



# Qualifizierung der internen Anleiter\*

## Selbstständiges Lernen und Arbeiten anleiten!

\* 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.

Qualifizierung in der Gemeinwohlarbeit

# Überblick



In diesem Seminar werden den Anleitenden in der Gemeinwohlarbeit

- grundlegende Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Kommunikation, Personalführung und Anleitung vermittelt, und
- sie erfahren und erproben, wie das Qualifizierungsmodul „Arbeitsprozesse planen und durchführen“ einzusetzen ist.

# Ablauf des Seminars



## Tag 1

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

## Tag 2

- Einführung in das Qualifizierungs-Modul „Arbeitsprozesse“
- Informationen beschaffen
- Arbeitsprozesse planen
- im Team arbeiten
- Qualitätskontrolle und Reflexion
- Gespräche mit Vorgesetzten und im Kollegenkreis

# Ziele des Seminars



## Die teilnehmenden AnleiterInnen

- 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,
- kennen das Konzept der arbeitsplatznahen Qualifizierung (Arbeitsprozesse) und haben Teile davon erprobt

# Standards der Anleitung



## Leistungen

- Einweisung und Unterstützung bei der Tagesstruktur
- Förderung der Eigenständigkeit, des Selbstvertrauens und der Arbeitsmotivation
- Vermittlung von Fachkompetenz in Schulungen und im Prozess der Arbeit
- Vermittlung von Regeln und Vereinbarungen mit dem Maßnahmeträger
- Vermittlung von Schlüsselkompetenzen
- Rückmeldung zum Arbeits- und Sozialverhalten
- Verlässliche Ansprechpartner im Einsatz
- Austausch zu Weiterentwicklung

# Standards der Anleitung



## Anforderungen

- Anleiter und Anleiterinnen müssen über bestimmte Kompetenzen verfügen
- Anleiter kennen die Regeln, die für die Teilnehmenden gelten
- verfügen über pädagogische Kenntnisse, Führungskompetenzen, Sozialkompetenz und Verständnis
- Ausbildereignungsprüfung
- Berufserfahrung

# Standards der Anleitung



## Notwendige Rahmenbedingungen

- Zwischen Teilnehmenden Integrationsbegleiter/innen muss das Vorgehen abgestimmt sein und die Anleiter müssen die Vereinbarungen kennen.
- Die Anleiter benötigen Fortbildungsangebote, eine intensive Einführung und Zeit.

# Feedback



## Tipps zum konstruktiven Feedback

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?“).



# Führungsstile



## Die 4 grundsätzlichen Führungsstile

Entwicklungsstufe	<i>Angemessener Führungsstil</i>	<i>Anteile von Dirigieren und Sekundieren</i>
<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>	

# Führungsstile



## Führungsstil und Entwicklungsstufe

**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.“

# Führungsstile



Aufgabe: Aufträge erteilen

## **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**

# Lerntypen

## Aktiver Lerner

Wenn Sie sich eher als Aktiver Lerner erkennen, werden Sie die **größten Lernergebnisse** erzielen

- bei kurzen Aktivitäten und unmittelbarem Ergebnis.
- bei wechselnder Aufgabenstellung, Spannungen und Krisen.
- wenn Sie im Rampenlicht stehen.
- wenn Sie neue Ideen entwickeln können ohne eingeschränkt zu werden.
- wenn Sie durch eine schwierige Aufgabe so richtig gefordert sind.
- wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten können
- wenn Sie dieses oder jenes einfach ausprobieren können.

Es wird sich **negativ** auf Ihr Lernergebnis 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.

# Lerntypen

## 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.
- Sie genügend Vorbereitungszeit haben und vorher Informationen bekommen
- Sie einer Sache durch sorgfältige Nachforschungen auf den Grund gehen können
- Sie den durchgenommenen und gelernten Lernstoff wiederholen können.
- Sie sorgfältig überlegte Analysen oder Berichte abgeben können.
- Sie Gelegenheit zu einem Gedankenaustausch haben.
- Sie Entscheidungen ohne Druck und zeitliche Begrenzung treffen können.

Ungünstig auf Ihre Lernergebnisse 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.

# Lerntypen



## 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 Beziehungen systematisch untersuchen und Assoziationen herstellen können.
- Sie die zugrunde liegende Methode, Hypothese oder Logik untersuchen können.
- geistige Anforderungen und weitergehende Fragen Sie herausfordern.
- Sie sich mit logischen und rationalen Ideen und Konzepten beschäftigen können.
- Ihnen interessante Ideen und Konzepte, auch ohne Relevanz, angeboten werden.
- Sie komplexe Situationen verstehen und an Ihnen teilnehmen können.

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

- Sie weder einen Zusammenhang noch einen Zweck erkennen können.
- Sie mit unstrukturierten Aktivitäten und alternativen und widersprüchlichen Techniken bzw. Methoden konfrontiert werden
- der Lernstoff Ihnen banal und oberflächlich erscheint.
- Sie an Situationen teilnehmen müssen, die besonders gefühlsbetont sind.

# Lerntypen



## Pragmatischer Lerner

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

- ein klarer Zusammenhang zwischen dem Lehrstoff und dem Problem besteht.
- Sie durch die neuen Techniken einen Vorteil haben, z.B. Zeit sparen
- Sie neue Techniken mit Hilfe von Feedback eines glaubwürdigen Experten ausprobieren können, oder Sie ein Vorbild haben, dem Sie alles abschauen können.
- 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.

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

- Ihnen das Lernen nicht unmittelbar notwendig erscheint
- 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.

# Lerntypen

in Abhängigkeit von Sinneswahrnehmungen

- Visueller Lerntyp: Lernen durch Sehen
- Auditiver Lerntyp: Lernen durch Hören
- Kommunikativer Lerntyp: Lernen durch Gespräche
- Motorischer Lerntyp: Lernen durch Bewegung



# Kriterien guter Zielformulierung

**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.*

# Kriterien guter Zielformulierung



**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.*

# Übung: Ziele vereinbaren I



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.

# Übung: Ziele vereinbaren II



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.

# Übung: Aufträge erteilen



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 drei mal 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.