zum Teil stark einschränkende persönliche und soziale Probleme aufweisen.

Für die Fachanleiterinnen ergibt sich daraus ein Leistungsprofil, dass rein fachliche Kompetenzen weit übersteigt. Neben der intensiven fachlichen Einweisung und fortlaufenden Anleitung ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und pädagogischen Fähigkeiten gefragt.

### **Anleitung in externen Einsatzstellen**

In externen Einsatzstellen ist Anleitung weder in dem zeitlichen Umfang noch mit dem Leistungsauftrag zu erwarten, wie das in Arbeitsprojekten der Fall ist. Es ist zu berücksichtigen, dass Anleitung immer eine zusätzliche Aufgabe bleibt. Dennoch muss bei der Auswahl von Anleitungskräften darauf geachtet werden, dass sie grundsätzlich in der Lage und bereit sind, den Anforderungen von Gemeinwohlarbeit gerecht zu werden. Dazu gehört, sich auf jede neue Teilnehmerin neu einzustellen und sich die eigene Arbeit so organisieren zu können, dass notwendige Anleitungstätigkeiten, Besprechungen und Rückmeldegespräche mit den Maßnahmeteilnehmenden geleistet werden können. Da aber auch in externen Einsatzstellen Maßnahmeteilnehmende mit Defiziten und Problemen beschäftigt sind, sollten auch hier die zuständigen Anleiterinnen über gute soziale Kompetenzen verfügen. Der Bedarf an intensiverer fachlicher Anleitung wird in externen Einsatzstellen häufig über fachliche Qualifizierungsangebote durch den koordinierenden Maßnahmeträger sichergestellt werden.

### **Zusammenarbeit zwischen Integrationsbegleitung und Anleitung**

Um eine systematische Förderung der Teilnehmenden sicherstellen zu können, bedarf es der Abstimmung zwischen Anleitung und Integrationsbegleitung als den zentralen Akteuren. Im Idealfall arbeiten Anleiter und Integrationsbegleiter bei allen teilnehmerbezogenen Fragestellungen und Entscheidungen Hand in Hand.

Dazu ist zunächst der zeitnahe Austausch von relevanten Informationen Voraussetzung. Im Modellprojekt beteiligte Fachanleiter haben betont, dass es für ihre Arbeit wichtig ist, frühzeitig Informationen über den Teilnehmenden und dessen persönliche Situation zu erhalten. Dies gilt insbesondere wenn es sich um Personen mit stark ausgeprägten

psychischen oder sozialen Problemen handelt. Sie haben beschrieben, wie schwer es für sie sein kann, ohne Hintergrundinformationen und Hintergrundwissen mit zum Teil schwerwiegenden Störungen im Arbeitsgeschehen umzugehen.

Häufig wurde die bisherige Zusammenarbeit zwischen Anleitung und Integrationsbegleitung als ein Nebeneinander beschrieben. Aus den unterschiedlichen beruflichen Perspektiven und Arbeitsschwerpunkten ergibt sich ein unterschiedliches Verständnis davon, was genau die Teilnehmenden brauchen und wer was dazu beitragen kann.

Anleiter, die in der Regel über eine kaufmännische oder handwerkliche Ausbildung verfügen und Integrationsbegleiter, die entweder Sozialpädagogen, -arbeiter sind oder über eine andere pädagogische Ausbildung verfügen, ergänzen sich nicht ohne weiteres in ihrem Vorgehen, ihren Sichtweisen und Bewertungen.

Zusätzlich erschwerend für ein abgestimmtes Vorgehen sind in vielen Fällen die großen Herausforderungen, vor denen Fachanleiter stehen. Auf der einen Seite sind sie dafür verantwortlich, dass ihre Arbeitsprojekte möglichst kunden- und auftraggeberorientiert umgesetzt werden. Auf der anderen Seite stehen sie vor den Anforderungen, die Maßnahmeteilnehmer, die langsamer und ggf. auch fehlerhafter arbeiten, immer wieder für Gespräche, Qualifizierung und Beratung freizustellen - und das zum Teil auch noch recht kurzfristig.

Diese Ausgangslage macht einen Klärungsprozess notwendig, um ein abgestimmtes Vorgehen im Sinn der Teilnehmenden zu ermöglichen. Die im Modellprojekt „Gemeinwohlarbeit NRW“ entwickelten Qualitätsstandards für die Integrationsbegleitung und das dargestellte Anforderungsprofil sind eine gute Grundlage dafür.

Im Modellprojekt wurde mit einer Gruppe von Anleitern, die in Arbeitsprojekten tätig sind, ein Profil entwickelt, das für die Gemeinwohlarbeit als Standard gilt.

## Standards der Anleitung in der Gemeinwohlarbeit

### Leistungen

Anleiter/innen bieten für Teilnehmende der Gemeinwohlarbeit:

- **Einweisung und Unterstützung bei der Tagesstruktur:**

Anleiter weisen die Teilnehmenden in ihren Aufgabenbereich umfassend ein und organisieren für und mit den Teilnehmenden die Arbeitseinteilung. Der Arbeitstag wird geplant und mit den Teilnehmenden besprochen. Anleiter achten auf pünktlichen Arbeitsbeginn, Arbeitsende und auf die Einhaltung von Pausen. Bei Bedarf thematisieren sie die Verpflegung der Teilnehmenden

- **Förderung der Eigenständigkeit, des Selbstvertrauens und der Arbeitsmotivation:**

Anleiter vereinbaren mit den Teilnehmenden, bzw. mit den Teilnehmergruppen, tägliche Arbeitsziele. Sie überprüfen die Zielerreichung am Ende des Tages. Anleiter unterstützen die Teilnehmenden durch den passenden Zuschnitt von Aufgaben. Anleiter übertragen Verantwortung an die Teilnehmenden und fördern die Teamfähigkeit der Teilnehmenden. Anleiter geben den Teilnehmenden Rückmeldungen zu ihren Fähigkeiten.

- **Vermittlung von Fachkompetenz in Schulungen und im Prozess der Arbeit:**

Über aufgabenbezogene Einweisungen hinaus vermittelt qualifizierende Anleitung systematisch Kenntnisse und Fähigkeiten, damit die Teilnehmenden auch nach der Arbeitsgelegenheit in dem Einsatzbereich und damit verwandten Tätigkeiten sicher arbeiten können. Sie trägt damals bei zu einer Verbesserung der Integrationschancen in den Arbeitsmarkt. (vgl. dazu Kap. 4.4 Qualifizierung in der Gemeinwohlarbeit)

- **Vermittlung von Regeln und Vereinbarungen mit dem Maßnahmeträger**

Anleiter sorgen für das Einhalten des Regelkatalogs und stellen Arbeitsschutz und Unfallverhütung sicher. Sie ermöglichen die Umsetzung der arbeitsspezifischen

Vereinbarungen zwischen Integrationsbegleitern und Teilnehmenden. Anleiter greifen Teilnehmerwünsche zum Einsatzbereich auf und leiten diese ggf. an die Integrationsbegleiter weiter. Innerhalb von Einsatzbereichen können die Anleiter einen flexiblen Einsatz für die Teilnehmenden ermöglichen.

- **Vermittlung von Schlüsselkompetenzen:**

Anleiter leisten einen Beitrag zur Vermittlung von Schlüsselkompetenzen, insbesondere bei jüngeren Teilnehmenden. Sie tun dies, indem sie den Teilnehmenden Rückmeldungen zu ihrem Verhalten geben, indem sie als Vorbild agieren und ihnen die Anforderungen des Arbeitsmarktes und eine kundenorientierte Haltung vermitteln.

- **Rückmeldung zum Arbeits- und Sozialverhalten:**

Anleiter beobachten das Arbeits- und Sozialverhalten der Teilnehmenden und können ihre Einschätzungen dazu anhand der Kriterien aus dem Beurteilungsbogen beschreiben. Dazu füllen die Anleiter zweimal pro Maßnahmedauer den Beurteilungsbogen aus, besprechen ihn mit den Teilnehmenden und leiten diesen an die Integrationsbegleitung weiterleiten.

- **Verlässliche Ansprechpartner im Einsatz:**

Anleiter stellen sich als erste Ansprechpartner für die Teilnehmenden zur Verfügung. Bei Problemen am Arbeitsplatz oder im Arbeitsteam spricht der Anleiter, soweit möglich zunächst den Teilnehmenden an. Entsprechend der Vereinbarung zwischen Integrationsbegleitung und Anleitung vermittelt der Anleiter bei Problemlagen den Teilnehmenden zur Integrationsbegleitung. In Konfliktfällen zwischen Anleitung und Teilnehmenden werden die Integrationsbegleiter zu Gesprächen hinzugezogen.

- **Austausch zu Weiterentwicklung**

Anleiter und Integrationsbegleitung tauschen sich über Erfahrungen in der GemeinwohlArbeit aus, um die Förderung in der Einsatzstelle zu verbessern. Dazu werden auch Rückmeldungen von Teilnehmenden zur Anleitung und der Einsatzstelle in einer schriftlichen Befragung genutzt

### Anforderungen

Um diese Leistungen erbringen zu können, **müssen Anleiter und Anleiterinnen über bestimmte Kompetenzen verfügen** und / oder bereit sein, diese zu erwerben.

Anleiter/innen können:

- Probleme von Teilnehmenden erkennen und ansprechen,
- fachliche Zusammenhänge erklären,
- Zeiten für Arbeiten einschätzen, planen und die Umsetzung überprüfen,
- in multiprofessionellen Teams arbeiten.

**Anleiter kennen die Regeln, die für die Teilnehmenden gelten**, und handeln selber konsequent danach

Anleiter verfügen über

- **pädagogische Kenntnisse** für die besonderen Anforderungen in der Arbeit mit am Arbeitsmarkt benachteiligten Menschen. .
- **Führungskompetenzen**,
- ein hohes Maß an **Sozialkompetenz** und Sensibilität für gruppendynamische Prozesse,
- **Verständnis** für die speziellen Probleme der Teilnehmenden und Stressbewältigungsmechanismen.

Anleiter/innen sollten über eine **Ausbildereignungsprüfung** oder entsprechende Kompetenzen verfügen bzw. diese im Laufe ihrer Arbeit erwerben. Mindestens eine Anleitungskraft sollte über **Berufserfahrung** von 5 Jahren inklusive ihrer eigenen Ausbildungszeit verfügen.

**Notwendige Rahmenbedingungen**

Anleitung braucht dazu die Rahmenbedingungen, um den oben beschriebenen Anforderungen gerecht zu werden zu werden:

- Es bedarf eines mit den Teilnehmenden und Integrationsbegleiter/innen **abgestimmten Vorgehens**.
- Anleiter müssen die **Vereinbarungen** zwischen Teilnehmenden und Integrationsbegleiter/innen frühzeitig **kennen**.
- Anleiter brauchen **Fortbildungsangebote**, Fallsupervisionen und / oder kollegiale Beratungen.
- Anleiter sollten zu Beginn ihrer Tätigkeit **eine intensive Einführung** nach einem Einarbeitungsplan erhalten. Sie sollten Kenntnisse über die (sehr heterogene) Zielgruppe vermittelt bekommen.
- Für Anleitungstätigkeiten muss **Zeit** eingeräumt werden. Das gilt insbesondere für externe Einsatzstellen.

**Fazit:**

um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigen die Anleitenden neben ihrer fachlichen Qualifikation umfangreiche kommunikative und methodische Fähigkeiten sowie einen „funktionierenden Rahmen“.

Gerade für Anleitende in externen Einsatzstellen, die neben ihrer eigentlichen Tätigkeit „auch“ anleiten, sind die genannten Standards sicherlich ein Maximum, das schwer zu erreichen ist.

Dieses Seminar soll dazu beitragen, ein Optimum, ein geeignetes Maß zu finden, um Anleitung in Einsatzstellen zu verbessern. Dazu wird Bekanntes vertieft und Neues hinzu gelernt.

### 3 Feedback geben

#### 3.1 Einleitung

Mit dem Thema „Feedback geben“ setzen wir uns in der kommenden Stunde aus mehreren Gründen auseinander:

- Feedback zu geben ist ein wesentliches Instrument, um Lernprozesse in Gang zu setzen,
- Feedback geben ist ein bedeutsames Instrument im Bereich der Führung und
- Feedback geben wird uns hier im Seminar dabei unterstützen, aus den hier durchgeführten Übungen viel zu lernen.

Feedback ist nicht Feedback. In diesem Seminar und auch bei Ihnen im Betrieb hat Feedback das Ziel, konstruktiv, also aufbauend zu wirken. Damit Feedback in dieser Richtung wirken kann, gibt es verschiedene Aspekte zu beachten, die wir hier in der kommenden Stunde bearbeiten werden. Wenn man Feedbacks sehen und hören will, die herunterziehen und anscheinend eher dem Zweck dienen, den Feedback-Geber positiv dastehen zu lassen, kann man sich die Sendungen „Deutschland sucht den Superstar“ oder „Popstars“ ansehen. Hier wird zum Teil konstruktives Feedback gegeben, aber auch das „Abwatschen „ der alten Schule ist hier zu sehen.

Die Güte eines konstruktiven Feedbacks ist also daran zu messen, wie es hilft.

#### 3.2 Tipps zum konstruktiven Feedback

Konstruktives Feedback bezieht sich vor allem auf die Gegenwart (das aktuell Wahrgenommene in einer Situation) und soll von allen Beteiligten nachvollziehbar sein.

1. Wählen Sie die Ich-Form, um bewusst zu halten, dass es sich um eine persönliche Perspektive handelt.

Beginnen Sie die Sätze mit: "Ich finde/denke/nehme wahr/habe gesehen..".

2. Übernehmen Sie die Verantwortung für das, **was** Sie sagen (Inhalt) und auch dafür, **wie** Sie es sagen (Beziehung).

3. Unterscheiden Sie im Feedback deutlich zwischen Aussagen
  - die beschreiben ("dann hat er gesagt/getan ..."),
  - die erklären wollen ("...gemacht, weil ...") und
  - die bewerten ("gut/nicht gut war, dass sie...").

Wer gut *beschreiben* will, muss gut beobachtet haben. („Bewertungen muss man sich durch Beschreibungen verdienen!“).

Wer hilfreich *bewerten* will, muss gut beobachtet haben (und es beschreiben können).

Wer *erklärt* äußert in der Regel Vermutungen über Beweggründe/Ursachen. Mit Erklärungen im Feedback sparsam und vorsichtig umgehen.

4. Haben Sie negative Bewertungen zu äussern, begründen Sie sie durch ihre Beobachtungen gut oder bemühen Sie sich um positiv formulierte Verbesserungsvorschläge.
5. Überprüfen Sie, ob das, was Sie ausdrücken wollen, für die entsprechende Person verständlich ist; fragen Sie ggf. gezielt nach („Was ist bei Dir angekommen?“).

### 3.3 Übung Feedback

Wir arbeiten hier seit ca. 2 – 3 Stunden zusammen. Stellen Sie sich vor, Sie hätten uns durch einen Spiegel bei der Arbeit beobachtet. Sie haben nun die Chance, „uns“ ein konstruktives Feedback zu geben. *Uns* meint: dem Trainer, der Trainerin und einem oder mehreren Teilnehmenden. Wer hat Interesse, Feedback geben zu üben und im Anschluss ein konstruktives Feedback zu bekommen. Wir haben Zeit für ein bis 2 TN! (Nun sollten sich 1 – 2 TN melden!)

Nehmen Sie sich bitte ein paar Minuten Zeit und überlegen Sie, wem Sie ausser dem Trainer noch ein Feedback geben möchten. Notieren Sie sich die wichtigsten Dinge für ihr Feedback, holen Sie anschließend die Feedback-Empfänger nach vorne und legen los. Im Anschluss erhalten sie von denen, die ein Feedback erhalten, haben eine Rückmeldung, wie ihr Feedback gewirkt hat.

## 4 Der passende Führungsstil

### 4.1 Einleitung

Wir haben vorhin erarbeitet, dass Anleitende ganz unterschiedliche Aufgaben haben. Gemeinsames Kennzeichen von Anleitung ist, dass Sie als Anleitende Ziele benennen, dass Sie Aufgaben/Tätigkeiten delegieren und dass Sie anleiten im Sinn von Qualifizierung im Arbeitsprozess. Das Anleiten kann sich dabei sowohl auf die soziale als auch auf die fachliche Komponente beziehen. Um optimal zu führen, um optimal anzuleiten, gibt es verschiedene Methoden und Hilfsmittel.

Später werden wir uns damit auseinandersetzen, wie Sie am besten Ziele formulieren, wie Sie Aufgaben delegieren und wie Sie anleiten im Sinn von *Qualifizieren im Arbeitsprozess*. Zunächst wollen wir uns damit auseinandersetzen, dass jede/jeder Teilnehmende unterschiedlich ist. Das bedeutet, dass Sie in der Arbeit mit Einzelnen möglichst passend mit Ihren Teilnehmenden umgehen.

Das Modell der vier Führungsstile nach Blanchard/Zigarmi bietet dazu Unterscheidungsmöglichkeiten: Literatur: Das große Minuten-Manager-Buch von Blanchard/Zigarmi, rororo, 2007

### Die 4 grundsätzlichen Führungsstile

Entwicklungsstufe	Angemessener Führungsstil	Anteile von Dirigieren und Sekundieren
<p><b>E 1</b> Niedrige Kompetenz • Hohes Engagement</p>	<p><b>S 1</b> DIRIGIEREN Strukturieren, kontrollieren und supervidieren</p>	<p><b>Dirigieren</b> lenken, überwachen, strukturieren, Ziel und Weg vorgeben.</p> <p>Anerkennen, zuhören, fördern, Ziel beschreiben. <b>Sekundieren</b></p>
<p><b>E 2</b> Einige Kompetenz • Wenig Engagement</p>	<p><b>S 2</b> TRAINIEREN Dirigieren und sekundieren</p>	
<p><b>E 3</b> Hohe Kompetenz • Schwankendes Engagement</p>	<p><b>S 3</b> SEKUNDIEREN Anerkennen, zuhören und fördern</p>	
<p><b>E 4</b> Hohe Kompetenz • Hohes Engagement</p>	<p><b>S 4</b> DELEGIEREN Die Verantwortung für die Routine-Entscheidungen übertragen</p>	

WELCHER FÜHRUNGSSTIL ZU WELCHER ENTWICKLUNGSSTUFE PASST

*Dirigieren (Stil 1) ist das Richtige für Menschen, denen Kompetenz fehlt, die aber begeistert und engagiert sind (E 1). Sie brauchen Lenkung und Überwachung, um sich in eine Arbeit hineinzufinden.*

*Trainieren (Stil 2) ist das Richtige für Menschen, die zwar einige Kompetenz haben, aber zu wenig engagiert sind (E 2). Sie brauchen Lenkung und Überwachung, weil sie noch immer relativ unerfahren sind. Außerdem brauchen sie Unterstützung und Lob, um Selbstvertrauen aufzubauen, und sie müssen an Entscheidungen beteiligt werden, um ihr Engagement wiederherzustellen.*

*Sekundieren (Stil 3) ist das Richtige für Menschen, die kompetent sind, denen es jedoch an Selbstvertrauen oder an Motivation fehlt (E 3). Sie brauchen dank ihrer Fertigkeiten nicht viel Lenkung, wohl aber Unterstützung, um ihrem Selbstvertrauen und ihrer Motivation aufzuhelfen.*

*Delegieren (Stil 4) ist das Richtige für Menschen, die sowohl kompetent als auch engagiert sind (E 4). Sie sind fähig und willens, ein Projekt selbständig und ohne viel Überwachung oder Unterstützung zu bearbeiten.“*

#### **4.2 Aufgabe: Aufträge erteilen (Führungsstil)**

##### **Situation**

Sie (= Anleiter/in) führen in Ihrem eigenen Büro eine Besprechung mit einem Teilnehmer/Mitarbeiter durch. Sie werden dabei empfindlich durch Lärm gestört, der durch das Vorzimmer zu Ihnen dringt. Im Vorzimmer sitzt Ihre Verwaltungskraft. Sie beauftragen Ihren Teilnehmer/Mitarbeiter .....

##### **Aufgabe**

Beschreiben Sie kurz, was Sie ihm sagen!

##### **Lösung**

---

---

---

---

---

### 4.3 Lösungsbeispiele anhand der 4 grundsätzlichen Führungsstile

In Anlehnung an: Das große Minuten-Manager-Buch: Führungsstile, Blanchard/Zigarmi, rororo, 2007

„Nehmen wir mal an, hier im Vorzimmer gäbe es Unruhe, die uns stört. Wenn ich Sie nun auffordere: ‘Bitte gehen Sie und sagen Sie Frau Johnson, sie soll die Leute in die Halle schicken und dort weiterreden lassen, und kommen Sie danach wieder her zu mir und erstatten Sie mir Bericht’, welcher Führungsstil wäre das?“

„Das wäre *Dirigieren*“, sagte die Unternehmerin. „Was würden Sie im Falle einer solchen Störung machen, wenn sie einen *sekundierenden* Stil anwenden?“

„Ich würde etwa sagen: ‘Der Krach da draußen stört uns ziemlich - was meinen Sie, was wir dagegen tun könnten?’“

„Verstehe“, sagte die Unternehmerin. „Und wie lief es bei Stil 2?“

„Trainieren ist die Verbindung aus Dirigieren und Sekundieren“, erklärte der Minuten-Manager. „Wenn ich die Störung mit Hilfe des trainierenden Stils beseitigen wollte, würde ich etwa sagen: ‘Der Lärm im Vorzimmer ist sehr störend. Ich finde, Sie sollten mal hingehen und Frau Johnson Bescheid sagen, daß sie diese Leute auffordert, ihr Gespräch in der Halle fortzusetzen. Haben Sie dazu irgendwelche Fragen oder Vorschläge?’“

„Beim *trainierenden* Stil“, sagte die Unternehmerin, „beginnen Sie also, eine wechselseitige Kommunikation aufzubauen: Sie fragen den betreffenden Mitarbeiter nach seinen Vorstellungen. Und trifft der Vorgesetzte dann hinterher die endgültige Entscheidung?“

„Auf jeden Fall“, sagte der Minuten-Manager. „Aber durch das Fragen kann er zusätzliche Ideen von außen in seine Entscheidung einbeziehen. Außerdem kann er seinen Mitarbeitern auf diese Weise eine Menge Auftrieb geben, denn ein Teil ihrer Vorschläge ist immer brauchbar, und als Führungskraft ist man ja immer darauf aus, die Initiative und Risikobereitschaft seiner Mitarbeiter zu stärken. Hier wird das Zuhören und Ermutigen wichtig. Man versucht seine Leute dahin zu bringen, daß sie lernen, ihre Arbeit selbst zu bewerten.“

„Stil 2 bedeutet also, daß Sie sich mit dem betreffenden Mitarbeiter absprechen. Und wie sieht es nun aus, wenn Sie Stil 4 anwenden, das *Delegieren*?“ fragte die Unternehmerin. „Ich könnte mir vorstellen, daß Sie einfach sagen: ‘Der Lärm da draußen stört uns. Würden Sie sich bitte darum kümmern?’“

„Das wäre perfektes *Delegieren*“, antwortete der Minuten-Manager. „Bei diesem Stil übertragen Sie die Verantwortung für die üblichen Entscheidungen und Problemlösungen der Person, die einen Aufgabenbereich bearbeitet. Sie sehen also, daß Sie bei ein und demselben Problem und bei ein und derselben Aufgabe - in diesem Fall: den Lärm abstellen - jeden der vier Führungsstile anwenden können.“

## 5 Lerntypen

### 5.1 Einleitung

Eine andere Möglichkeit, um die Unterschiede von Teilnehmenden erkennbar und damit nutzbar zu machen, ist die Einteilung in so genannte Lerntypen. Nicht jeder Mensch lernt auf die gleiche Art, setzt sich in gleicher Weise mit neuen Situationen auseinander. Das typische Beispiel „IKEA-Regal aufbauen“ verdeutlicht das:

Manche Menschen lesen sich die Anleitung genau durch, prüfen ob sämtliche Schrauben und Nägel vorhanden sind, legen das Werkzeug bereit etc. Sie planen also, um mit einer ungewohnten Situation zurecht zu kommen. Andere Menschen fangen einfach an.

Auch hier im Seminar ist vielleicht bereits deutlich geworden, dass einige von Ihnen bei einführenden Worten etwas unruhig werden und lieber sofort eine Übung machen wollen. Anderen sind die einführenden Worte vielleicht zu knapp gewesen und sie haben nachgefragt.

Wir können und werden hier im Seminar nicht vertieft auf das Thema der unterschiedlichen Lerntypen eingehen können. Dafür ist die Zeit zu knapp. Wir möchten Ihnen vielmehr Ideen und Material an die Hand geben, das Ihnen in Ihrem Betrieb möglicherweise dabei hilft, Teilnehmende besser einordnen zu können und passende Lern- und Arbeitsformen für sie zu entwickeln.

Noch ein wichtiger Hinweis zum Abschluss: Es gibt nicht gute oder schlechte Lerntypen, sondern Lerntypen, die bestimmte Vor- und Nachteile mit sich bringen. Die Kunst ist es herauszufinden, wie man mit diesen Vor- und Nachteilen umgeht und für sich und seine Mitarbeitenden passende Lernsituationen schafft.

### 5.2 Über das Lernen

Quelle: [http://www.beratungspool.ch/dossiers/lernen\\_lernen/index.html](http://www.beratungspool.ch/dossiers/lernen_lernen/index.html)

«Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr» hat heute keine Geltung mehr. Lernen hört nach Schule, Ausbildung oder Studium nicht auf, denn Lernen ist das wesentliche Werkzeug zum Erlangen von Bildung und damit für die Gestaltung individueller Lebens- und Arbeitschancen. Lebenslanges Lernen heisst das Schlüsselwort, wenn man auf dem Arbeitsmarkt mithalten, einen Berufs- oder Schulabschluss nachholen oder sich einfach nur weiterbilden will.

Der renommierte Hirnforscher Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer sagt in seinem Lieblingssatz: «Das Gehirn lernt immer.» Und fügt dann hinzu: «Nur nicht immer das, was wir wollen.»

Lernen will gelernt sein.

Wie Lernen (gut) funktioniert, das lehrt uns nicht nur jahrhunderte-alte Erfahrung, sondern auch neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft. Wer erfolgreich, also auch nachhaltig, lernen will, muss vielleicht die eine oder andere lieb gewonnene oder auch verhasste Lerngewohnheit ablegen und sich wirksamere Lerntechniken aneignen. Schon hierbei findet ein Lernprozess statt.

Das Lernen des Menschen vollzieht sich in Interaktion mit seiner Umwelt. Es findet immer in Objekt-Subjekt-Beziehungen oder in Subjekt-Subjekt-Beziehungen statt.

Jede neue Lernerfahrung ist von den bisherigen Erfahrungen geprägt und prägt die folgenden. Die Erfahrungen beeinflussen das subjektive Erleben der Ereignisse und damit auch die Reaktion auf diese in der aktuellen Gruppensituation.

Viele Aktivitäten erwachsener Menschen geschehen in Gruppen: Arbeitsteams und Projektgruppen, Familien- und Freizeitgruppen. Wenn Menschen in Gruppen zusammen sind, wird immer auch gelernt. Es werden Erfahrungen und Gedanken ausgetauscht. Es werden Konflikte ausgetragen. Gruppenmitglieder bestärken oder verunsichern sich

gegenseitig. Ein Lernen in Gruppen ist immer auch ein Lernen über Gruppen. Wenn Menschen zusammen etwas tun, findet auch Gruppenlernen statt.

Und nicht nur Individuen und Gruppen lernen. Auch Organisationen lernen. Organisationales Lernen ist vom individuellen Lernen eindeutig abzugrenzen. Wichtiges Motiv ist die unerlässliche Berücksichtigung organisationaler Rahmenbedingungen: der Organisationskultur und der Organisationsstruktur. Und dennoch: Die Änderung der Einstellungen der Individuen stellt sich als eines der bedeutendsten Elemente im Aufbau einer «Lernenden Organisation» dar. Die besten Theorien, Hilfsmittel und Unterrichtsmaterialien sind nur nette Spielereien, wenn die Mitarbeitenden nicht bereit sind, sie zu akzeptieren.

### Lerngelegenheiten (Lernformen)

Quelle: <http://till.schnupp.net/honey-mumfort/>

Es ist besonders wichtig, das breite Spektrum tatsächlich existierender Lerngelegenheiten herauszustellen. Es geht weit darüber hinaus, dass man entweder in einem Kurs, mit einem Buch, oder aus einer Erfahrung lernen kann. Weitere Lerngelegenheiten ergeben sich z.B. während der Arbeit, durch Erweiterung des gegenwärtigen Arbeitsgebietes, durch Sonderaufgaben oder direktes Lernen von Ihrer/m Vorgesetzten bzw. den Kollegen und Kolleginnen.

Bevor Sie Ihren bestehenden Lernstil weiterentwickeln, überprüfen Sie doch einmal, ob Sie die sich Ihnen bietenden Möglichkeiten schon voll nutzen. **Die Wichtigkeit, die wir dem Lernen während der Arbeit zuschreiben, basiert auf der Erkenntnis, dass sich hier in der Regel sehr viel mehr Möglichkeiten anbieten als sich außerhalb der Arbeit je anbieten können. Diese Lernform ist sehr wirklichkeitsnah, es gibt kein Problem bei der Übertragung des Gelernten aus einer beliebigen Situation auf den Arbeitsplatz und die Umsetzung des Gelernten kann unmittelbar erfolgen,** was nach einem Training oftmals sehr schwierig ist. Möglichkeiten zum Lernen und Möglichkeiten als solche zu erkennen, ist ein entscheidender Schritt. Wenn Sie darüber hinaus noch versuchen, diese unter dem Aspekt zu betrachten, wie sie zu Ihrem Lernstil passen, so sorgen Sie dafür, diese Möglichkeiten wirklich effektiv für sich zu nutzen.

### 5.3 Arbeitsblatt Lerntypen nach Honey-Mumfort

Quelle: <http://till.schnupp.net/honey-mumfort/>

#### Aktiver Lerner

Wenn Sie eine starke Präferenz für den Stil des Aktiven Lerners erkennen, werden Sie die **größten Lernergebnisse** erzielen, wenn

- neue Möglichkeiten, Probleme und Erfahrungen angeboten werden, bei denen Sie lernen können wie Sie sich auf kurze Aktivitäten einlassen können, die ein unmittelbares Ergebnis haben, z. B. Rollenspiele, Planspiele.
- Spannungen und Krisen entstehen, bei denen die Aufgabenstellung immer wieder wechselt,
- wenn Sie im Rampenlicht stehen, z. B. Diskussionen oder Besprechungen leiten oder eine Präsentation halten,
- Sie die Möglichkeit haben, neue Ideen zu entwickeln, ohne durch Politik, Machbarkeit oder Struktur eingeschränkt zu werden.
- Sie durch eine sichtlich schwierige Aufgabe gleich von Beginn an so richtig gefordert sind, z.B. schlechte Rahmenbedingungen oder nicht ausreichende Mittel.
- Sie Gelegenheit zur Zusammenarbeit mit anderen erhalten, z.B. in Projektteams, oder Problemlösungen im Team erarbeiten zu können.
- Sie dieses oder jenes einfach ausprobieren können.

Es wird sich **negativ** auf Ihr Lernergebnis als **Aktiver Lerner** auswirken, wenn

- Sie eine passive Rolle spielen, z.B. wenn Sie an Vorlesungen teilnehmen.
- Sie sich nicht beteiligen dürfen.
- Sie alleine arbeiten sollen.
- die angebotenen Erklärungen und Aussagen zu theoretisch sind.
- Sie immer das gleiche üben und wiederholen sollen.

### Reflektierender Lerner

Mit einer starken Präferenz für den das Reflektierende Lernen, werden Sie die **besten Lernergebnisse** erzielen, wenn

- Sie nachdenken, beobachten und Aktivitäten überlegen dürfen.
- Sie Ereignissen distanziert zuhören oder zusehen können, z.B. einer Gruppenarbeit, einer Besprechung oder einem Film.
- Sie überlegen oder einen Kommentar dazu abgeben können, bevor Sie etwas tun, d.h. genügend Vorbereitungszeit haben und vorher Hintergrundinformationen bekommen.
- Sie einer Sache durch sorgfältige Nachforschungen auf den Grund gehen können, d.h. analysieren, Informationen sammeln oder nachhaken.
- Sie den durchgenommenen und gelernten Lernstoff wiederholen können.
- Sie den Auftrag bekommen, sorgfältig überlegte Analysen oder Berichte abzugeben.
- Sie Gelegenheit zu einem Gedankenaustausch haben, z.B. innerhalb einer strukturierten Lernsituation
- Sie Ihre eigenen Entscheidungen ohne Druck und zeitliche Begrenzung treffen können.

**Ungünstig** auf Ihre Lernergebnisse als Reflektierender Lerner würde sich auswirken, wenn

- Sie ins Rampenlicht "gezwungen" werden.
- eine Situation von Ihnen Aktionen ohne vorherige Planung verlangt.
- Sie ohne Vorwarnung etwas machen sollen, z.B. spontane Ideen einbringen.
- Sie der Zweckmäßigkeit halber oberflächliche Arbeit leisten müssen.
- Sie eine Sache nach genauen Anweisungen erledigen müssen.

### Theoretischer Lerner

Wenn Sie sich als überwiegend Theoretischer Lerner wiedererkennen, werden Sie **positive Lernergebnisse** erzielen, wenn

- das Angebotene als Teil eines Systems oder einer Theorie zu erkennen ist.
- Sie ausreichend Zeit haben, um zwischen Ergebnissen, Ideen und Situationen Beziehungen systematisch zu untersuchen und Assoziationen herzustellen.
- Sie die zugrundeliegende Methode, Hypothese oder Logik einer Sache untersuchen oder hinterfragen können, z.B. Überprüfung einer Arbeit auf Ungereimtheiten.
- geistige Anforderungen (z.B. beim Unterrichten von hochkarätigen Leuten) an Sie gestellt und weitergehende und prüfende Fragen an Sie gerichtet werden.
- Sie sich in einer strukturierten Situation mit klaren Zielen wiederfinden.
- Sie sich mit Ideen und Konzepten beschäftigen, die logisch und rational sind und über eine schlüssige Argumentation verfügen.
- Sie zunächst eine genaue Analyse durchführen können, um dann die Gründe des Erfolgs bzw. des Versagens zu verallgemeinern.
- Ihnen interessante Ideen und Konzepte angeboten werden, auch wenn diese nicht unbedingt von Relevanz sind.
- Sie komplexe Situationen verstehen und an Ihnen teilnehmen können.

**Ungünstig** auf Ihren Lernerfolg als Theoretischer Lerner würde sich auswirken, wenn

- Sie in einer Situation weder einen Zusammenhang noch einen Zweck erkennen können.
- Sie mit unstrukturierten Aktivitäten und mit einem hohen Grad an Unklarheit konfrontiert werden, z.B. Probleme mit offenem Ende.
- der lernstoff Ihnen banal und oberflächlich erscheint.
- Sie an Situationen teilnehmen müssen, die besonders gefühlsbetont sind.
- Ihnen ein Mischmasch von alternativen und widersprüchlichen Techniken bzw. Methoden angeboten wird, ohne eine von diesen genauer untersucht zu haben.

### Pragmatischer Lerner

Wenn Sie dem Stil des Pragmatischen Lerners näherkommen, ist es **günstig**, wenn

- ein klarer Zusammenhang zwischen dem Lehrstoff und dem Problem bzw. einer Möglichkeit zur Anwendung besteht.
- Sie durch die neuen Techniken einen offensichtlichen Vorteil haben, z.B. Zeit sparen oder mit unfreundlichen Leuten zurecht kommen.
- Ihnen die Gelegenheit geboten wird, die neuen Techniken mit Hilfe von Feedback eines glaubwürdigen Experten auszuprobieren und zu üben.
- Sie ein Vorbild haben, dem Sie alles abschauen können, z.B. der Chefin, einem Fachmann oder Praxisbeispielen in einem Film.
- Sie die erlernten Techniken in Ihrer täglichen, eigenen Arbeit einsetzen können.
- Sie sofort Gelegenheit haben, Gelerntes anzuwenden.
- die Lernaktivitäten eine hohe Authentizität haben, z.B. ein Rollenspiel mit realer Problemstellung.
- Sie sich auf praktische Dinge konzentrieren können, z.B. Arbeitserleichterungen vorschlagen, einen Aktionsplan erstellen.

Für Ihren Lernerfolg als Pragmatischer Lerner wirkt es sich eher **ungünstig** aus, wenn

- Ihnen das Lernen nicht unmittelbar notwendig erscheint bzw. Sie keinen praktischen Vorteil dabei erkennen können,
- Sie den Eindruck haben, die Leute drehen sich im Kreis, ohne voranzukommen,
- es Hindernisse politischer, geschäftlicher oder persönlicher Art bei der Durchführung gibt,
- keine praktischen Übungen angeboten werden und
- keine klaren Richtlinien erkennbar sind.

## 5.4 Arbeitsblatt: Lerntypen in Abhängigkeit von den Sinneswahrnehmungen

Quelle: <http://www.coaxial.ch/de/download/lerntypen.pdf>

### 1. Der visuelle Lerntyp: Lernen durch Sehen

Der visuelle Lerntyp erreicht die besten Lernerfolge durch das Lesen von Informationen und das Beobachten von Handlungsabläufen. Ausserdem fällt es ihm leichter, Dinge zu behalten, wenn er sich diese in Form von Grafiken oder Bildern veranschaulicht.

Schwierigkeiten hat er dagegen damit, gehörte Informationen aufzunehmen und zu behalten.

*Lernhilfen:* Bücher, Skizzen, Bilder, Lernposter, Videos, Lernkarteien

### 2. Der auditive Lerntyp: Lernen durch Hören

Dem auditiven Lerntypen fällt es leicht, gehörte Informationen aufzunehmen, zu behalten und auch wiederzugeben. Er ist in der Lage, mündlichen Erklärungen zu folgen und sie zu verarbeiten. Auditive Lerntypen führen beim Lernen oft Selbstgespräche und fühlen sich durch Geräusche in ihrer Umgebung schnell gestört. An Dinge, die er nur gesehen hat, kann sich der auditive Lerntyp in der Regel schlecht erinnern.

*Lernhilfen:* Lernkassetten, Gespräche, Vorträge, Musik, keine Nebengeräusche

### 3. Der kommunikative Lerntyp: Lernen durch Gespräche

Der kommunikative Lerntyp gelangt durch Diskussionen und Gespräche zum grössten Lernerfolg. Für ihn ist die sprachliche Auseinandersetzung mit dem Lernstoff und das Verstehen im Dialog von grosser Bedeutung. Hilfreich für kommunikative Lerntypen ist es, in Gesprächen sowohl die Position des Fragenden als auch des Erklärenden einnehmen zu können.

*Lernhilfen:* Dialoge, Diskussionen, Lerngruppen, Rollenspiele

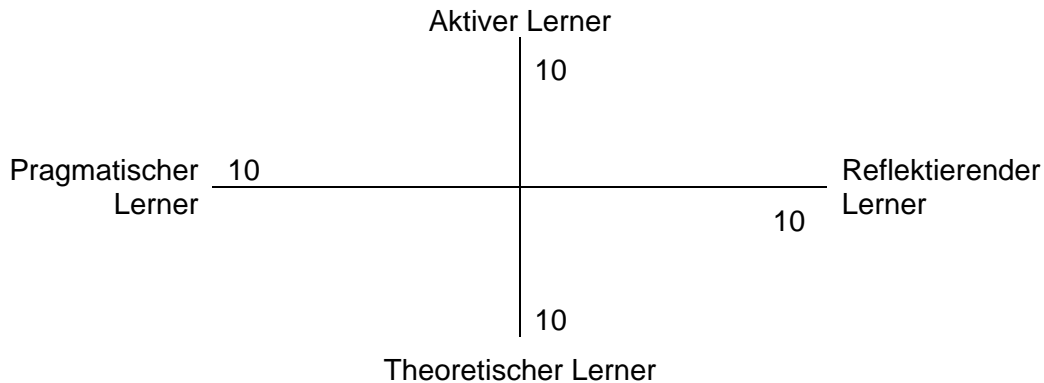
### 4. Der motorische Lerntyp: Lernen durch Bewegung

Der motorische Lerntyp lernt am besten dadurch, dass er Handlungsabläufe selber durchführen und auf diese Weise nachvollziehen kann. Für ihn ist es wichtig, am Lernprozess unmittelbar beteiligt zu sein und durch das "learning by doing" eigenständige Erfahrungen zu sammeln.

*Lernhilfen:* (rhythmische) Bewegungen, Nachmachen, Gruppenaktivitäten, Rollenspiele

### 5.5 Übung: Selbsteinschätzung Lerntyp

Ich habe hier auf dem Flip verschiedene Lerntypen dargestellt und werde sie kurz erklären (siehe unten, Überblick Lerntypen Honey-Mumfort).



Bitte überlegen Sie nun einen Augenblick, welcher Lerntyp Sie sind: Wie lernen sie am häufigsten, welche Lernsituationen machen Ihnen Spaß, wie reagieren Sie in Situationen, in denen es um Neues geht?

Übertragen Sie bitte auf ein Blatt Papier das Kreuz und markieren Sie, wie stark sie der jeweilige Lerntyp „sind“. Setzen sie das Kreuz ganz aussen, bedeutet die 10: ich bin ganz und gar z. B. ein reflektierender Lerner. Je weiter aussen sie ein Kreuz machen, umso mehr sind sie dieser Typ.

Wir wollen einmal schauen, welche Typen hier im Seminar am stärksten vertreten sind: Bitte gehen sie nach vorn und übertragen ihre Kreuze auf das Flip.

Auswertung:

Was bedeutet das für das Seminar? Aktiver lernen, mehr ausprobieren ....??

Sie können für sich selbst diesen Test online durchführen, der Link ist in den TN-Unterlagen zu finden.

### 5.6 Übung: Lerntypen und ihr Bezug zur Gemeinwohlarbeit

#### Arbeitsgruppen

Bitte setzen Sie sich zu 2 oder drei Personen zusammen und tauschen Sie sich darüber aus:

- Welche Lerntypen treffen sie am häufigsten in der Gemeinwohlarbeit an?
- Für welche Lerntypen bestehen in unserem Betrieb, in der Abteilung die besten Bedingungen, welcher Typ fühlt sich am wohlsten?
- Passt die Art, wie bei uns gelernt wird, zu den Menschen, die bei uns lernen wollen und sollen?

**Plenum:** bitte berichten Sie kurz über die Diskussion in den Kleingruppen

## 6 Ziele setzen und Aufträge erteilen

Die Unterscheidung zwischen Zielen und Aufgaben verwischt im Arbeitsalltag manchmal. Wir wollen mit dieser Einheit für den Unterschied sensibilisieren und Tipps geben und erproben, wie Ziele gut formuliert und Aufträge gut erteilt werden können. Der Unterschied zwischen Zielen und Aufgaben ist leicht zu verdeutlichen:

Ziel	Aufgabe
Wirf solange auf die Dartscheibe, bis du mit drei Würfeln 120 Punkte erreicht hast.	Spiele Dart und verbessere dich dabei.
Unternehmen sie das Erforderliche, damit pro Tag 25 Kunden mit einem Durchschnittsumsatz von 7 Euro in unser Café kommen.	Sorgen sie dafür, dass genügend Kunden in unser Café kommen.

Ein Ziel ist zu erreichen, die notwendige Tätigkeit kann dann beendet oder wiederholt werden. Eine Aufgabe ist etwas Dauerhaftes, tendenziell endlos.

Früher wurden in Stellenbeschreibungen nur die Aufgaben benannt, in modernen Stellenbeschreibungen werden auch die Ziele benannt, also das, „was am Ende dabei rauskommen soll“.

Auftragserteilungen sind im Arbeitsalltag eine gebräuchliche Form, um abgegrenzte Aufgaben zu delegieren, die in einem überschaubaren Zeitraum (mit einem bestimmten Ergebnis) zu erledigen sind.

Wir wenden uns im Seminar zunächst den Zielen und später der Auftragserteilung zu.

## 7 Kriterien guter Zielformulierungen

**Das Ziel ist positiv formuliert, es beschreibt die Anwesenheit von etwas.**

*1. Es soll nicht mehr bei offener Tür die große Säge angeworfen werden.*

Besser formuliert: Wenn die große Säge angeworfen wird, muss die Tür geschlossen sein.  
(Aufgabe: Tür schließen)

---

**Es ist das was (Ziel) und nicht (nur) das wie (Maßnahme) beschrieben. Ziele sollen erreichbar sein. Lieber mehrere kleine, als ein großes Ziel.**

*2. Wir gehen nach draussen, nehmen die Besen und fegen den Hof.*

---

**Die Zielerreichung ist überprüfbar und die gewünschte Marke an der Skala ist angegeben (das Ziel ist quantifiziert). Die Hilfsfrage lautet: woran erkenne ich (der Kunde, meine Kollegin...), dass das Ziel erreicht ist?**

*3. Das Lager soll vernünftig aufgeräumt sein.*

---

**Das Ziel benennt Termine oder Zeiträume.**

*4. Die Schränke und der gesamte Lagerraum sollen möglichst schnell geputzt werden.*

---

**Die angesprochene Person/Gruppe sollte die Zielerreichung wesentlich beeinflussen können.**

*5. Die Anleiter sorgen dafür, dass wir eine Vermittlungsquote von 70% erreichen.*

---

**Es sind Rahmenbedingungen genannt, z.B. Kosten, Personaleinsatz oder was auf keinen Fall getan oder ausgelöst werden darf.**

*6. Die Hecken werden wie gestern besprochen gestutzt.*

---

## 8 Übung: Ziele vereinbaren

Es finden sich drei Personen zusammen: A, B, C.

A: Vorgesetzter/in, Auftraggeber/in, Anleiter/in ....

B: Mitarbeiter/in, Teilnehmer/in ....

C: Beobachter/in, Feedbackgeber/in und Zeitwächter/in

Die Übung wird dreimal durchlaufen, damit jede/r einmal A, B und C war.

1. Jede/r (also alle drei gleichzeitig) überlegt sich ein Thema aus seiner / ihrer Arbeit, das er/sie gerne als A, also als Vorgesetzte/r mit B besprechen möchte. Es soll darum gehen, einen Auftrag zu erteilen oder Ziele für die zukünftige Arbeit zu vereinbaren. B fragt im Gespräch nach, wenn Dinge unklar sind, C hört sich das Ganze an und gibt im Anschluss ein Feedback C.

BEISPIELE:

Neuordnung der Ablage;

Vorbereitung der Weihnachtsfeier;

Sauberkeit und Ordnung im Haus ....

ZEIT: 5 Minuten.

2. Runde 1: Gespräch führen. (ZEIT: insgesamt 10 Minuten)

A erläutert B und C kurz das Thema, worüber das Gespräch stattfinden soll. (1 Minute)

Dann wird das Gespräch zwischen A und B durchgeführt, C beobachtet und achtet auf die Zeit. (5 Minuten)

Dann sagen A und B, wie sie das Gespräch empfunden haben. (2 Minuten)

C gibt zum Abschluss ein konstruktives Feedback. (2 Minuten)

3. Runde 2: Gespräch führen. (ZEIT: 10 Minuten)

Wie oben, mit vertauschten Rollen.

4. Runde 3: Gespräch führen. (ZEIT: 10 Minuten)

Wie oben, mit vertauschten Rollen.

5. Wieder im Plenum zusammenkommen.

## 9 Aufträge erteilen (Checkliste)

### 9.1 Einleitung

Bei der Erteilung von Arbeitsaufträgen, gerade wenn sie mal eben zwischen Tür und Angel erteilt werden, kann jede Menge schief gehen. Klassisch bei der Vorbereitung von Seminaren ist der Auftrag an die Assistenz: „Bitte kopier' das gesamte Material für die Teilnehmer und leg' es mir für morgen hin!“ Dabei bleibt offen, wie das TN-Material sortiert werden soll. Werden die Blätter den Tn nacheinander gegeben (Sortierung 1111, 2222) oder im Ganzen (1234, 1234). Das kann viel Arbeit machen, wenn je 22 Blätter für 18 TN umsortiert werden müssen. Weitere Beispiele:

- Die Geschäftsführerin hat etwas diktiert:  
"Tippst Du mir das mal bitte bis heute Nachmittag?!"
- Ein Verwaltungsangestellter bittet eine Kollegin, bei der Vorbereitung einer Veranstaltung zu helfen:  
"Am 12.06. ist die Veranstaltung am Rathaus. Kümmerst Du Dich um die Getränke?"
- Bei einer Teamsitzung wird folgende Entscheidung getroffen (das Büro soll neu eingerichtet werden):  
"Xaver holt Angebote zu den Möbeln ein und bespricht das mit Yvonne. Entscheidung bei der nächsten Besprechung."

Wenn mehrere Personen zusammenarbeiten, kommt es darauf an, daß Arbeitsabsprachen so vom Empfänger verstanden werden, wie sie vom Sender gemeint sind. Gibt es z.B. bei der Auftragserteilung Verständigungsprobleme, wird das Ergebnis der in Auftrag gegebenen Arbeit mit großer Sicherheit nicht zufriedenstellend sein.

**Tipp:** lassen sie bei wichtigen Aufträgen oder wenn Sie das Gefühl haben, dass sie nicht richtig verstanden worden sind, den Auftragnehmer wiederholen, was er oder sie verstanden hat.

Die folgende Checkliste kann z. B. benutzt werden, wenn ein (wichtiger) Auftrag "schief gelaufen" ist, also nicht zum beabsichtigten Ergebnis geführt hat. AuftraggeberIn (Ag) und AuftragnehmerIn (An) können die Art und Weise der Auftragserteilung überprüfen und Ideen für bessere Auftragsabsprachen entwickeln und vereinbaren.

Wir können sie Sie hier im Seminar als Hilfestellung dafür nutzen, woran bei guten Auftragserteilungen zu denken ist.

### 9.2 Übung: Aufträge erteilen (Einweg-/Mehrweg-Kommunikation)

Bitte finden sie sich wieder in Dreier-Gruppen mit drei wechselnden Rollen zusammen.

A Auftraggeber/in

B Auftragnehmer/in 1

C Auftragnehmer/in 2

Jeder überlegt sich einen Auftrag aus seinem Arbeitsalltag. Die folgende Übung wird dreimal durchlaufen, sodass jede/r einmal in jeder Rolle ist.

A teilt B und C den Auftrag mit. C geht nun ein paar Meter zur Seite, sodass er/sie vom Gespräch zwischen A und B nichts hören kann. B hat die Möglichkeit nachzufragen und den Auftrag genauer zu klären. Wenn A und B fertig sind, holen sie C wieder dazu. Nun sagen zunächst C und dann B, wie sie den Auftrag verstanden haben. Zum Abschluss kommentiert A das Ergebnis.

### 9.3 Checkliste: Überprüfung einer Auftragserteilung bzw. -annahme

#### So können Sie die Checkliste nutzen:

- AuftraggeberIn (Ag) und AuftragnehmerIn (An) erhalten jeweils eine Kopie der Checkliste.
- Beide verständigen sich auf einen Auftrag aus der jüngeren Vergangenheit, den sie mit Hilfe der Checkliste beschreiben wollen.
- In Einzelarbeit beantworten beide die Fragen der Checkliste und notieren sich Ideen für Verbesserungen in der Zukunft.
- Anschließend werden die Antworten verglichen. Werden unterschiedliche Antworten gegeben, wird überlegt, ob dies nur in diesem Fall so war oder ob ähnliche Mißverständnisse häufiger auftreten.
- Es werden Absprachen getroffen, was der/die AuftraggeberIn und was der/die AuftragnehmerIn künftig anders macht bei der Auftragserteilung.

Frage	Antwort	Verbesserungs-Idee
Wer war AuftraggeberIn (Ag)?		
Wer war AuftragnehmerIn (An)? Wer sollte ggf. unterstützen?		
Was sollte gemacht werden?		
Wie sollte das Ergebnis genau aussehen? (Schriftlich, mündlich, Umfang, Qualität, Dauer...)?		
Bis wann sollte der Auftrag erledigt sein?		
Wie wichtig war der Auftrag?	<input type="radio"/> Sehr wichtig <input type="radio"/> Wichtig <input type="radio"/> Weniger wichtig <input type="radio"/> Fast unwichtig	
Das Arbeitsergebnis sollte	<input type="radio"/> vom Auftraggeber abgeholt <input type="radio"/> vom Auftragnehmer gebracht werden <input type="radio"/> Sonstig:	
Wie wurde der Auftrag erteilt?	<input type="radio"/> Überwiegend schriftlich <input type="radio"/> Halb schriftlich, halb mündl. <input type="radio"/> Überwiegend mündlich <input type="radio"/> Sonstig:	
Der/die Ag hätte noch Zeit für eine genauere Auftragsbeschreibung gehabt:	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/> weiß nicht	
Der/die An hätte noch Zeit für Nachfragen gehabt:	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein <input type="radio"/> weiß nicht	
Was könnte <b>ich</b> bei der nächsten Auftragserteilung/ -annahme anders machen?		
Was sollte <b>mein/e KollegIn</b> demnächst anders machen?		