

# Arbeitsprozesse

## Arbeitsprozesse selbstständig planen und durchführen\*

\* 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.

# Überblick



Auf der Grundlage des Modells der **vollständigen Handlung** erarbeiten sich die TN eine Methode, 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.

# Kennenlernspiel "Kordelknäuel"



- 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?

# Arbeitsblatt: Berufliche Handlungskompetenz



Was bedeutet heute berufliche Handlungskompetenz?

Was muss ich können, um gut im Beruf zurecht zu kommen?

# Berufliche Handlungskompetenz



bedeutet, die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen

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

# Berufliche Handlungskompetenz



bedeutet, anstehende Probleme

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

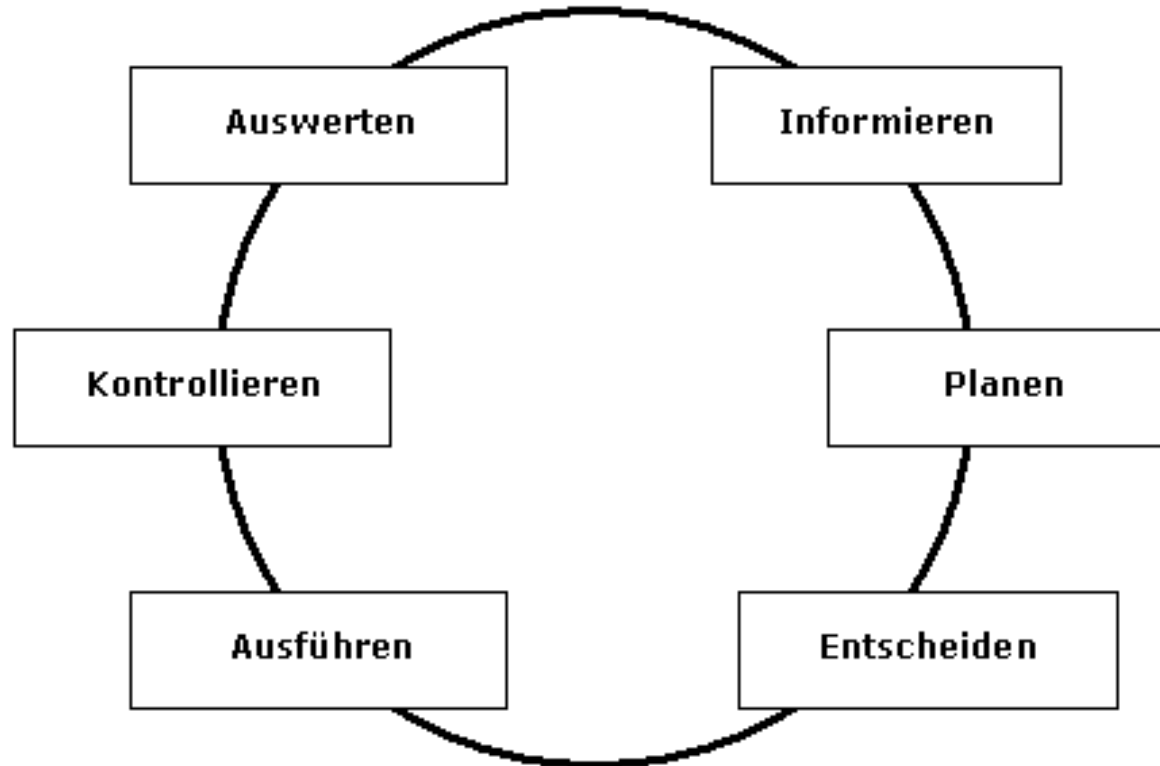
# Erläuterungen



## Gründe für die Betonung der Handlungskompetenz

- 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, funktionsintegrierte 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 Handlungskreislauf





# Die sechs Stufen der vollständigen Handlung



- Informieren
- Planen
- Entscheiden
- Ausführen
- Kontrollieren
- Auswerten

# Erläuterungen (1)



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.

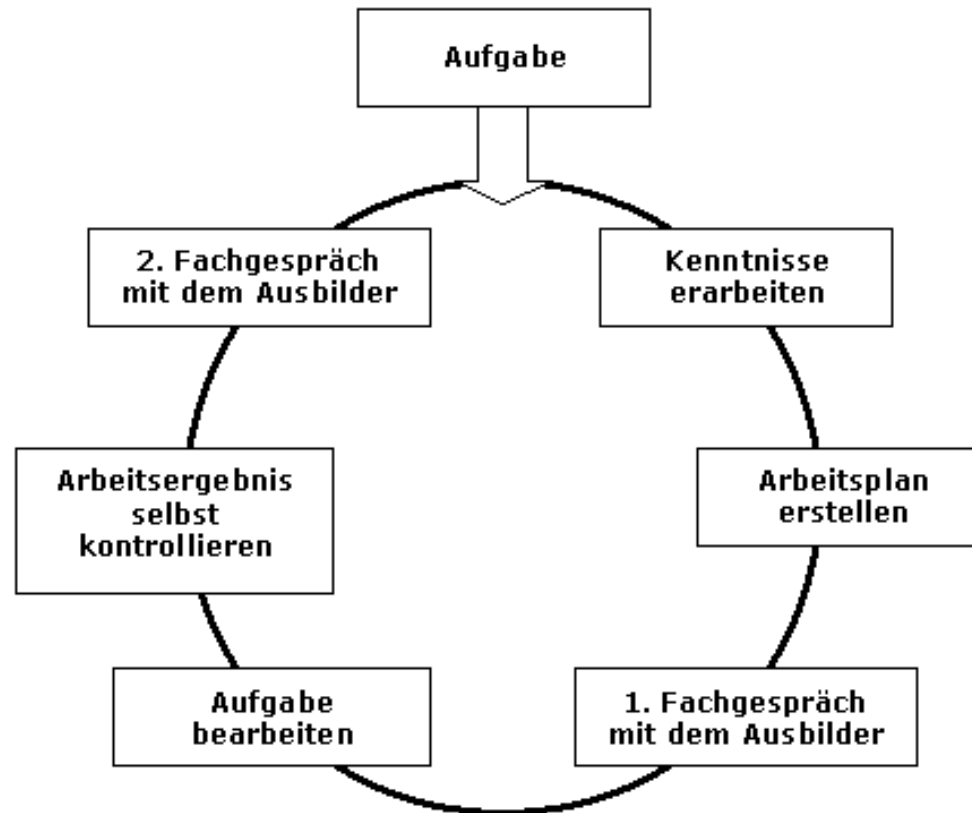
# Erläuterungen (2)



Die sechs Stufen der vollständigen Handlung

- **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.

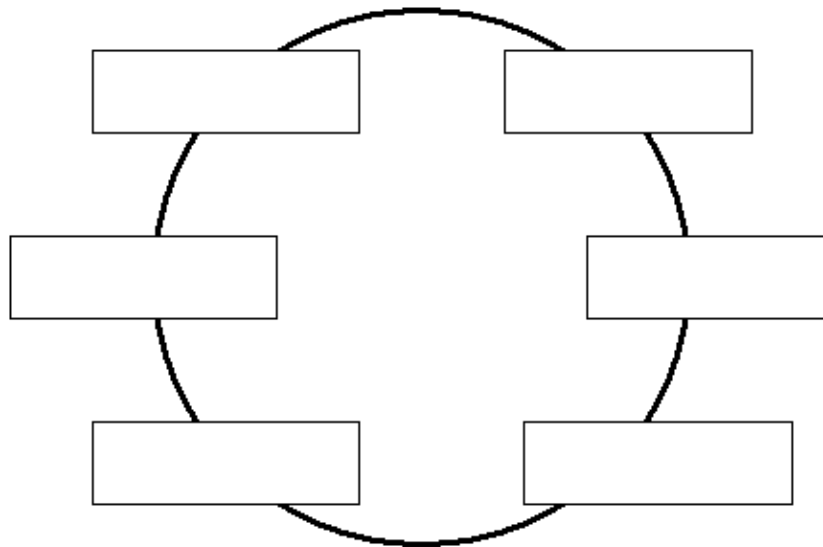
# Die Methode der vollständigen Handlung



# 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.



# Arbeitsblatt: Beispielaufgabe „Modell vollständigen Handlung“



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 instand gesetzt 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. \_\_\_\_\_

# Lösungswege andenken: Brainstorming



- Phase 1: Ideen finden
- Phase 2: Ergebnisse sortieren und bewerten

Grundregeln des Brainstormings beachten!

# Grundregeln für Brainstorming

- 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.



# „Fragenkatalog zur Informationsbeschaffung“ (1)



- 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?

# „Fragenkatalog zur Informationsbeschaffung“ (2)



- 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?

# „Fragenkatalog zur Informationsbeschaffung“ (3)



- 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?
- ...

# Arbeitsblatt "Informationen beschaffen"



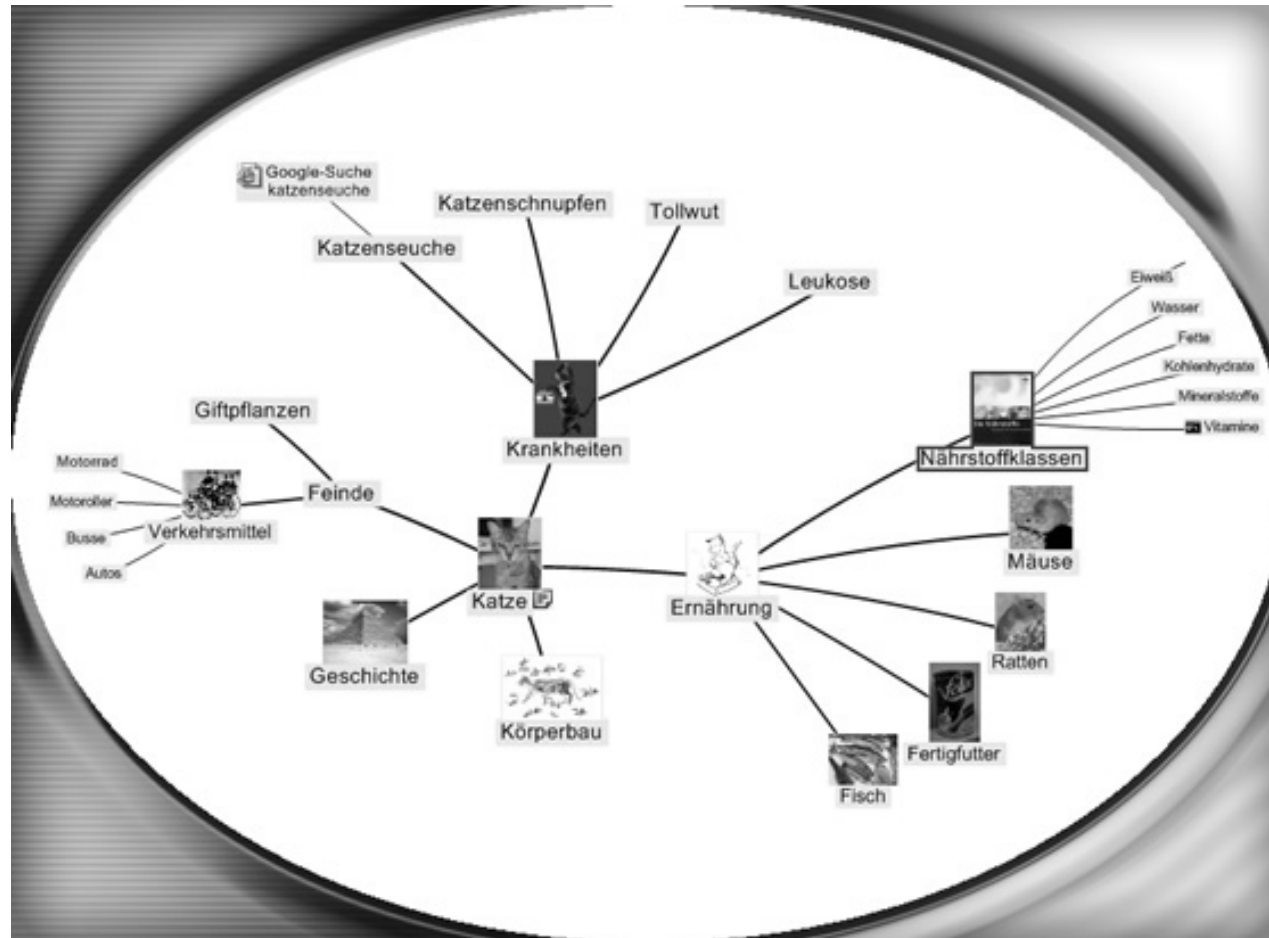
Kurzbezeichnung des Projekts oder Teilprojekts:		
Informationsdefizit/Fragestellung	Wie zu klären?	Wer klärt?

# Arbeitsprozesse planen



- Struktur entwickeln: Mindmapping
- Arbeitsplan erstellen

# Beispiel für Mindmapping: „Die Katze“



# Arbeitsblatt: 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					

# Möglichkeiten der Entscheidungsfindung



- durch Übergehen
- durch angemessenes Recht
- durch Abweichen vom Thema
- durch eine Zweierkoalition
- durch Cliquenbildung
- durch Mehrheitsbeschluss
- durch Druck auf Widerstrebende
- durch Einstimmigkeit
- durch Übereinstimmung



# Erläuterungen



## Möglichkeiten der Entscheidungsfindung (1)

- Durch Übergehen, d. h. 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, d. h. 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, d. h. ein Seitenaspekt des Problems wird plötzlich in den Mittelpunkt gestellt, ein neues Thema eingeführt, die Entscheidung verdrängt.
- Durch eine Zweierkoalition, d. h. A macht einen Vorschlag, B fordert ihn auf zu beginnen. A folgt, ohne sich der Meinung der Gruppe zu versichern.

# Erläuterungen



## Möglichkeiten der Entscheidungsfindung (2)

- Durch Cliquenbildung, d. h. eine Untergruppe hat sich im Voraus schon festgelegt und versucht, diese Entscheidung durch geschickte Strategie der Gruppe unterzujubeln. Die Entscheidung an sich mag gut sein, das Vorgehen führt aber zur Verminderung der Gruppenbindung und zu Entstehung von Misstrauen.
- Durch Mehrheitsbeschluss, d. h. dieser für große Gruppen und Organisationen passende Entscheidungsmodus wird oft unreflektiert übernommen. Es bleibt eine gegen die Entscheidung eingekommene Minderheit und es ist fraglich, ob die Gruppe als Ganze die gefällte Entscheidung auch ausführen wird.
- Durch Druck auf Widerstrebende, d. h. "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.

# Erläuterungen



## Möglichkeiten der Entscheidungsfindung (3)

- Durch Einstimmigkeit, d. h. 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, d. h. 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.

# Tipps für Gespräche mit Vorgesetzten und KollegInnen



- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor!
- Vereinbaren Sie einen Termin, der für alle Beteiligten möglichst günstig ist!
- Führen Sie das Gespräch professionell in Bezug auf den Inhalt!
- Führen Sie das Gespräch mit professionellem Stil!
- Halten Sie Termine ein und Gesprächsergebnisse fest!
- Üben Sie besondere Sorgfalt bei Konfliktgesprächen!

# Feedback-Regeln



## 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

# Feedback-Regeln



## 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

# Feedback-Regeln



- 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 meinstt ...“ 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."

# 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!



# Kundengespräche



## Gesprächsstörer

- 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

# Kundengespräche



## Gesprächsförderer

- Betonung
- Pausen
- Verstehbare Fachbegriffe
- Angemessen laute und deutliche Aussprache
- Formulierung von kurzen, prägnanten Sätzen
- Nachfragen und Zustimmungen

# Verkaufsargumentation



- **Warenmerkmale nennen**
- **Warenvorteile beschreiben**
- **Kundennutzen ableiten**

## **Regeln:**

Argumentieren Sie fachkundig, aber verständlich,

positiv, anschaulich, glaubwürdig und persönlich!

# Sätze beenden

- 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 ...

# Fragen zur Reflexion

- Was hat es gebracht?
- Wie ist es gelaufen?
- Wie sind wir zu unseren Entscheidungen gekommen?
- Wie sind wir miteinander umgegangen?
- Wie haben die vorgegebene Aufgabenstellung, die Struktur und die Anleitung gewirkt?