

## **Die Praxisbegleitung im Lehrgang Teamleitung**

In einem berufsbegleitenden Lehrgang gehen Praxis und Ausbildung Hand in Hand. Je besser Ausbildung und Praxis zusammenspielen, umso nachhaltiger und zielgerichteter ist das Lernen. Im Lehrgang Teamleitung legt Agogis darum grossen Wert darauf, dass alle Studierenden an ihrem Arbeitsort eine kompetente Praxisbegleitperson haben.

Aus Sicht der Institution ist die Ausbildung eine/r Mitarbeiter/in eine Investition. Sie hat darum ein grosses Interesse daran, dass die dafür eingesetzten Ressourcen einen möglichst hohen Nutzen bringen. Die Praxisbegleitung ermöglicht es, den Lernprozess aktiv mitzugestalten und die Wirksamkeit der Ausbildung im Hinblick auf das Alltagshandeln zu optimieren.

Praxisbegleitung stellt eine wichtige Führungsfunktion in der Institution dar. Auch im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung kommt ihr grosse Bedeutung zu. Die Institutionen bestimmen vor Antritt des Lehrgangs für die Teilnehmenden eine geeignete Praxisbegleitung.

## **Die vier Elemente der Praxisbegleitung**

### **Coaching und Wissenstransfer**

Die Praxisbegleitung bespricht regelmässig mit den Studierenden die im Unterricht behandelten Themen und überprüfen das Erlernte aus der Sicht der Praxis.

### **Mitwirkung bei den Kompetenznachweisen**

Während der Ausbildung gibt es insgesamt drei Kompetenznachweise: Im Doppelmodul 1&2 verfassen die Studierenden eine schriftliche Arbeit zu einer Führungsaufgabe. Das Modul 3 wird mit einer schriftlichen Prüfung abgeschlossen. Für das Doppelmodul 4&5 verfassen die Studierenden eine Projektarbeit einer in der Praxis umgesetzten Führungsaufgabe. Diese muss zwingend die Aspekte Teamentwicklung und/oder Zusammenarbeit im Team beinhalten und mit der Praxisinstitution abgesprochen worden sein.

Diese Projektarbeit wird auch bei der Anmeldung zur Berufsprüfung eingeschickt und dient als Grundlage der Präsentation und des Fachgesprächs.

### **Standort- und Entwicklungsgespräch**

In der Mitte und gegen Ende der Ausbildung führt die Praxisbegleitperson mit der/ dem Studierenden ein Standort- und Entwicklungsgespräch (Beurteilungsgespräch) durch

- Wie ist aus Sicht des Arbeitgebers die Führungskompetenz der/des Studierenden zu beurteilen?
- Wie erfolgreich war aus Praxissicht das Lernen in der Ausbildung?
- Wo gibt es Lücken? Wie können diese noch geschlossen werden?

- Wo zeigen sich Stärken und Chancen? Wie können diese umgesetzt und verwirklicht werden?

### **Verantwortlichkeiten und Anforderungen in der Zusammenarbeit**

Verantwortlichkeiten der/des Studierenden:

Grundsätzlich ist die/der Studierende dafür verantwortlich, dass die erforderlichen Besprechungstermine mit der Praxisbegleiterin / dem Praxisbegleiter rechtzeitig vereinbart und die Aufgaben, bei denen diese mitwirken müssen, termingerecht erledigt werden. Der/die Studierende informiert die Praxisbegleitung über Lerninhalte und Aktualitäten betreffend die Ausbildung.

Anforderungen an die Praxisbegleitpersonen:

Wichtig ist, dass die mit der Praxisbegleitung betraute Person die nötigen fachlichen und persönlichen Kompetenzen besitzt, um die Studierenden beim Lernen und vor allem beim Praxistransfer unterstützen zu können.

## Überblick

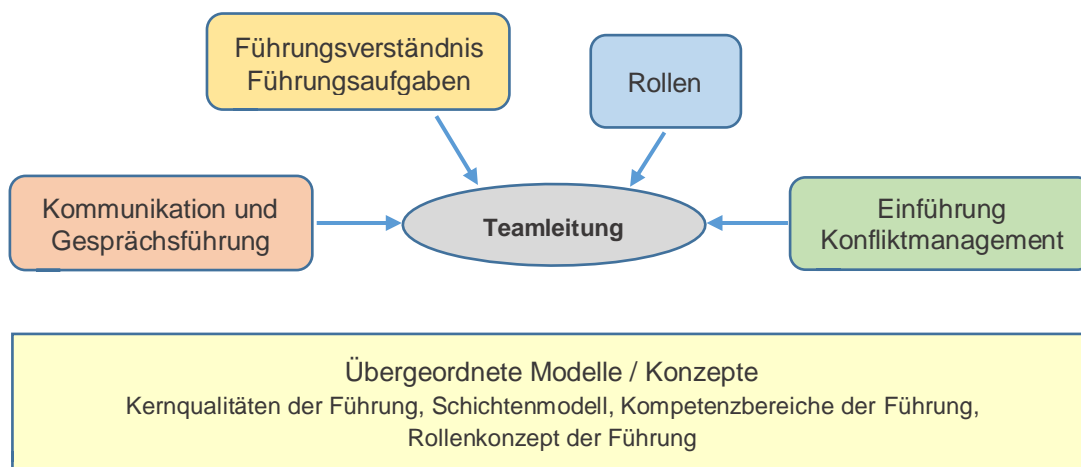
Im Überblick finden Sie eine Beschreibung der 5 Module mit den jeweiligen Inhalten. Die Übersicht dient der Praxisbegleitung als Planungsinstrument zur Besprechung der Ausbildungsinhalte und zur Überprüfung der Lernerfolge.

### Modul 1: Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiter/in

Das Führungsverhalten wird von den eigenen Grundhaltungen und Einstellungen zu Menschen, Organisationen und Dingen massgeblich beeinflusst. Die Auseinandersetzung mit sich selber, der verschiedenen Rollen und das Kennenlernen von Führungskonzepten und -instrumenten helfen, als Führungsperson den eigenen authentischen «Führungsstil» zu finden und damit grösstmögliche Wirkung zu erzielen.

Kommunikation und Gesprächsführung sind wichtige Führungsinstrumente und z.B. Basis für gutes Konfliktmanagement. Damit das Team effektiv und zielorientiert arbeiten kann, ist eine gute Kommunikationskultur zentral. Je nach Problemstellung (Kritik aussprechen, fördern, unterstützen, Konflikte bearbeiten etc.) braucht es unterschiedliche Gesprächsführungstechniken, wie z.B. Feedback, Fragen etc. Die Führungsperson ist Vorbild und sich ihres eigenen Kommunikationsverhaltens bewusst.

Auch gehört es zu den Aufgaben einer Teamleitung, vorbeugend eine gute (Gesprächs-)Kultur zu entwickeln, in der Konflikte konstruktiv und offen angegangen und gelöst werden können. Das theoretische Wissen (Entstehung von Konflikten, Unterscheidungsmerkmale, Ebenen, Eskalationsstufen etc.) ermöglicht der Teamleitung, eine differenzierte Konfliktdiagnose zu erstellen und geeignete Konfliktlösungsstrategien zu entwickeln und anzuwenden.



Modul 1: Führungsverständnis und Führungsverhalten als Teamleiter/in

## Modul 2: Zielorientiertes Führen im Team

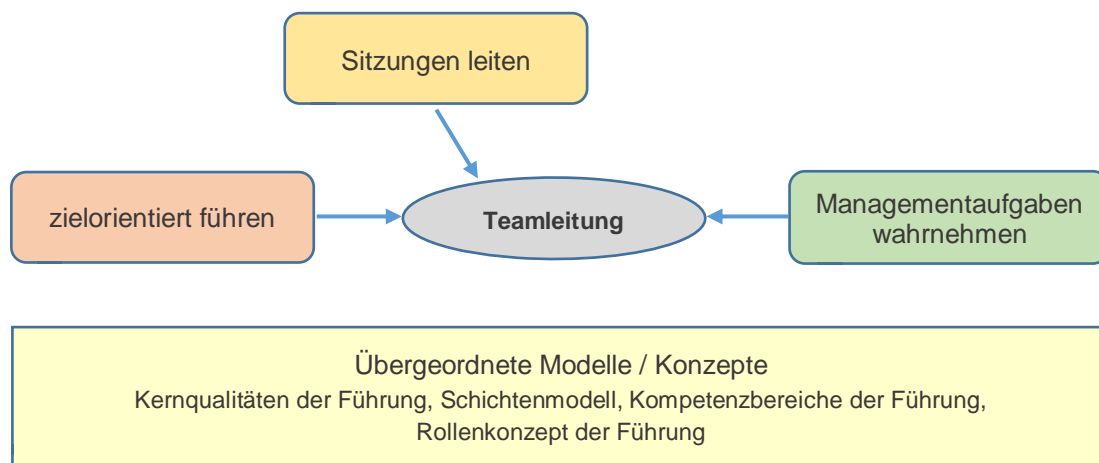
Klare Ziele helfen einem Team zu «Teamworking». Menschen können besser auf ein sinnvolles Ziel hinarbeiten, wenn dieses eindeutig und motivierend definiert ist. Als Teamleitung fällt Ihnen die Aufgabe zu, mit Ihren Mitarbeitenden Teamziele und die sich daraus entwickelnden persönlichen Ziele zu vereinbaren. Es ist wichtig, in diesem Kontext zu wissen, wie ein Zielvereinbarungsprozess funktioniert, wie sinnvolle Ziele vereinbart, wie sie geplant und kontrolliert werden.

Klassische Managementaufgaben sind das Planen, Entscheiden, Anleiten, Begleiten, Arbeiten delegieren, das Motivieren und Qualifizieren – und sie gehören zum Alltag jeder Führungsperson.

Der Einführung von neuen Mitarbeitenden wird ein grosser Stellenwert beigemessen. Die Art und Weise der Einführung in ein neues Aufgabengebiet ist mitbestimmend dafür, ob sich neue Mitarbeitende schnell in einer Organisation zurechtfinden und damit einen wertvollen Beitrag zum Ganzen leisten können.

Die Potentiale der Mitarbeitenden eruieren, anzusprechen und geeignete Personalentwicklungsmassnahmen einzuleiten, ist eine herausfordernde Aufgabe einer Teamleitung. Oft kommt jedoch der Teamleitung lediglich eine beratende oder vorschlagende Rolle zu, da die Budgetverantwortung an eine höhere Funktion geknüpft ist.

Wie stark Teamleitungen am Rekrutierungsprozess von neuen Mitarbeitenden einbezogen sind, ist von Institution zu Institution verschieden. Wichtig ist jedoch, dass die Teamleitung ihre Argumente für oder gegen eine Einstellung richtig platzieren kann.



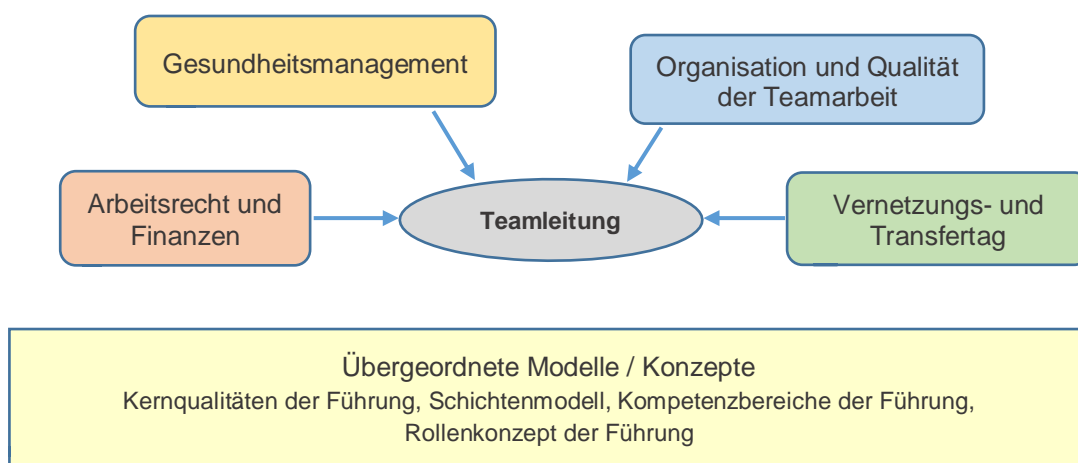
### Modul 3: Organisation und Qualität der Teamarbeit

Die Teamleitung sieht sich im Spannungsfeld zwischen steigendem Kostendruck und adäquater sozialer Begleitung/Betreuung; ausserdem zwischen der Rolle als Teamkollegin/Teamkollege und als Führungsperson beim Umsetzen arbeitsrechtlicher Grundsätze.

Dieser Kontext erfordert ein Wissen um die Zusammenhänge zwischen Geldfluss und Betreuungsarbeit einerseits und andererseits Kenntnisse zwischen dem Zusammenhang der Grundlagen des Arbeitsrechts und der Verantwortung der Teamleitung.

Bei der Gesundheitsförderung stellt sich immer die Frage, wem welche Verantwortung zukommt. Das Wichtigste ist, dass sich Vorgesetzte bewusst sind, welchen Einfluss sie auf das Arbeitsklima haben, und dass sie diesen Einfluss konstruktiv nutzen. Zudem sollten sie einige häufige Probleme der Mitarbeitenden kennen und wissen, welche Anlaufstellen in solchen Fällen weiterhelfen. Das Kennen von den Zusammenhängen von Führung und Gesundheitsförderung sowie das Deuten von Kennzahlen sind hier sehr hilfreich und eröffnen einen neuen Fokus auf den Führungsalltag.

Die Teamleitung zeichnet verantwortlich für die Organisation und Qualität ihres Teams im Kontext von rechtlichen und organisationalen Vorgaben. Veränderungen auf Betriebsebene haben oft direkte Auswirkungen auf das Team und müssen über eine Projektstruktur im Team umgesetzt werden. Dies setzt Kenntnisse und ein Verständnis für Organisationsstrukturen, Qualitätssysteme und Grundlagen des Projektmanagements voraus.



Modul 3: Organisation und Qualität der Teamarbeit

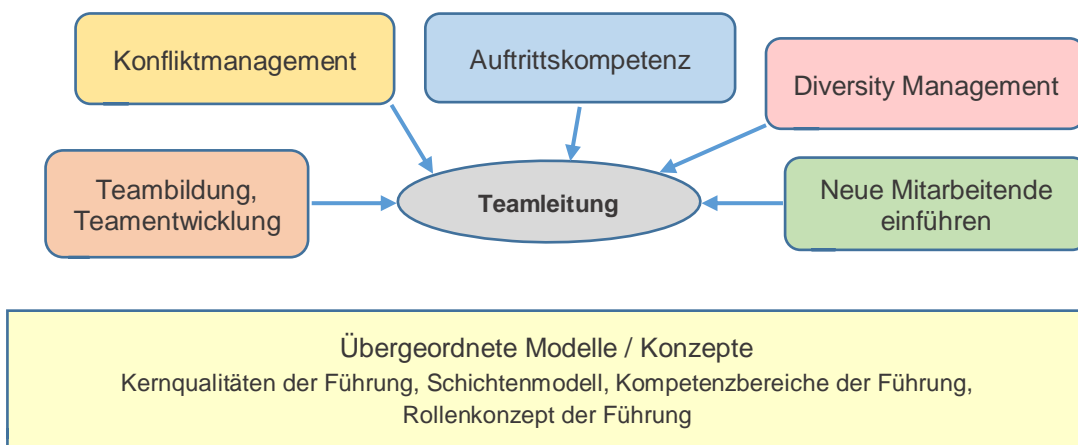
#### Modul 4: Grundlagen der Teamentwicklung und Zusammenarbeit

Jeder Mensch ist Mitglied verschiedener Gruppen. Auch im Berufsleben erleben wir eine Vielfalt an Gruppenaktivitäten, in der fixen Zusammenarbeit im eigenen Arbeitsteam, in Projekten und in Grossgruppen. Eine der zentralen Aufgaben der Teamleitung ist es, sowohl das Team als Ganzes als auch das einzelne Teammitglied zu fördern und so eine positive Grundatmosphäre zu ermöglichen. Das Wissen um die Zusammenhänge zwischen Einfluss der Führung und Teambildung, resp. Teamentwicklung wird als wichtig erachtet.

«Diversity Management» ist ein Konzept der Unternehmensführung, das die Heterogenität der Beschäftigten beachtet und zum Vorteil aller Beteiligten nutzen möchte.

Der Vorteil davon kann eine erhöhte Kreativität sein, d.h. mehr Vorschläge/Ideen werden generiert und dabei differenziertere Perspektiven eingenommen. Diversity Management begreift personelle Vielfalt als Chance für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Im Sozialbereich, wo unterschiedliche Kulturen, Altersgruppen und Ausbildungsniveaus aufeinandertreffen, ist das Wissen um die Steuerung solcher Teams von Nutzen.

Sitzungen sichern den Informationsaustausch in der Zusammenarbeit und festigen den Zusammenhalt im Team. Dank einer professionellen Vorbereitung, einer effizienten Durchführung und einem souveränen Auftritt wird die Leitung als gelungen wahrgenommen. Werkzeuge in die Hand bekommen, Üben an Beispielen und das Feedback Anderer hilft, an diesem wichtigen Punkt zu arbeiten. Sitzungen leiten ist auch immer ein Auftritt, vor dem Team, in Projektgruppen oder in einem anderen Kontext. Zum Aufgabenbereich der Teamleitung gehört auch die Kommunikation mit dem Team, innerhalb der Organisation und mit den Bezugssystemen der Klientinnen und Klienten. In die Kommunikationsplanung fliessen viele Themen des Lehrgangs bereits ein. Sich hierzu Gedanken zu machen und sich die Struktur, den Ablauf und die Verantwortungen zu überlegen, erleichtert den Arbeitsalltag als Teamleitung.



## Modul 5: Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben

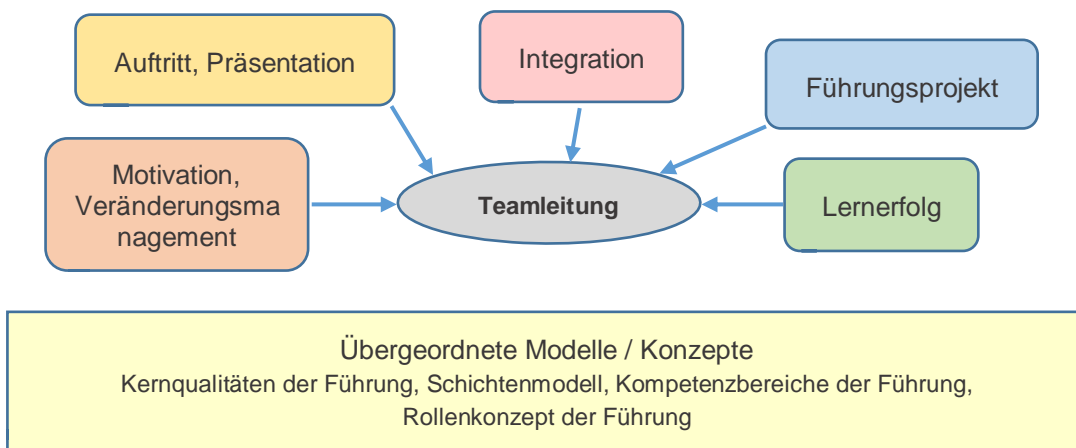
Die Leitung von kleineren und grösseren Projekten aufgrund von Veränderungsnotwendigkeiten oder aufgrund von institutionellen Vorgaben wird immer wichtiger und ist immer mehr Bestandteil des Aufgabenportfolios von Führungspersonen. In Führungsprojekten, in denen eine Spannung zwischen einem IST und einem erwünschten SOLL bearbeitet wird, braucht es eine Analyse der Ist-Situation und die Ausformulierung des erwünschten Zustandes, des Ziels. Es braucht eine strukturierte Planung und schliesslich die Umsetzung und deren Auswertung. Wichtig ist auch ein solches Vorhaben zu dokumentieren.

Führungspersonen greifen in ihrem Führungshandeln, sei es in Einzelinterventionen oder bei der Planung von Führungsprojekten, auf Theorien und Modelle zurück.

Führungspersonen wirken stark durch ihren Auftritt. Sie müssen ein zukünftiges oder durchgeführtes Vorhaben präsentieren können. Dazu gehört, sich verständlich und prägnant ausdrücken zu können, genauso wie mit einer Zielgruppe in Kontakt treten und diese für ein Vorhaben gewinnen zu können.

Führungspersonen müssen ihr Führungshandeln begründen können, dazu brauchen sie Wissen, Theorien und Modelle. Durch Erfahrung und Üben sind sie in der Lage, Theorien mit ihrem Handeln zu verknüpfen.

Das Wissen und Können leitet sie in ihren Interventionen und ermöglicht ihnen, ihr Handeln gegenüber anderen zu begründen und damit nachvollziehbar zu machen.



Modul 5: Planung, Durchführung und Evaluation von Führungsaufgaben