



Modul Nr.1:

Lernen, wie man lernt:
kontinuierliches,
selbstgesteuertes,
lebenslanges Lernen



Co-funded by
the European Union

Autor: Christos Baltadoros - Industrie- und Handelskammer von Larissa

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Lernen, wie man lernt

- Bezieht sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Strategien zur Verbesserung des Lernprozesses selbst.
- Es geht darum, zu verstehen, wie man am besten lernt, sich seiner eigenen Denk- und Lernprozesse bewusst wird, um mittels effektiver Techniken.
- Wissen zu erwerben und zu behalten.





Arten des Lernens

Kognitives Lernen: Bei dieser Art des Lernens liegt der Schwerpunkt auf mentalen Prozessen wie Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Gedächtnis und logischem Denken. Beispiele sind das Lernen durch Lesen, Vorträge oder Diskussionen. Es geht es darum, Wissen zu erwerben, Konzepte zu verstehen und Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln.

Verhaltensorientiertes Lernen: Beim verhaltensorientierten Lernen liegt der Schwerpunkt auf der Beziehung zwischen Verhaltensweisen und ihren Folgen. Es beinhaltet das Erlernen neuer Verhaltensweisen durch Beobachtung, Verstärkung bzw. Belohnung, oder Sanktionierung.

Soziales Lernen: Beim sozialen Lernen liegt der Schwerpunkt auf dem Lernen durch Beobachtung und Nachahmung, d.h. durch Modellierung des Verhaltens anderer. Dabei wird anerkannt, dass Menschen Wissen, Einstellungen und Fähigkeiten durch Beobachtung und Nachahmung von Vorbildern oder durch soziale Interaktionen und gemeinschaftliche Aktivitäten erwerben können.

Erfahrungsorientiertes Lernen: Erfahrungsorientiertes Lernen ist Lernen durch direkte Erfahrungen, Reflexion und aktives Engagement. Der Schwerpunkt liegt auf praktischen Tätigkeiten, auf Problemlösung und auf Reflektieren über gemachte Erfahrungen. Daraus werden Erkenntnisse gewonnen, mithilfe derer das Gelernte auf Situationen im wirklichen Leben angewendet werden kann. Erfahrungsbasiertes Lernen kann durch Experimente, Simulationen, Exkursionen oder praxisorientierte Projekte erfolgen.



Arten des Lernens

Konstruktives Lernen: Konstruktives Lernen legt den Schwerpunkt auf den aktiven Aufbau von Wissen und Verständnis durch die Lernenden. Für die einzelne Person entsteht Bedeutung, indem sie neue Informationen mit dem vorhandenen Wissen und ihren Erfahrungen verknüpft.

Zum konstruktiven Lernen gehört das Lösen von Problemen, kritisches Denken, aber auch gemeinschaftliche Aktivitäten, die die Lernenden ermutigen, eigenes Wissen aufzubauen.

Forschungsbasiertes Lernen: Das forschende Lernen besteht darin Neugier zu wecken. Es stützt sich auf aktives Erkunden, Untersuchen und Hinterfragen, um tiefgreifendes Verständnis zu fördern. Die Lernenden stellen Nachforschungen an, formulieren Fragen und suchen Antworten durch Nachforschen, durch Experimente und Problemlösungen.

Formelles und informelles Lernen: Formelles Lernen bezieht sich auf strukturiertes Lernen, das in formalen Bildungseinrichtungen in Klassenzimmern, Kursen oder bei Ausbildungsprogrammen stattfindet. Es werden Lernziele festgelegt und Leistungen entsprechend bewertet. Informelles Lernen hingegen findet außerhalb formaler Bildungseinrichtungen statt und ist selbstgesteuert. Es wird von persönlichen Interessen und Erfahrungen bestimmt und kann ganz beiläufig stattfinden.

Online und Blended Learning: Beim Online-Lernen werden digitale Plattformen, Ressourcen und Tools für das Lernen genutzt. Dies geschieht oft auf eine selbstbestimmte und flexible Weise. Beim Blended Learning, d.h. der gemischten Lernart werden Online- und Präsenzunterricht kombiniert. Dabei werden sowohl virtuelle als auch traditionelle Unterrichtselemente zur Verbesserung der Lernerfahrungen eingesetzt.



Das VARK-Modell

Jeder Mensch verwendet verschiedene Lernstile, um neue Informationen zu verarbeiten und zu verstehen, d.h. um zu lernen.

Die 4 bekanntesten Lernstile sind: **Visuell, Auditiv, Lesen/Schreiben und Kinästhetisch.** Diese sind Teil des weit verbreiteten VARK-Lernstil Modells.

Das VARK-Modell wurde 1987 von Neil Fleming eingeführt und sollte Studierenden oder allgemein Lernenden helfen, mehr über ihre individuellen Lernpräferenzen zu erfahren.

Das VARK-Modell





Lernstile am Arbeitsplatz

- **Visuell:** Verwendung von Infografiken, Diagrammen, Schaubildern und Flussdiagrammen.
- **Auditiv:** Zuhören, d.h. Dokumente, Podcasts oder andere Aufzeichnungen anhören, bzw. vorgelesen bekommen, oder an Vorlesungen und Diskussionen teilnehmen.
- **Lesen / Schreiben:** Mitschreiben und Notizen nehmen, aufschreiben welche Aufgaben rechtzeitig erledigt werden müssen, Artikel und Berichte lesen bzw. schreiben.
- **Kinästhetik:** Rollenspiele, z. Bsp. zu bestimmten Themen, die den eigenen Arbeitsplatz betreffen, Simulationen, interaktives Lernmaterial.

Was auch immer Ihr bevorzugter Lernstil sein mag, so wird Ihnen die Kenntnis davon helfen, neue Wege zu finden, das neu erworbene Wissen auch zu behalten. Es wird Ihnen bei der Weiterbildung und der beruflichen Weiterentwicklung hilfreich sein.



Ihre Lernfähigkeit verbessern

- **Setzen Sie sich klare Lernziele:** Beginnen Sie damit, konkrete Lernziele festzulegen, um während des gesamten Lernprozesses konzentriert und motiviert zu bleiben.
- **Erkennen Sie Ihren Lernstil:** Entdecken Sie Ihren bevorzugten Lernstil, ob visuell, auditiv oder kinästhetisch. Wenn Sie wissen, wie Sie Informationen am besten verarbeiten und behalten, können Sie gezielt geeignete Lernmaterialien und Lerntechniken auswählen.
- **Üben Sie aktives Lernen:** Beschäftigen Sie sich aktiv mit dem Lernstoff, anstatt ihn nur passiv zu konsumieren. Machen Sie sich Notizen, fassen Sie Informationen zusammen, stellen Sie Fragen und beteiligen Sie sich an Diskussionen. Eine aktive Beteiligung fördert das Verständnis und das Gedächtnis.
- **Entwickeln Sie effektive Lerntechniken:** Experimentieren Sie mit verschiedenen Lerntechniken, um herauszufinden, was für Sie am besten funktioniert: Karteikarten, Mind Mapping, Zusammenfassungen, selbst erstellte Quizze oder das Neuerlernte an jemand anderen weitergeben.
- **Teilen Sie Ihre Zeit effektiv ein:** Erstellen Sie einen Lernplan, um Zeit für das Lernen einzuplanen. Teilen Sie Ihre Lernaufgaben in kleinere, überschaubare Abschnitte auf. Setzen Sie realistische Fristen, um kontinuierlich Fortschritte zu machen, und vermeiden Sie es, dass Sie die Aufgaben aufschieben.





Ihre Lernfähigkeit verbessern

- **Lassen Sie sich helfen und arbeiten Sie mit anderen zusammen:** Zögern Sie nicht, sich von anderen helfen zulassen oder mit anderen zusammenzuarbeiten. Beteiligen Sie sich an Diskussionen, bilden Sie Lerngruppen oder lassen Sie sich von Lehrkräften, MentorInnen oder anderen Lernenden beraten. Gemeinsames Lernen kann verschiedene Perspektiven eröffnen, das Verständnis verbessern und Lernen nachhaltiger machen.
- **Nutzen Sie Technologie und Lernressourcen:** Nutzen Sie technologische Hilfsmittel und digitale Ressourcen, die Ihre Lernerfahrung verbessern können. Online-Kurse, Bildungswebseiten, interaktive Apps und Online-Communities können Zugang zu einer Fülle von Wissen bieten und interaktives Lernen erleichtern.
- **Kultivieren Sie eine Wachstumsmentalität:** Verschreiben Sie sich der Wachstumsmentalität, derzufolge Intelligenz und Fähigkeiten durch Anstrengung und Lernen entwickelt werden können. Nehmen Sie Herausforderungen an, überwinden Sie Hindernisse und bewahren Sie eine positive Einstellung zum Lernen.
- **Üben Sie sich in Selbstreflexion:** Nehmen Sie sich die Zeit regelmäßig über Ihren Lernprozess und Ihre Fortschritte nachzudenken. Bewerten Sie, welche Strategien wirksam sind und welche Bereiche verbessert werden können. Passen Sie Ihre Herangehensweise entsprechend an und vergessen Sie nicht Ihre Erfolge zu feiern.
- **Akzeptieren Sie Fehler und lernen Sie aus Misserfolgen:** Fehler und Misserfolge sind ein wesentlicher Bestandteil des Lernprozesses. Sie können eine Chance für Ihr persönliches Wachstum darstellen. Analysieren Sie, was schief gelaufen ist, nehmen Sie Anpassungen vor und wenden Sie das Neuerlernte beim Weiterlernen an.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Lernen ist ein Prozess der Aneignung von neuen Kenntnissen, Wissen, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Werten, Einstellungen und Präferenzen.

Die Kenntnis Ihres Lernstils kann am Arbeitsplatz hilfreich sein, und Sie dabei unterstützen effektiv und zielgerichtet zu lernen.

Die vier wichtigsten Lernstile sind: visuell, auditiv, lesen/schreiben und kinästhetisch.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Lernen ist...

Richtig
oder
falsch?

ein fortlaufender Prozess.

ein einmaliges Ereignis.

der richtige Weg, um mehr Fachwissen zu erlangen.

ein müheloser Prozess mit geringem Arbeitsaufwand.



Richtige Antworten

... ein fortlaufender Prozess, kein einmaliges Ereignis.

Ja, richtig! Wir lernen uns Leben lang!

... ist der richtige Weg, um mehr Fachwissen zu erlangen.

Ja, richtig! Methodisch vorgehen, sich konzentrieren, sich anstrengen und das neu erworbene Wissen üben - das sind die Schritte, um sich weiterzuentwickeln.

... ein müheloser Prozess mit geringem Arbeitsaufwand.

Nein, das ist nicht richtig! Lernen erfordert schon Arbeit und Zeitaufwand. Finden Sie den Lernstil, der am besten zu Ihnen passt, setzen Sie sich Lernziele und bleiben Sie motiviert, um eine angenehme Entdeckungsreise daraus zu machen!

Lernen
ist...



Kontinuierliches, lebenslanges Lernen

Der Begriff "**lebenslanges Lernen**" bezieht sich auf die Vorstellung, dass Bildung ein langfristiger Prozess ist, der mit der Geburt beginnt und ein Leben lang andauert.

“Lebenslanges Lernen” ist:

- das kontinuierliche und selbstgesteuerte Streben nach Wissen und persönlicher Entwicklung während des gesamten Lebens.
- der Prozess der Aneignung neuer Fähigkeiten, der Wissenserweiterung und der Gewinnung von Einsichten, die über die formale Bildung bzw. Berufsausbildung hinausgehen.
- der Weg, der es Ihnen erlaubt neue Perspektiven einzunehmen, Ihr Selbstvertrauen zu stärken und ständig zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.



Kontinuierliches lebenslanges Lernen

Nach Heraklit ist das Einzige, was konstant ist, der Wandel.

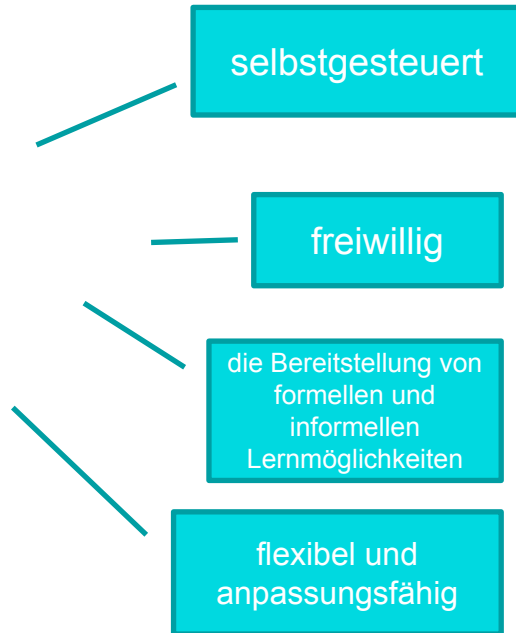
Neugierig zu bleiben und sich ständig weiterzubilden, ist nicht nur für den Alltag, sondern auch für das Berufsleben von entscheidender Bedeutung. Nur so kann man den zahlreichen Veränderungen - technologische, persönliche, gesellschaftliche, berufliche - mit Erfolg begegnen. Dies erlaubt Ihnen neue Chancen aktiv zu nutzen und für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben.





Kontinuierliches, lebenslanges Lernen - Merkmale

Lebenslanges Lernen ist:



Lebenslang Lernende übernehmen die Verantwortung für ihren eigenen Lernprozess. Sie legen ihre Lernziele fest, beschaffen relevante Lernressourcen und wählen für sie geeignete Lernmethoden.

Jeder Mensch sucht nach Lernmöglichkeiten, die seinen Interessen und Zielen entsprechen. Es ist ein Prozess, der im Wesentlichen von der persönlichen Motivation und der Bereitschaft zum Lernen bestimmt wird.

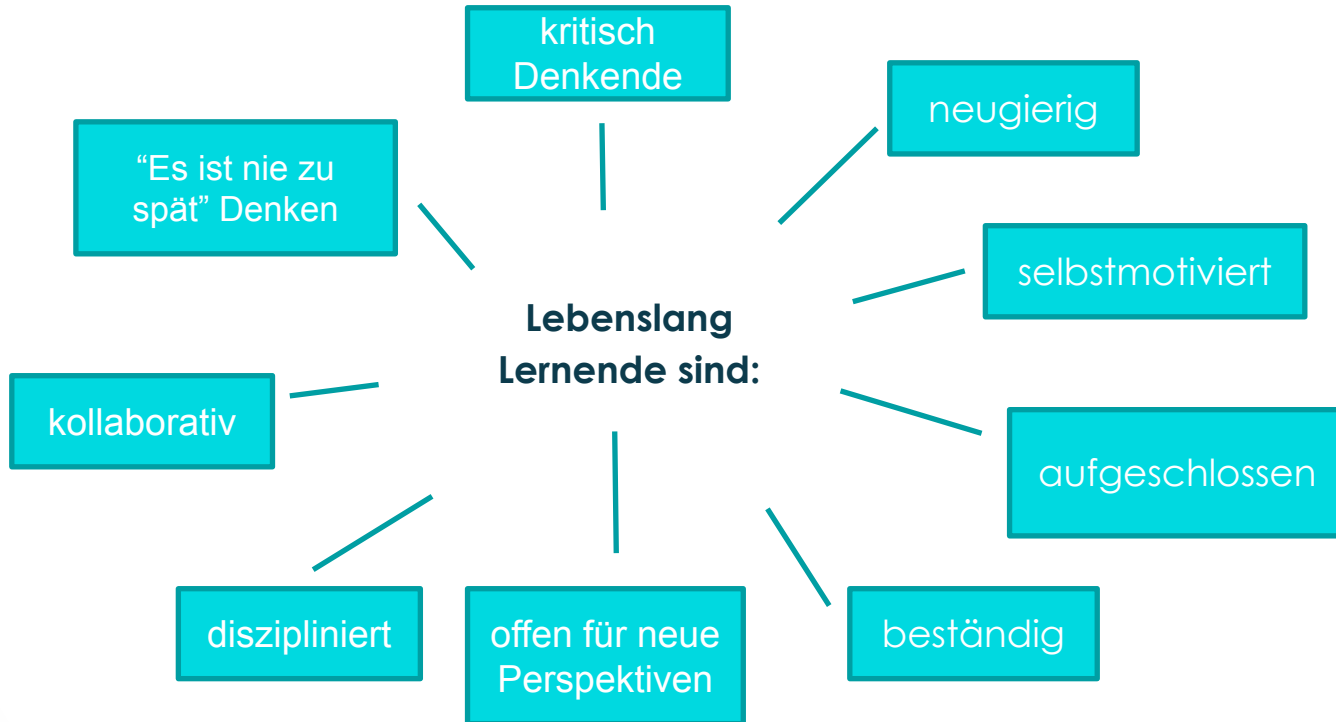
Informelle Lernmöglichkeiten wie Lesen, praktische Erfahrungen und Gespräche mit FreundInnen, KollegInnen usw.

Formale Lernangebote wie strukturierte Kurse, Workshops, Seminare und andere Bildungsprogramme.

Lebenslanges Lernen ist flexibel, was den Zeitpunkt, den Ort und die Methoden des Lernens betrifft und kann an die sich ständig ändernden Bedürfnisse und Vorlieben jeder einzelnen Person angepasst werden.



Kontinuierliche, lebenslang Lernende - Merkmale





Kontinuierliches, lebenslanges Lernen - Vorteile

Lebenslanges Lernen hat vielfache positive Auswirkungen auf Ihr Berufsleben:

1. Berufliche Weiterentwicklung: Lebenslanges Lernen ist für die berufliche Entwicklung und das Vorankommen unerlässlich. Es hilft Ihnen, neue Fähigkeiten zu erwerben, mit Branchentrends Schritt zu halten und auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben. Kontinuierliches Lernen verbessert Ihre Beschäftigungsfähigkeit und eröffnet Ihnen neue Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung.

2. Anpassung an den Wandel: Die Branchen und die beruflichen Anforderungen entwickeln sich ständig weiter. Lebenslanges Lernen ermöglicht es Ihnen, sich an diese Veränderungen anzupassen, neue Kompetenzen zu erwerben und in Ihrem Bereich relevant zu bleiben. Dadurch werden Sie für Arbeitgebende zu einem wertvollen "Aktivposten" und erhöhen Ihre Chancen auf beruflichen Erfolg.



Kontinuierliches, lebenslanges Lernen - Vorteile

3. Vernetzung: Lebenslanges Lernen bietet Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Kontakt mit Fachleuten in Ihrem Bereich. Daraus können Kooperationen, Mentorenschaft, Arbeitsmöglichkeiten oder der Zugang zu wertvollen Ressourcen und Erkenntnissen entstehen.

4. Innovation und Kreativität: Lebenslanges Lernen fördert Innovation und Kreativität. Wenn Sie neugierig bleiben, neue Ideen erkunden und Ihr Wissen kontinuierlich erweitern, können Sie neue Perspektiven und innovative Lösungen in Ihre Arbeit einbringen.

5. Entwicklung von Führungsqualitäten: Lebenslanges Lernen ist für die Entwicklung von Führungskräften unerlässlich. Es verbessert nicht nur Ihre Fähigkeit, sich an Veränderungen anzupassen, sondern auch andere zu inspirieren und zu motivieren. Auch für strategische Entscheidungen ist das umfassende Verständnis aller Neuerungen auf Ihrem jeweiligen Fachgebiet unerlässlich.

6. Zufriedenheit im Beruf: Kontinuierliches Lernen trägt zur Zufriedenheit und Erfüllung im Beruf bei. Es ermöglicht Ihnen, neue Herausforderungen anzunehmen, einen sinnvollen Beitrag zu leisten und auch als Mensch in Ihrer professionellen Rolle zu wachsen.



Kontinuierliches, lebenslanges Lernen - Hindernisse

Lebenslanges Lernen kann mit hohen **Kosten** verbunden sein. Die meisten Weiterbildungen für den Erwerb neuer Kenntnisse und Qualifikationen sind kostenpflichtig.

Lebenslanges Lernen kann **zeitaufwendig** sein. Der Versuch einen Ausgleich zwischen Arbeit, Privatleben und Lernen zu finden, kann durchaus ein Hindernis darstellen.

Lebenslanges Lernen kann **anstrengend** sein. Es erfordert Disziplin, Motivation und Engagement lebenslang, selbstgesteuert zu lernen.



Kontinuierliches, lebenslanges Lernen - Hindernisse

Die Verfügbarkeit und der **Zugang** zu Ressourcen kann **eingeschränkt sein**, was zu Schwierigkeiten im Lernprozess führt.

Lebenslanges Lernen kann zu einer **Überqualifizierung** führen. Dies könnte sich negativ auswirken, da es schwieriger sein könnte, eine Stelle zu finden oder es kann sein, dass sie am Arbeitsplatz nicht anerkannt wird.

Fehlen eines unterstützenden **Netzwerk** von MentorInnen, Gleichgesinnten oder Lerngemeinschaften, die motivierend wirken, Unterstützung und die Möglichkeit der Zusammenarbeit bieten können.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Lebenslanges Lernen ist die wichtigste Voraussetzung für Anpassungsfähigkeit, persönliches und berufliches Wachstum und Erfolg.

Es gibt auch Hindernisse, die beim selbstgesteuerten, lebenslangen Lernen überwunden werden müssen.

Lebenslanges Lernen fördert die persönliche Entfaltung, verbessert die Berufsaussichten, die kognitiven und die zwischenmenschlichen Kompetenzen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Lernen hört nach der Schule auf.

Man sollte stets neugierig sein und sich selbst motivieren, um keine Möglichkeit weiterzulernen auszulassen.

Lebenslanges Lernen ist für das Berufsleben wichtiger als für das Privatleben.

Überqualifizierung könnte unter bestimmten Umständen auch als nachteilig betrachtet werden.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Lernen hört nach der Schule auf.

Nein, das ist nicht richtig! Lernen hört nie auf! Es ist ein fortlaufender Prozess im Leben jedes Menschen.

Man sollte stets neugierig sein und sich selbst motivieren, um keine Möglichkeit weiterzulernen auszulassen.

Ja, richtig! Immer dran bleiben und Neues hinzulernen. Fragen stellen und nachhaken, sind weitere Schlüssel zum lebenslangen Lernen.

Lebenslanges Lernen ist für das Berufsleben wichtiger als für das Privatleben.

Nein, das ist nicht richtig! Lebenslanges Lernen bereichert sowohl das persönliche als auch das berufliche Leben.

Überqualifizierung könnte unter bestimmten Umständen auch als nachteilig betrachtet werden.

Ja, richtig! Kontinuierliches Lernen könnte zu einer Überqualifizierung in Ihrer derzeitigen Position führen, was so gesehen auch als nachteilig betrachtet werden könnte.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der Arbeitnehmenden

Laut dem Workplace Learning Report, der von LinkedIn im Jahr 2022 veröffentlicht wurde, sind die drei wichtigsten Gründe für Arbeitnehmende zu lernen:

1. Es erlaubt im eigenen Fachbereich auf dem Laufenden zu bleiben;
2. Es entspricht ihren Interessen und beruflichen Zielen;
3. Es ermöglicht einen Stellenwechsel, eine Beförderung oder allgemein das Weiterkommen im Beruf.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der Arbeitnehmenden

Heutzutage geht es bei der beruflichen Entwicklung nicht in erster Linie um den beruflichen Aufstieg. Es geht vielmehr darum, sich innerhalb des Unternehmens verändern zu können und Chancen wahrzunehmen.

Viele Organisationen investieren in Ausbildungsprogramme, die auf die **interne Mobilität** abzielen.

Arbeitskräfte bekommen somit die Möglichkeit, direkt am Arbeitsplatz zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Dies erlaubt die Übernahme von neuen Aufgaben innerhalb des Unternehmens.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der Arbeitnehmenden

Es geht nicht nur um berufliche Weiterentwicklung und Aufstieg. Arbeitnehmende entscheiden sich auch aus den folgenden Gründen für kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz:

Bessere Beschäftigungsaussichten:

Durch den Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten können sich Arbeitnehmende an die sich ändernden Arbeitsanforderungen anpassen und auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben.

Arbeitszufriedenheit:

Die Möglichkeit, sich innerhalb der eigenen Rolle weiterzuentwickeln und voranzukommen, erhöht das Engagement und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen.

Steigerung von Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeit:

Der Erwerb neuer Fähigkeiten und Kenntnisse, ermutigt sich Herausforderungen zu stellen und die bestehenden Aufgaben effektiv und effizient zu bewältigen.

Persönliches Branding:

Lebenslanges Lernen macht Arbeitnehmende zu sachkundigen und qualifizierten Fachleuten auf ihrem Gebiet. Dies eröffnet neue Möglichkeiten und bringt Anerkennung.





Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der Arbeitnehmenden

Einige Tipps:

- ✓ Nehmen Sie die Lernangebote wahr, die an Ihrem Arbeitsplatz angeboten werden
- ✓ Fragen Sie bei Ihren Vorgesetzten um Empfehlungen für Ihre berufliche Weiterbildung nach
- ✓ Schlagen Sie selbst Lernangebote vor, die für Ihren Arbeitsbereich relevant sind



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Lebenslanges Lernen ist die wichtigste Voraussetzung für persönliches und berufliches Wachstum, Anpassungsfähigkeit und Erfolg.

Lebenslanges Lernen fördert die persönliche Entfaltung, die Berufsaussichten, die kognitiven und die zwischenmenschlichen Kompetenzen.

Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz fördert Kreativität und Innovation und macht das Unternehmen zu einem interessanten Arbeitgeber für Top-Talente.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz:

Richtig
oder
falsch?

...macht keinen Sinn, wenn Sie weiterhin in derselben Abteilung oder Position bleiben möchten.

...kann neue Arbeitsmöglichkeiten eröffnen und den Zugang zu einem wichtigen professionellen Netzwerk ermöglichen.

...ist hilfreich, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.



Richtige Antworten

Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz... Richtig oder falsch?

.. macht keinen Sinn, wenn Sie weiterhin in derselben Abteilung oder Position bleiben möchten

Nein, das ist nicht richtig! Selbst wenn Sie an Ihrem Arbeitsplatz bleiben möchten, ist es wichtig, sich ständig weiterzubilden, damit Sie den sich kontinuierlich ändernden Arbeitsanforderungen gewachsen bleiben.

...kann neue Arbeitsmöglichkeiten eröffnen und den Zugang zu einem wichtigen professionellen Netzwerk ermöglichen.

Ja, richtig! Lebenslanges Lernen stärkt Ihre berufliche Positionierung.

...ist hilfreich, um auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ja, richtig! Die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist einer der Hauptgründe dafür, sich weiterzubilden. Der Erwerb neuer Kenntnisse und Fähigkeiten führt zu einer größeren Bereitschaft auf Veränderungen einzugehen. Dies erhöht die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der ArbeitgeberInnen

Nach Angaben von McKinsey & Company haben 87 % der Unternehmen weltweit Qualifikationsdefizite und erwarten, diese in den nächsten fünf Jahren zu beseitigen.

Dies stellt einen erheblichen Schwachpunkt dar, den die Unternehmen beheben sollten, um zukünftiges Wachstum zu ermöglichen.

Unternehmen sind gut beraten, wenn sie ein Arbeitsumfeld schaffen, das von einer Lernkultur geprägt ist.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der ArbeitgeberInnen

Strategien zur Verbesserung der Weiterbildung am Arbeitsplatz

- **Weiterbildungsbedarfsanalyse:** Es ist wichtig eine Bedarfsanalyse durchzuführen und zu ermitteln wo genau Weiterbildungsbedarf besteht. Mögliche Strategien hierfür sind Befragungen von Mitarbeitenden, Führungskräften, oder auch Leistungsbewertungen.
- **Weiterbildungsmaßnahmen an den Unternehmenszielen ausrichten:** Dies ist für die Gesamtleistung des Unternehmens von großer Bedeutung.
- **Maßgeschneiderte Schulungen:** Die KundInnen und ihre Erwartungen stehen im Mittelpunkt dessen was das Unternehmen anbietet. Es ist daher wichtig, dass die angebotenen Schulungen die KundInnenenerwartungen in Betracht ziehen und auf den entsprechenden Lernbedarf der Mitarbeitenden eingehen.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der ArbeitgeberInnen

- **Coaching und Mentoring Angebote:** Mentoring-Programme helfen den Arbeitskräften, neu erlerntes Wissen und neu erlernte Fähigkeiten im Arbeitsalltag anzuwenden. Dies erleichtert ferner den Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens.
- **Die Effektivität der Schulungen bewerten:** Führen Sie regelmäßig Bewertungen und Umfragen über die Wirksamkeit von Schulungsprogrammen durch und erbitten Sie Feedback von den Teilnehmenden. Sammeln Sie Daten über die Lernergebnisse, über den Erwerb von neuen Fähigkeiten, und darüber inwieweit sie tatsächlich am Arbeitsplatz Anwendung finden. Bitten Sie um Feedback, um bei künftigen Schulungen ggf. Verbesserungen oder Anpassungen vornehmen zu können.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der ArbeitgeberInnen

- **Kontinuierlich verbessern:** Ermutigen Sie AusbilderInnen, Führungskräfte und Mitarbeitende, Feedback zu geben und konkrete Vorschläge zur Verbesserung des Schulungsangebots zu machen. Überprüfen und aktualisieren Sie Schulungsmaterialien, -inhalte und -methoden, in regelmäßigen Abständen, um sicherzustellen, dass sie auch wirklich dem Schulungsbedarf entsprechen.
- **Lernerfolge anerkennen und belohnen:** Feiern Sie Fortschritte und erreichte Ziele, Zertifizierungen und die Anwendung neu erworbener Fähigkeiten am Arbeitsplatz. Anerkennung ermutigt zur kontinuierlichen Teilnahme und motiviert ständig weiterzulernen.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz: Die Perspektive der ArbeitgeberInnen

- **Vorbild sein:** Es könnte schwierig werden Mitarbeitende davon zu überzeugen in Weiterbildung zu investieren, wenn der oder die Vorgesetzte selbst nicht an den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen glaubt und sich dementsprechend nicht darum bemüht.
- **Zum kontinuierlichen Lernen ermutigen:** Fördern Sie in Ihrer Organisation eine Lernkultur. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden ihre Weiterbildung aktiv selbst in die Hand zu nehmen und stellen Sie Ressourcen dafür zur Verfügung. Dies kann in Form von Online-Kursen, Webinaren oder auch Branchenspezifischen Veröffentlichungen erfolgen. Eine andere Möglichkeit könnte darin bestehen, Referenten einzuladen ihr Wissen weiterzugeben, sowohl aus dem eigenen Unternehmen als auch externe Referenten.



Lernen “im Fluss der Arbeit”

Josh Bersin und sein Team haben eine Studie durchgeführt, für die mehr als 4.000 Lern- und Entwicklungsprofis (L&D) und Businessfachleute zur beruflichen Weiterbildung und zum kontinuierlichen Lernen befragt wurden. So entstand auch der Begriff "[Lernen im Fluss der Arbeit](#)". Dieser Studie zufolge, besteht **die größte Herausforderung darin, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, sich mehr Zeit für das Lernen zu nehmen**. Von den Lernenden, die befragt wurden, wollten 58 % in ihrem eigenen Tempo lernen und 49 % wollten direkt beim Arbeiten lernen.

Eine weitere von Josh Bersin und LinkedIn durchgeführte Umfrage ergab, dass 47 % der Arbeitskräfte, die bei der Arbeit Zeit mit Lernen verbringen, sich weniger gestresst fühlen, 39 % sich produktiver und erfolgreicher fühlen, 23 % eher bereit sind, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, und 21 % eher zuversichtlich und glücklich sind.



Lernen “im Fluss der Arbeit”

Eine der größten Herausforderungen für die Weiterbildung im Unternehmen ist, wie Lernen beim Arbeiten integriert werden kann.

Lernen direkt beim Arbeiten ist eine interessante Alternative, um Weiterbildung zu ermöglichen und gleichzeitig die Arbeit der Mitarbeitenden nicht zu behindern.

Dadurch wird Lernen zu einem selbstverständlichen Teil des Arbeitstages, und Mitarbeitende müssen nicht ihre persönliche Zeit opfern, um zum Beispiel an einem Online-Seminar teilzunehmen.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz- Argumente, die dafür sprechen

Investitionen in lebenslanges Lernen sind für Unternehmen durchaus profitabel, da es sich um ein wichtiges Instrument für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens handelt.

Unternehmen, die in Lern- und Entwicklungsprogramme (L&D) investieren, erhöhen ihre Wettbewerbsfähigkeit auch hinsichtlich neu aufkommender Themen und Trends, und versetzen sich in die Lage neuen oder steigenden Anforderungen erfolgreich zu begegnen.

Mitarbeitende, die sich zu ständigem Lernen verpflichten, tragen dazu bei, dass das Unternehmen in einem sich schnell verändernden Markt an der Spitze bleibt.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz- Argumente, die dafür sprechen

Das Engagement für lebenslanges Lernen bietet Unternehmen auch Kostenvorteile. Die Einstellung von neuen Mitarbeitenden ist kostenintensiver als die Weiterbildung bereits vorhandener, gut ausgebildeter und hoch qualifizierter Mitarbeitenden, die darüber hinaus auch sehr produktiv sind und etwaige Qualifikationslücken im Unternehmen schließen.

Es sollte das Ziel aller Unternehmen sein, die Weiterbildung der Mitarbeitenden zu fördern. Je höher ihre Arbeitszufriedenheit, desto höher die Bindung an das Unternehmen und desto geringer die Gefahr, dass sie sich nach einer besseren Stelle umsehen.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz- Argumente, die dafür sprechen

Ein Lernprogramm sollte nicht lediglich als ein paar Stunden Weiterbildung betrachtet werden, sondern auf einer umfassenden, kontinuierlichen Lernstrategie beruhen und von den Führungskräften nicht vernachlässigt werden.

Zusätzlich zu den technischen sollten auch die transversalen Kompetenzen, d.h. auch die Soft Skills, der Mitarbeitenden (Kommunikation, Teamarbeit, Problemlösungsfähigkeiten usw.) gefördert werden.

Indem Unternehmen ihre Mitarbeitenden zu kontinuierlichem Lernen ermutigen, legen sie den Grundstein dafür, dass ihre Belegschaft mit den erforderlichen Fähigkeiten ausgestattet ist, die für eine erfolgreiche Zukunft ausschlaggebend sind.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz- Argumente, die dafür sprechen

Ein weiterer Grund, der für die Investition in lebenslanges Lernen spricht, ist dass dadurch **Innovationsfähigkeit** und **Kreativität** innerhalb des Unternehmens gefördert werden. Mitarbeitende, die sich kontinuierlich weiterbilden, sind eher bereit, kritisch zu denken, neue Ideen zu entwickeln und innovative Lösungen zu finden, die das Unternehmen in die Lage versetzen den stetigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Unternehmen, die lebenslanges Lernen fördern, werden **für Spitzenkräfte attraktiv**. Potenzielle Mitarbeitende fühlen sich eher zu Unternehmen hingezogen, die attraktive Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Programme für lebenslanges Lernen können ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal sein, wenn es darum geht, leistungsstarke Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten.



Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz- Argumente, die dafür sprechen

Auch der **Nachfolge** im Unternehmen muss Beachtung geschenkt werden. Die Investition in lebenslanges Lernen ermöglicht es künftige Führungskräfte innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und entsprechend zu fördern.

Kontinuierliche Weiterbildungsprogramme sind von Vorteil für die Nachfolgeplanung, da **Mitarbeitende gezielt auf Führungsaufgaben vorbereitet werden können**. Dadurch wird das Risiko von Führungslücken verringert und eine reibungslose Übergabe der Verantwortlichkeiten gewährleistet, wenn Schlüsselpositionen frei werden.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Es gibt viele Möglichkeiten, kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz einzuführen und zu fördern.

Es ist von Vorteil wenn Unternehmen L&D-Programme und Weiterbildung direkt am Arbeitsplatz anbieten, um ihren Mitarbeitenden die Teilnahme zu erleichtern.

Kontinuierliches Lernen am Arbeitsplatz fördert Kreativität und Innovation und macht das Unternehmen attraktiv für Spitzentalente.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Aus Sicht der Unternehmen ist der Forderung nach Weiterbildungsmöglichkeiten Genüge getan, wenn ausreichend Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden.

Die Arbeitnehmenden von heute könnten durch kontinuierliches Lernen die Arbeitgebenden von morgen sein.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Aus Sicht der Unternehmen ist der Forderung nach Weiterbildungsmöglichkeiten Genüge getan, wenn ausreichend Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden..

Nein, das ist nicht richtig! Neben dem Weiterbildungsangebot am Arbeitsplatz ist es wichtig Feedback über die Effizienz einzuholen, um das Angebot zu verbessern bzw. an den effektiven Bedarf anzupassen.

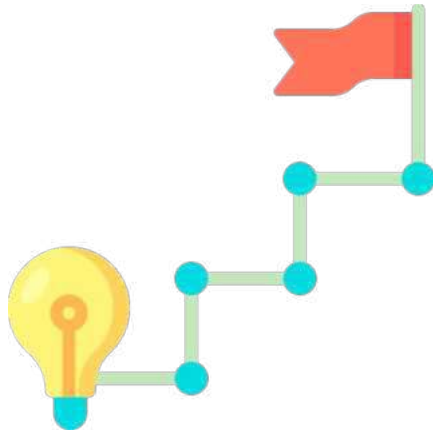
Die Arbeitnehmenden von heute könnten durch kontinuierliches Lernen die Arbeitgebenden von morgen sein.

Ja, richtig! Unternehmen können künftige Führungskräfte innerhalb des Unternehmens leichter ausmachen und fördern, wenn sie in lebenslanges Lernen und Weiterbildung investieren. Es ist einfacher einen Nachfolgeplan zu entwickeln und umzusetzen, wenn im Unternehmen eine Lernkultur besteht. So verringert sich auch das Risiko von Führungslücken.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!



"Lernen, wie man lernt - Kontinuierliches, selbstgesteuertes lebenslanges Lernen" - Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

**Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende**

**Der erste Schritt, den ich
mache und (was und
wann)**



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben das **Modul Nummer 1** zum Thema **Lernen, wie man lernt, abgeschlossen.**

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 2 über Zeit- und Selbstmanagement





Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 2: Zeit- und Selbstmanagement



**Co-funded by
the European Union**

Autor: Andraž Kovačič - MIITR - International Institute for the
Implementation of Sustainable Development

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Zeit- und Selbstmanagement

In der heutigen schnelllebigen Welt ist es wichtiger denn je, seine Zeit effektiv zu organisieren. Egal, ob Sie studieren, berufstätig oder unternehmerisch tätig sind, oder einen Haushalt führen - ein effizientes Zeitmanagement kann Ihnen helfen, Ihren Tag besser zu organisieren, Ihre Ziele zu erreichen und Ihr Privat- und Berufsleben in Einklang zu bringen.





Zeitmanagement: Techniken und Werkzeuge

Erfolgreiches Zeitmanagement ist in der heutigen schnelllebigen Welt eine entscheidende Fähigkeit, und zwar unabhängig von Ihrer Funktion oder Ihrem Beruf. Richtig angewandt, können Zeitmanagementtechniken zu höherer Effizienz, gesteigerter Produktivität, weniger Stress und einer besseren Work-Life-Balance führen.

Was verstehen wir und Zeitmanagement?

Zeitmanagement ist der Vorgang des Organisierens und Planens, wie Sie Ihre Zeit auf bestimmte Aktivitäten aufteilen. Ein gutes Zeitmanagement ermöglicht es Ihnen, intelligenter - nicht härter - zu arbeiten, so dass Sie in kürzerer Zeit mehr erledigen können, auch wenn die Zeit knapp und der Druck hoch ist.



Zeitmanagement Techniken

Es gibt verschiedene Zeitmanagementtechniken, die Sie anwenden können, um Ihre Zeit effektiver zu gestalten. Im folgenden ein Reihe gängiger Techniken:

- 1. Die Eisenhower Matrix:** Diese Methode hilft Ihnen, Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit zu ordnen und weniger dringliche und weniger wichtige Aufgaben auszusortieren. Die letzteren werden entweder delegiert oder müssen gar nicht erst erledigt werden.
- 2. Die Pomodoro-Technik:** Bei dieser Technik wird die Arbeit mit einem Timer in Intervalle unterteilt, die in der Regel 25 Minuten dauern und durch kurze Pausen unterbrochen werden. Dies hilft, ein hohes Produktivitätsniveau aufrechtzuerhalten und gleichzeitig einem Burnout vorzubeugen.
- 3. Time Blocking:** Time Blocking ist die Methode, bei der Sie jeden Moment Ihres Tages im Voraus planen und bestimmte Zeitblöcke für bestimmte Aufgaben und Verantwortlichkeiten reservieren.



Zeitfresser

Zeitfresser sind Aktivitäten, die nicht zu Ihrer Produktivität oder zum Erreichen Ihrer Ziele beitragen. Häufige Zeitfresser sind die übermäßige Nutzung sozialer Medien, häufige Unterbrechungen durch KollegInnen oder die Teilnahme an unnötigen Meetings. Um Ihre Effizienz zu steigern, ist es wichtig, diese zeitraubenden Aktivitäten zu erkennen und zu bewältigen..





Zeitmanagement Werkzeuge

Es gibt zahlreiche Werkzeuge für das Zeitmanagement, die Ihnen helfen, Ihre Zeit effektiver zu verwalten. Digitale Kalender, Projektmanagement-Software, Timer und Produktivitäts-Apps können alle zu einem besseren Zeitmanagement beitragen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die Bedeutung des Zeitmanagements erörtert und verschiedene Techniken für ein effektives Zeitmanagement vorgestellt. Wir haben auch über häufige Zeitfresser gesprochen und verschiedene Werkzeuge vorgestellt, die zu einem besseren Zeitmanagement beitragen können.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Zeitmanagement ist am Arbeitsplatz nur für Fachleute wichtig.

Die Eisenhower-Matrix hilft bei der Priorisierung von Aufgaben, und zwar auf der Grundlage von Dringlichkeit und Wichtigkeit.

Time Blocking ist eine Methode, bei der Sie Ihren Zeitplan offen und spontan gestalten.

Produktivitäts-Apps und Timer sind Beispiele für Werkzeuge für das Zeitmanagement.





Richtige Antworten

Zeitmanagement ist am Arbeitsplatz nur für Fachleute wichtig.

Nein, das ist nicht richtig! Zeitmanagement ist unabhängig von der Rolle oder Tätigkeit wichtig, z. B. wenn sie studieren, unternehmerisch tätig sind, einen Haushalt führen oder berufstätig sind. Es hilft bei der Organisation von Aufgaben, dem Erreichen von Zielen und dem Ausgleich zwischen Privat- und Berufsleben.

Die Eisenhower-Matrix hilft bei der Priorisierung von Aufgaben, und zwar auf der Grundlage von Dringlichkeit und Wichtigkeit.

Ja, richtig! Die Eisenhower-Matrix ist eine Zeitmanagementtechnik, bei der Aufgaben in vier Quadranten eingeteilt werden: dringend und wichtig, wichtig, aber nicht dringend, dringend, aber nicht wichtig, und weder dringend noch wichtig. Diese Methode hilft bei der Ermittlung von Prioritäten und der entsprechenden Zeiteinteilung.



Richtige Antworten

Time Blocking ist eine Methode, bei der Sie Ihren Zeitplan offen und spontan gestalten.

Nein, das ist nicht richtig! Beim Time-Blocking planen Sie Ihren Tag im Voraus, indem Sie bestimmte Zeitblöcke für verschiedene Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuweisen. Dabei wird ein strukturierter Zeitplan erstellt, der dabei hilft, Prioritäten zu setzen und die Zeit effektiv zu verwalten.

Produktivitäts-Apps und Timer sind Beispiele für Werkzeuge für das Zeitmanagement.

Ja, richtig! Produktivitäts-Apps und Timer sind weit verbreitete Zeitmanagement-Tools. Produktivitäts-Apps können bei der Organisation von Aufgaben, der Verfolgung von Zielen und der Beseitigung von Ablenkungen helfen. Timer, wie sie in der Pomodoro-Technik verwendet werden, helfen bei der effektiven Verwaltung von Arbeitsintervallen und Pausen.



Ziele setzen und Priorisieren: Ihr Weg zu mehr Effizienz

Das Setzen klarer, erreichbarer Ziele und die Priorisierung von Aufgaben sind entscheidende Komponenten eines effektiven Zeitmanagements. Diese Fähigkeiten ermöglichen es Ihnen, Ihre Bemühungen auf das Wesentliche zu beschränken, das Gefühl der Überforderung zu vermeiden und effizienter auf die gewünschten Ergebnisse hinzuarbeiten.

Ziele setzen – so geht's

Bei der Zielsetzung geht es darum, spezifische, messbare, erreichbare, relevante und zeitgebundene (SMART) Ziele festzulegen. SMART-Ziele geben eine klare Richtung für Ihre Bemühungen vor und machen es einfacher, Fortschritte und Erfolge zu messen.



Zielsetzungstechniken

- 1. SMART-Ziele:** Spezifische, Messbare, Attraktive, Realistische, Terminierte Ziele geben eine klare und kurzgefasste Richtung vor, die zu verfolgen ist. Es ist so einfacher den Fortschritt zu messen und motiviert zu bleiben.
- 2. Vision Boards:** Ein Vision Board ist eine visuelle Darstellung Ihrer Ziele. Sie dient als ständige Erinnerung daran, worauf Sie hinarbeiten.
- 3. Journaling:** Darunter versteht man eine Art Tagebuch, d.h. regelmäßiges Aufschreiben und Beschreiben Ihrer Ziele. Das hilft die Gedanken zu klären, das Verständnis zu vertiefen und das Engagement zu verstärken.



Priorisieren Sie Ihre Aufgaben

Bei der Priorisierung von Aufgaben geht es darum, Ihre Aufgaben nach ihrer relativen Wichtigkeit und Dringlichkeit zu ordnen. Eine effektive Priorisierung gewährleistet, dass Sie sich auf wichtige Aktivitäten konzentrieren, die mit Ihren Zielen konform gehen.





Priorisierungstechniken

- 1. Eisenhower-Matrix:** Die Eisenhower-Matrix, auch bekannt als "Dringend-Wichtig-Matrix", hilft Ihnen bei der Auswahl und Priorisierung von Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit.
- 2. ABC-Methode:** Bei dieser Technik werden die Aufgaben je nach ihrer Wichtigkeit in drei Gruppen (A, B, C) eingeteilt. A"-Aufgaben sind am wichtigsten, B"-Aufgaben sind wichtig, aber nicht so wichtig wie A"-Aufgaben und C"-Aufgaben sind am wenigsten wichtig.
- 3. Die Ivy Lee-Methode:** Schreiben Sie am Ende eines jeden Arbeitstages die sechs wichtigsten Dinge auf, die Sie am nächsten Tag erledigen müssen. Ordnen Sie diese in der Reihenfolge ihrer tatsächlichen Priorität.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir uns mit der Bedeutung der Zielsetzung und der Priorisierung von Aufgaben für das Zeitmanagement befasst. Wir haben verschiedene Techniken zur Festlegung von SMART-Zielen und zur effektiven Priorisierung von Aufgaben erörtert.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

SMART-Ziele sind ein wirksames Werkzeug, um klare und messbare Ziele zu setzen.

Vision Boards sind Tafeln, die zur Organisation und Priorisierung von Aufgaben verwendet werden.

Die ABC-Methode zeigt, wie Aufgaben in alphabetischer Reihenfolge kategorisiert werden können.

Die Ivy-Lee-Methode empfiehlt, sechs wichtige Aufgaben für den nächsten Tag aufzuschreiben.



Richtige Antworten

SMART-Ziele sind ein wirksames Werkzeug, um klare und messbare Ziele zu setzen.

Ja, richtig! SMART-Ziele sind spezifische, messbare, attraktive, realistische und terminierte Ziele, die Klarheit schaffen und eine bessere Kontrolle von Fortschritt und Erfolg ermöglichen.

Vision Boards sind Tafeln, die zur Organisation und Priorisierung von Aufgaben verwendet werden.

Nein, das ist nicht richtig! Vision Boards sind visuelle Darstellungen von Zielen, die in der Regel mit Bildern, Worten und anderen visuellen Elementen erstellt werden. Sie dienen als ständige Erinnerung an das, worauf man hinarbeitet, und helfen dabei, die Motivation und den Fokus zu stärken.



Richtige Antworten

Die ABC-Methode zeigt, wie Aufgaben in alphabetischer Reihenfolge kategorisiert werden können.

Nein, das ist nicht richtig! Bei der ABC-Methode werden die Aufgaben in drei Gruppen eingeteilt: A, B und C. Die Aufgaben der Kategorie A sind die wichtigsten, die Aufgaben der Kategorie B sind wichtig, aber nicht so wichtig wie die Aufgaben der Kategorie A, und die Aufgaben der Kategorie C sind am unwichtigsten. Diese Methode hilft bei der effektiven Priorisierung von Aufgaben.

Die Ivy-Lee-Methode empfiehlt, sechs wichtige Aufgaben für den nächsten Tag aufzuschreiben.

Ja, richtig! Die Ivy-Lee-Methode schlägt vor, die sechs wichtigsten Aufgaben, die am nächsten Tag erledigt werden müssen, auszuwählen und in eine Rangfolge zu bringen. Durch die Konzentration auf eine begrenzte Anzahl wesentlicher Aufgaben hilft diese Methode, Prioritäten zu setzen und die Produktivität zu gewährleisten.



Konzentriert bleiben auch wenn es hektisch zugeht

In der heutigen Welt sind Ablenkungen und Unterbrechungen allgegenwärtig. Das macht es schwieriger, konzentriert und produktiv zu bleiben. Mit den richtigen Strategien können Sie diese potenziellen Hindernisse jedoch bewältigen und ein hohes Maß an Effizienz aufrechterhalten.



Ablenkungen und Unterbrechungen verstehen

Ablenkungen und Unterbrechungen können in vielen Formen auftreten: von telefonischen Nachrichten und E-Mails bis hin zu spontanen Meetings oder lauten Umgebungen. Diese können Ihren Arbeitsablauf stören, Ihre Produktivität verringern und das Stressniveau erhöhen.





Ablenkungen und Unterbrechungen erfolgreich bewältigen

- 1. Pomodoro-Technik:** Diese Technik besteht darin, dass Sie eine bestimmte Zeit lang arbeiten (in der Regel 25 Minuten) und dann eine kurze Pause (5 Minuten) einlegen. Dieser Zyklus hilft, den Fokus aufrechtzuerhalten und Burnout zu verhindern..
- 2. 80/20 Regel (Pareto Prinzip):** Dieser Grundsatz besagt, dass 80 % der Ergebnisse aus 20 % der Bemühungen resultieren. Es wird ermittelt worin die wichtigsten Aufgaben bestehen und die Konzentration darauf gelenkt. Das kann helfen Ablenkungen entgegenzuwirken und effizienter zu arbeiten.
- 3. Time Blocking:** Legen Sie bestimmte Zeitfenster für bestimmte Aktivitäten oder Aufgaben fest. In diesen Blöcken konzentrieren Sie sich nur auf die zugewiesene Aufgabe. Dies hilft, Ablenkungen zu mindern.
- 4. Digital Detox:** Digitales Entgiften besteht darin, dass Sie digitale Geräte, insbesondere während der Arbeitszeit, so wenig wie möglich benutzen. Das hilft auch Ablenkungen zu reduzieren.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die Auswirkungen von Ablenkungen und Unterbrechungen auf Produktivität und Konzentration erörtert. Wir haben verschiedene Strategien besprochen, um diesen Störungen effektiv zu begegnen und einen produktiven Arbeitsablauf zu bewahren.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Ablenkungen und Unterbrechungen haben keinen Einfluss auf Produktivität und Stresspegel.

Time Blocking bedeutet, dass bestimmte Zeiträume verschiedenen Aufgaben und Aktivitäten zugewiesen werden.

Ein Digital Detox kann dazu beitragen, Ablenkungen zu reduzieren, indem die Nutzung von digitalen Geräten eingeschränkt wird.

Bei der Pomodoro-Technik wird eine bestimmte Zeit lang gearbeitet, auf die eine lange Pause folgt.



Richtige Antworten

Ablenkungen und Unterbrechungen haben keinen Einfluss auf Produktivität und Stresspegel.

Nein, das ist nicht richtig! Ablenkungen und Unterbrechungen können den Arbeitsablauf erheblich stören, die Produktivität verringern und das Stressniveau erhöhen. Daher ist es wichtig, sie effektiv zu bewältigen.

Time Blocking bedeutet, dass bestimmte Zeitfenster verschiedenen Aufgaben und Aktivitäten zugewiesen werden.

Ja, richtig! Bei der Time-Blocking-Strategie werden bestimmte Zeitfenster bestimmten Aufgaben oder Aktivitäten zugeteilt. Während dieser Blöcke konzentrieren Sie sich ausschließlich auf die zugewiesene Aufgabe, minimieren Ablenkungen und erhöhen die Produktivität.



Richtige Antworten

Ein Digital Detox kann dazu beitragen, Ablenkungen zu reduzieren, indem die Nutzung von digitalen Geräten eingeschränkt wird.

Ja, richtig! Eine digitale Entgiftung besteht darin, die Nutzung digitaler Geräte zu reduzieren, insbesondere während der Arbeitszeit. Dadurch werden Ablenkungen minimiert. Diese Methode kann die Konzentration und Produktivität erheblich verbessern.

Bei der Pomodoro-Technik wird eine bestimmte Zeit lang gearbeitet, auf die eine lange Pause folgt.

Nein, das ist nicht richtig! Bei der Pomodoro-Technik wird eine bestimmte Zeit lang gearbeitet, in der Regel 25 Minuten, gefolgt von einer kurzen Pause von 5 Minuten. Dieser Zyklus wird wiederholt, um die Konzentration aufrechtzuerhalten und Burnout zu verhindern.



Produktivität und Organisation: So steigern Sie die Effizienz

Eine gute Organisation und hohe Produktivität gehen Hand in Hand. Eine gut organisierte Arbeitsumgebung verringert die Zeit, die für die Suche nach Ressourcen verschwendet wird, verhindert, dass Aufgaben wiederholt werden müssen, und schafft ein der Produktivität förderliches Arbeitsumfeld.



Produktivität und Organisation

Bei der Produktivität geht es darum, in kürzerer Zeit mehr zu erreichen. Es geht nicht einfach nur darum, beschäftigt zu sein, sondern darum, mit Sinn und Zweck beschäftigt zu sein. Bei der Organisation hingegen geht es darum, Ordnung und Struktur in Ihr Arbeitsumfeld, Ihren Zeitplan und Ihre Aufgaben zu bringen.





Tipps für Organisation und Produktivität

1. Die GTD-Methode: Bei der GTD-Methode (Getting Things Done) geht es darum alle Aufgaben und Ideen an einem Ort zusammenzufassen. Sie werden organisiert und klar dargestellt und ferner regelmäßig überprüft, während eine nach der anderen abgearbeitet wird.

2. Zwei-Minuten-Regel: Wenn eine Aufgabe nur zwei Minuten oder weniger braucht, um erledigt zu werden, tun Sie es sofort, anstatt sie aufzuschieben. Diese Regel ist Teil der GTD-Methode und hilft dabei zu vermeiden, dass Aufgaben aufgeschoben werden und trägt dazu bei, dass die Aufgabenliste überschaubar bleibt.

3. Die Eisenhower Matrix: Dies ist ein leistungsfähiges Verfahren zur Priorisierung von Aufgaben auf der Grundlage ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit. Es hilft bei der Entscheidung, welche Aufgaben sofortige Aufmerksamkeit erfordern, welche Aufgaben für später geplant werden sollen, welche Aufgaben delegiert werden sollen und welche Aufgaben ganz gestrichen werden sollen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir uns mit dem Zusammenhang zwischen Produktivität und Organisation befasst. Außerdem haben wir verschiedene Strategien zur Steigerung der Produktivität und zur Erhaltung der Organisation erörtert.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Bei der Produktivität geht es nur darum, beschäftigt zu sein, unabhängig vom Zweck oder Ergebnis der Aufgaben.

Die Eisenhower-Matrix ist ein Instrument zur Priorisierung von Aufgaben auf der Grundlage ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit.

Die GTD-Methode legt den Schwerpunkt auf das regelmäßige Erfassen, Klären, Organisieren und Überprüfen von Aufgaben und Ideen.

Die Zwei-Minuten-Regel besagt, dass Aufgaben, die zwei Minuten oder weniger dauern, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden sollten.





Richtige Antworten

Bei der Produktivität geht es nur darum, beschäftigt zu sein, unabhängig vom Zweck oder Ergebnis der Aufgaben.

Nein, das ist nicht richtig! Bei der Produktivität geht es nicht nur darum, beschäftigt zu sein, sondern darum, sinnvolle Aufgaben effizient zu erledigen. Es geht darum, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die zur Erreichung von Zielen beitragen, und nicht darum, um der Beschäftigung willen beschäftigt zu sein.

Die Eisenhower-Matrix ist ein Instrument zur Priorisierung von Aufgaben auf der Grundlage ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit.

Ja, richtig! Die Eisenhower-Matrix ist ein Zeitmanagement-Tool, das Aufgaben nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit in vier Quadranten kategorisiert. Sie hilft bei der Priorisierung von Aufgaben, bei der Bestimmung, welche Aufgaben sofortige Aufmerksamkeit erfordern, welche Aufgaben zu planen, zu delegieren oder zu eliminieren sind.



Richtige Antworten

Die GTD-Methode legt den Schwerpunkt auf das regelmäßige Erfassen, Klären, Organisieren und Überprüfen von Aufgaben und Ideen.

Ja, richtig! Die GTD-Methode besteht darin, alle Aufgaben und Ideen an einem Ort zu erfassen, sie zu klären und zu organisieren und sie regelmäßig zu überprüfen, um die nächsten Aufgaben zu bestimmen. Diese Methode hilft, die Organisation und Produktivität zu verbessern.

Die Zwei-Minuten-Regel besagt, dass Aufgaben, die zwei Minuten oder weniger dauern, auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden sollten.

Nein, das ist nicht richtig! Die Zwei-Minuten-Regel besagt, dass Aufgaben, die zwei Minuten oder weniger dauern, sofort erledigt werden sollten, anstatt sie aufzuschieben. Diese Regel hilft, Prokrastination zu vermeiden und die Aufgabenliste überschaubar zu halten.



Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung: Das Herzstück emotionaler Intelligenz

Das Verständnis und der Umgang mit unseren Emotionen sind entscheidend für den Erfolg in allen Lebensbereichen. Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung, zwei Kernkomponenten der emotionalen Intelligenz, vermitteln uns die Fähigkeit, unsere Emotionen effektiv zu steuern und angemessen auf verschiedene Situationen zu reagieren.



Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung

Selbstwahrnehmung ist die Fähigkeit, unsere Stimmungen, Emotionen und Impulse sowie deren Wirkung auf andere zu erkennen und zu verstehen. Bei der Selbstregulierung geht es hingegen darum, störende Emotionen und Impulse zu steuern und sich an veränderte Umstände anzupassen.





Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung

- 1. Emotionale Intelligenz:** Eine hohe emotionale Intelligenz ermöglicht es uns, unsere Emotionen besser zu verstehen und zu steuern. Das führt zu besseren Beziehungen, mehr Leistung und allgemeinem Wohlbefinden.
- 2. Achtsamkeit:** Wenn wir unsere Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst wahrnehmen, ohne zu urteilen, können wir besser auf Situationen reagieren, als wenn wir impulsiv reagieren.
- 3. Selbstreflexion:** Regelmäßige Selbstreflexion hilft uns, unsere Stärken, Schwächen und Bereiche zu erkennen, die wir noch verbessern können. Dies trägt zur persönlichen und beruflichen Entwicklung bei.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir uns mit dem Konzept der Selbstwahrnehmung und der Selbstregulierung und ihrer Bedeutung für die emotionale Intelligenz auseinandergesetzt. Wir haben auch die Vorteile einer stärkeren Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung erörtert.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Selbstreflexion ist für die persönliche und berufliche Entwicklung nicht förderlich.

Achtsamkeit bedeutet, präsent zu sein und sich unserer Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst zu sein, ohne zu urteilen.

Selbstregulierung bedeutet, störende Emotionen und Impulse zu steuern und sich an veränderte Umstände anzupassen.

Selbstreflexion ist für die persönliche und berufliche Entwicklung nicht förderlich.





Richtige Antworten

Selbstreflexion ist für die persönliche und berufliche Entwicklung nicht förderlich.

Nein, das ist nicht richtig! Zur Selbstreflexion gehört nicht nur das Erkennen und Verstehen der eigenen Emotionen, sondern auch das Verständnis dafür, wie sich unsere Emotionen auf andere auswirken. Sie spielt eine entscheidende Rolle bei funktionierenden zwischenmenschlichen Beziehungen.

Achtsamkeit bedeutet, präsent zu sein und sich unserer Gedanken, Gefühle und Handlungen bewusst zu sein, ohne zu urteilen.

Ja, richtig! Achtsamkeit bedeutet, im gegenwärtigen Moment völlig präsent zu sein und Gedanken, Gefühle und Handlungen ohne Bewertung zu beobachten. Sie fördert eine überlegte Vorgehensweise anstelle von impulsiven Reaktionen.





Richtige Antworten

Selbstregulierung bedeutet, störende Emotionen und Impulse zu steuern und sich an veränderte Umstände anzupassen.

Ja, richtig! Selbstregulierung ist die Steuerung und Kontrolle unserer Emotionen, Impulse und Reaktionen. Dies ermöglicht es uns, uns besser an verschiedene Situationen anzupassen.

Selbstreflexion ist für die persönliche und berufliche Entwicklung nicht förderlich.

Nein, das ist nicht richtig! Regelmäßige Selbstreflexion ist für die persönliche und berufliche Entwicklung von großem Nutzen. Sie hilft uns, Einblicke in unsere Stärken, Schwächen und verbesserungswürdigen Bereiche zu gewinnen, was eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht.



Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung: Der Kern der emotionalen Intelligenz

Das Verständnis und der Umgang mit unseren Emotionen sind entscheidend für den Erfolg in allen Lebensbereichen. Selbstwahrnehmung und Selbstregulierung, zwei Kernkomponenten der emotionalen Intelligenz, geben uns die Fähigkeit, unsere Emotionen effektiv zu steuern und angemessen auf verschiedene Situationen zu reagieren.



Stress und Work-Life Balance

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist eine Herausforderung, der sich viele stellen. Dieses Gleichgewicht zu finden und gleichzeitig den Stress effektiv zu bewältigen, kann Ihre Lebensqualität und Produktivität erheblich verbessern.



Stress und Work-Life Balance

Stress ist ein normaler Aspekt des Alltags. Wird er allerdings chronisch, kann er Ihre Gesundheit, Ihr Glück und Ihre Produktivität beeinträchtigen. Work-Life-Balance hingegen bedeutet einen Zustand des Gleichgewichts, bei dem die Anforderungen von Arbeit und Privatleben weitgehend ausgeglichen sind.





Stressmanagement und Work-Life Balance

1. Stressmanagement Techniken: Regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung, ausreichender Schlaf, Achtsamkeit und Entspannungstechniken können helfen, Stress effektiv zu bewältigen.

2. Pausen sind wichtig: Regelmäßige Pausen beugen Burnout vor, verbessern die Konzentration und steigern die Produktivität.

3. Work-Life Integration: Dieses Modell fördert die Verbindung von Arbeits- und Privatleben auf eine Weise, die Ihren Bedürfnissen entspricht, was zu einem flexibleren und weniger segmentierten Lebensstil führt.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die Begriffe "Stress" und "Work-Life-Balance" beleuchtet. Wir haben auch verschiedene Strategien zur Stressbewältigung und zur Erreichung einer ausgewogenen Work-Life-Integration untersucht.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Chronischer Stress kann sich negativ auf Ihre Gesundheit, Zufriedenheit und Produktivität auswirken.

Regelmäßige Pausen sind wichtig, um Burnout vorzubeugen, die Konzentration zu verbessern und die Produktivität zu steigern.

Work-Life-Balance bedeutet, dass der Arbeit und dem Privatleben gleich viel Zeit gewidmet wird.



Richtige Antworten

Chronischer Stress kann sich negativ auf Ihre Gesundheit, Zufriedenheit und Produktivität auswirken.

Ja, richtig! Chronischer Stress kann langfristig schädliche Auswirkungen auf die körperliche und geistige Gesundheit, die allgemeine Zufriedenheit und die Arbeitsproduktivität haben.

Regelmäßige Pausen sind wichtig, um Burnout vorzubeugen, die Konzentration zu verbessern und die Produktivität zu steigern.

Ja, richtig! Regelmäßige Pausen während des Arbeitstages beugen Burnout vor, verbessern den Fokus und die Konzentration und führen letztendlich zu einer höheren Produktivität.



Richtige Antworten

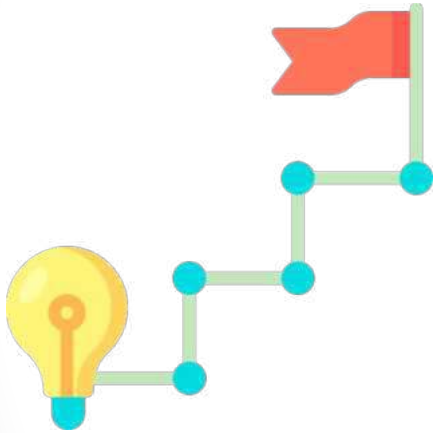
Work-Life-Balance bedeutet, dass der Arbeit und dem Privatleben gleich viel Zeit gewidmet wird.

Nein, das ist nicht richtig! Work-Life-Balance bedeutet, dass ein angemessenes Gleichgewicht zwischen den beruflichen Aufgaben und dem Privatleben gefunden wird. Es bedeutet nicht unbedingt eine gleichmäßige Aufteilung der Zeit, sondern vielmehr einen Zustand, in dem beiden Bereichen angemessene Aufmerksamkeit geschenkt wird.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten. Probieren Sie es aus!



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 2** zum Thema **Zeit- und Selbstmanagement** abgeschlossen.

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste und letzte interessante Modul wartet schon auf Sie:



Modul Nr. 3 “Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten”



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 3: Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten



**Co-funded by
the European Union**

Autor: Andraž Kovačič - MIITR - International Institute for the
Implementation of Sustainable Development

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung
stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren
widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen
Informationen verantwortlich gemacht werden.





Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten

In unserem sich schnell entwickelnden digitalen Zeitalter sind Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten nicht nur wünschenswert, sondern unerlässlich, um sich in der Berufswelt zurechtzufinden und erfolgreich zu sein. Dieses Modul wurde so konzipiert, dass es ein umfassendes Verständnis grundlegender und fortgeschrittener Computerkenntnisse sowie spezieller Software und Tools vermittelt, die heutzutage am Arbeitsplatz benötigt werden.





Computerkenntnisse: Die digitale Welt verstehen

Wir leben in einer zunehmend digitalen Welt. Daher sind Computerkenntnisse nicht länger eine Option, sondern eine grundlegende Notwendigkeit. Im Folgenden erläutern wir die Bedeutung von Computerkenntnissen am Arbeitsplatz und zeigen auf, welche grundlegenden und weiterführenden Fähigkeiten Sie benötigen, um erfolgreich zu sein.



Computerkenntnisse

Computerkenntnisse sind die Fähigkeit, Computer und damit zusammenhängende Technologien effizient zu nutzen. Dazu gehört das Verständnis von Betriebssystemen, Anwendungen und Internet-Funktionen.





Computerkenntnisse und ihre Bedeutung am Arbeitsplatz

In der modernen Arbeitswelt erfordert fast jede Tätigkeit ein gewisses Maß an Computerkenntnissen. Von Kommunikation und Datenerhebung bis hin zu Datenmanagement und Dokumentenerstellung: Computerkenntnisse unterstützen Sie bei vielen Aspekten der Arbeit. Darüber hinaus können sie Ihre Chancen bei Bewerbungen erhöhen, Ihre Effizienz steigern und Ihnen die Türen zu mehr Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnen.



Grundlegende Computerkenntnisse

Zu den grundlegenden Computerkenntnissen gehören unter anderem:

- 1. Kenntnis der Betriebssysteme** (Windows, macOS, Linux).
- 2. Beherrschung von Office-Programmen** (Textverarbeitungsprogramme, Tabellenkalkulationen, Präsentationssoftware).
- 3. Surfen im Internet und Verwaltung von E-Mails**
- 4. Allgemeine Fehlerbehebung**



Fortgeschrittene Computerkenntnisse

Wenn Sie tiefer in die Computerwelt eintauchen, werden Sie eine Reihe von weiterführenden Fähigkeiten kennenlernen, wie z. B. :

- 1. Datenverwaltung und -analyse**
- 2. Umfassende Funktionen der Tabellenkalkulation**
- 3. Software- und Anwendungsentwicklung**
- 4. Netzwerk- und Systemverwaltung**



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die grundlegende Bedeutung von Computerkenntnissen am Arbeitsplatz erörtert und das Kompetenzspektrum, ausgehend von grundlegenden bis hin zu erweiterten Kenntnissen dargelegt.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Computerkenntnisse werden in der heutigen digitalen Welt als eine grundlegende Notwendigkeit angesehen.

An den heutigen Arbeitsplätzen erfordert nahezu jede Tätigkeit erweiterte Computerkenntnisse.

Computerkenntnisse umfassen die Fähigkeit, Computer, Betriebssysteme, Anwendungen und Internetfunktionen effizient zu nutzen.



Richtige Antworten

Computerkenntnisse werden in der heutigen digitalen Welt als eine grundlegende Notwendigkeit angesehen.

Ja, richtig! In der heutigen zunehmend digitalen Welt sind Computerkenntnisse nicht mehr optional, sondern eine grundlegende Notwendigkeit für Menschen, die sich in verschiedenen Bereichen des Lebens zurechtfinden und erfolgreich sein wollen.

An den heutigen Arbeitsplätzen erfordert nahezu jede Tätigkeit erweiterte Computerkenntnisse.

Nein, das ist nicht richtig! Zwar erfordern viele Arbeitsstellen ein gewisses Maß an Computerkenntnissen, aber nicht alle Stellen erfordern erweiterte Computerkenntnisse.

Computerkenntnisse umfassen die Fähigkeit, Computer, Betriebssysteme, Anwendungen und Internetfunktionen effizient zu nutzen.

Ja, richtig! Computerkenntnisse umfassen die Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die effektive Nutzung von Computern, einschließlich Betriebssystemen, Anwendungen und Internetfunktionen, erforderlich sind.



Software für Textverarbeitung und Tabellenkalkulation

Die Fähigkeit, Textverarbeitungs- und Tabellenkalkulationssoftware zu benutzen, ist entscheidend für den Erfolg in der heutigen digitalen Arbeitswelt. Mit diesen Tools können Sie Dokumente und Daten erstellen, bearbeiten, formatieren und gemeinsam nutzen und so die Produktivität und Effizienz steigern.



Textverarbeitungsprogramme

Mit Textverarbeitungsprogrammen wie Microsoft Word und Google Docs können Textdokumente erstellt, formatiert und bearbeitet werden. Zu den erforderlichen Kenntnissen gehören:

- 1. Dokumente erstellen, speichern und drucken**
- 2. Texte und Absätze formatieren** (Ausrichten, Einrücken, Aufzählungen und Nummerierung)
- 3. Bilder, Formen und Tabellen hinzufügen**
- 4. Rechtschreibung und Grammatik prüfen**
- 5. Änderungen verfolgen und Kommentare einfügen**



Tabellenkalkulationsprogramme

Tabellenkalkulationsprogramme wie Microsoft Excel und Google Sheets werden zum Speichern, Strukturieren und Verarbeiten von Daten verwendet. Wesentliche Kompetenzen umfassen :

- 1. Erstellen, Speichern und Formatieren von Arbeitsblättern**
- 2. Allgemeine Formeln und Funktionen verwenden**
- 3. Daten sortieren und filtern**
- 4. Diagramme und Grafiken erstellen**
- 5. Pivot-Tabellen nutzen**



Präsentationsprogramme

Präsentationsprogramme wie Microsoft PowerPoint und Google Slides sind der Schlüssel zur effektiven Darstellung von Informationen in Meetings oder Konferenzen. Sie sollten wissen, wie man:

- 1. Folien erstellt und formatiert**
- 2. Texte, Bilder, Formen und Diagramme hinzufügt und bearbeitet**
- 3. Übergänge und Animationen einsetzt**
- 4. Multimedia, wie Audio- und Videodateien einbindet**
- 5. Eine Diashow-Präsentation durchführt**



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die wichtigsten Textverarbeitungs-, Tabellenkalkulations- und Präsentationsprogramme behandelt. Diese sind für Ihre täglichen Aufgaben am Arbeitsplatz von grundlegender Bedeutung und ermöglichen es Ihnen, Dokumente zu erstellen, Daten zu verwalten und überzeugende Präsentationen zu erstellen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Mit Textverarbeitungsprogrammen können Sie Textdokumente erstellen, formatieren und bearbeiten.

Tabellenkalkulationssoftware wird hauptsächlich für die Erstellung und Präsentation von Präsentationen verwendet.

Präsentationsprogramme werden zum Erstellen, Formatieren und Bearbeiten von Textdokumenten verwendet.

Tabellenkalkulationssoftware ermöglicht die Verwendung einfacher Formeln und Funktionen, das Sortieren und Filtern von Daten sowie das Erstellen von Tabellen und Diagrammen.



Richtige Antworten

Mit Textverarbeitungsprogrammen können Sie Textdokumente erstellen, formatieren und bearbeiten.

Ja, richtig! Textverarbeitungsprogramme wie Microsoft Word und Google Docs ermöglichen es Textdokumente zu erstellen, zu formatieren und zu bearbeiten.

Tabellenkalkulationssoftware wird hauptsächlich für die Erstellung und Präsentation von Präsentationen verwendet..

Nein, das ist nicht richtig! Tabellenkalkulationsprogramme wie Microsoft Excel und Google Sheets werden zum Speichern, Organisieren und Verarbeiten von Daten verwendet.



Richtige Antworten

Präsentationsprogramme werden zum Erstellen, Formatieren und Bearbeiten von Textdokumenten verwendet.

Nein, das ist nicht richtig! Präsentationsprogramme wie Microsoft PowerPoint und Google Slides sind speziell für die effektive Vermittlung von Informationen in Meetings oder Konferenzen konzipiert.

Tabellenkalkulationssoftware ermöglicht die Verwendung einfacher Formeln und Funktionen, das Sortieren und Filtern von Daten sowie das Erstellen von Tabellen und Diagrammen.

Ja, richtig! Tabellenkalkulationsprogramme bieten Funktionen zur Verwendung von Formeln und Funktionen, zum Sortieren und Filtern von Daten sowie zum Erstellen von Tabellen und Diagrammen.



Daten auswerten und darstellen

Daten sind die neue Sprache des digitalen Zeitalters. Die Fähigkeit, Daten zu analysieren und zu visualisieren, ist von entscheidender Bedeutung. Sie ermöglicht es Ihnen, Erkenntnisse zu gewinnen, die Entscheidungsfindung voranzutreiben und komplexe Informationen auf verständliche Weise zu vermitteln.



Datenanalyse und -visualisierung

Die Datenanalyse umfasst das Prüfen, Bereinigen, Umwandeln und Modellieren von Daten, um nützliche Informationen zu gewinnen, Schlussfolgerungen zu ziehen und die Entscheidungsfindung zu unterstützen. Datenvisualisierung hingegen ist die grafische Darstellung von Daten, die komplexe Daten verständlicher und nutzbarer macht.





Datenanalyseprogramme und Programmiersprachen

Es gibt verschiedene Programme und Programmiersprachen zur Datenanalyse.

1. ***R*** ist eine Programmiersprache für statistische Berechnungen und Grafiken, ideal für Datenverarbeitung, statistische Berechnungsmodelle und Grafiken.
2. ***Python*** ist eine Allzweckprogrammiersprache, die aufgrund ihrer Lesbarkeit und einer breiten Palette von Datenanalysebibliotheken in der Datenwissenschaft weit verbreitet ist.
3. ***SAS*** ist eine Software-Suite für erweiterte Analysen, Business Intelligence und Datenverwaltung.



Datenvisualisierungs-Tools

Datenvisualisierungs-Tools helfen dabei, riesige Datenmengen sinnvoll zu nutzen, Muster zu erkennen und Erkenntnisse effektiv zu vermitteln.

1. ***Tableau*** ist ein leistungsstarkes Werkzeug zur Erstellung interaktiver Datenvisualisierungen.
2. ***Power BI*** ist ein Business-Analytics-Tool von Microsoft, das interaktive Visualisierungen mit Self-Service-Funktionen für Business Intelligence bietet.
3. ***Looker*** ist eine App zur Datenerfassung, die es Datenteams ermöglicht, Geschäftserkenntnisse in Echtzeit zu untersuchen und zu teilen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die Grundlagen der Datenanalyse und -visualisierung vorgestellt. Wir haben auch einige beliebte Programme und Programmiersprachen erörtert, die für diese Zwecke verwendet werden.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

R, Python und SAS sind alles Beispiele für Datenanalyseprogramme und Programmiersprachen.

Tableau ist eine Programmiersprache, die häufig für die Datenanalyse und -visualisierung verwendet wird.

Die Datenanalyse umfasst das Prüfen, Bereinigen, Umwandeln und Modellieren von Daten, um nützliche Informationen zu ermitteln.



Richtige Antworten

R, Python und SAS sind alles Beispiele für Datenanalyseprogramme und Programmiersprachen.

Ja, richtig! R, Python und SAS sind weit verbreitete Datenanalyseprogramme und Programmiersprachen, die jeweils ihre eigenen Besonderheiten und Anwendungsbereiche haben.

Tableau ist eine Programmiersprache, die häufig für die Datenanalyse und -visualisierung verwendet wird.

Nein, das ist nicht richtig! Tableau ist ein leistungsstarkes Programm zur Datenvisualisierung, keine Programmiersprache, mit dem interaktive Visualisierungen erstellt werden können.



Richtige Antworten

Die Datenanalyse umfasst das Prüfen, Bereinigen, Umwandeln und Modellieren von Daten, um nützliche Informationen zu ermitteln.

Ja, richtig! Die Datenanalyse umfasst verschiedene Prozesse, darunter das Prüfen, Bereinigen, Verarbeiten und Modellieren von Daten, um wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen.



Projektmanagement und Collaboration Tools: Produktivität und Teamarbeit

Die Art und Weise, wie wir arbeiten, ist im Wandel begriffen, und da immer mehr Teams aus der Distanz oder nach flexiblen Zeitplänen arbeiten, sind Projektmanagement- und Kollaborationstools eine Notwendigkeit geworden. Diese Tools helfen uns nicht nur bei der Bewältigung unserer Aufgaben, sondern rationalisieren auch die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb von Teams.



Software für das Projektmanagement

Projektmanagement-Software hilft bei der effizienten Verwaltung von Projekten, der Nachverfolgung von Aufgaben und der Koordinierung von Teamarbeit. Beliebte Programme sind :

- 1. *Asana:*** Diese Plattform hilft Teams bei der Organisation und Bewältigung von Aufgaben und Projekten. Sie bietet Funktionen wie To-Do-Listen, Zeiterfassung und Tools für die Zusammenarbeit.
- 2. *Trello:*** Trello verwendet ein kartenbasiertes System zum Organisieren und Priorisieren von Projekten. Es ist flexibel, einfach zu bedienen und eignet sich hervorragend für die Handhabung einfacher oder persönlicher Projekte.
- 3. *Jira:*** Jira wurde für agile Teams entwickelt und bietet leistungsstarke Tools zum Nachverfolgen von Problemen, zum Zuteilen von Aufgaben und zur Überwachung des Projektfortschritts.



Tools für Zusammenarbeit und Kommunikation

Kollaborations- und Kommunikationstools helfen Teams, sich in Echtzeit zu vernetzen und zusammenzuarbeiten, und zwar unabhängig vom Standort. Die wichtigsten Tools sind :

1. ***Slack:*** Eine Kommunikationsplattform, die Instant Messaging, Dateifreigabe und die Integration mit anderen Produktivitätsanwendungen ermöglicht.
2. ***Microsoft Teams:*** Als Teil der Office 365-Suite ermöglicht Teams Chats, Videokonferenzen und die gemeinsame Nutzung von Dateien innerhalb Ihres Unternehmens.
3. ***Zoom:*** Zoom ist in erster Linie ein Videokonferenzprogramm, ermöglicht aber auch die gemeinsame Nutzung des Bildschirms, Echtzeit-Kommentare und Gruppenräume.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir wichtige Projektmanagement- und Kollaborationstools untersucht, die Ihre Arbeitsprozesse rationalisieren, die Zusammenarbeit im Team verbessern und die Produktivität steigern können.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Asana, Trello und Jira sind alles Beispiele für Programme für die Zusammenarbeit und Kommunikation.

Zoom ist in erster Linie ein Tool für die Zusammenarbeit an Dokumenten, das Echtzeit-Kommentare und Gruppenräume ermöglicht.

Projektmanagement-Software hilft Teams bei der Organisation und Verwaltung von Aufgaben, der Nachverfolgung von Fortschritten und der Koordinierung von Aufgaben.



Richtige Antworten

Asana, Trello und Jira sind alles Beispiele für Programme für die Zusammenarbeit und Kommunikation.

Nein, das ist nicht richtig! Asana und Trello sind Projektmanagementprogramme, während Jira ein Projektmanagementtool ist, das für agile Teams entwickelt wurde.

Zoom ist in erster Linie ein Tool für die Zusammenarbeit an Dokumenten, das Echtzeit-Kommentare und Gruppenräume ermöglicht.

Nein, das ist nicht richtig! Zoom ist in erster Linie ein Videokonferenzprogramm, das Videokonferenzen, Bildschirmfreigabe und Gruppenräume ermöglicht, aber nicht auf die Zusammenarbeit an Dokumenten ausgerichtet ist.

Projektmanagement-Software hilft Teams bei der Organisation und Verwaltung von Aufgaben, der Nachverfolgung von Fortschritten und der Koordinierung von Aufgaben.

Ja, richtig! Diese Projektmanagement-Software wurde entwickelt, um Teams bei der effektiven Organisation von Aufgaben, der Nachverfolgung des Fortschritts und der Koordinierung der Aufgaben innerhalb von Projekten zu unterstützen.



Software für die Arbeitsorganisation: Rationalisierung der Betriebsabläufe und Verbesserung der Arbeitsplatzqualität

Da Unternehmen wachsen und ihre Arbeitsbereiche immer komplexer werden, ist Software für die Arbeitsplatzverwaltung von entscheidender Bedeutung für die Optimierung von Büroräumen, Einrichtungen und Dienstleistungen. Diese Tools helfen Unternehmen dabei, Ressourcen effizient zu verwalten, die Erfahrung der Beschäftigten zu verbessern und datengestützte Lösungen zu finden.



Software für das Arbeitsplatzmanagement

Workplace Management Software unterstützt die Koordinierung aller Strukturen und Dienstleistungen, die ein Unternehmen benötigt. Dazu gehören Raumplanung, Instandhaltung der Infrastruktur, Verwaltung des Immobilienportfolios und mehr.





Software für das Arbeitsplatzmanagement

Hier finden Sie einige bemerkenswerte Softwareoptionen für das Arbeitsplatzmanagement:

- 1. * Integrierte Arbeitsplatz-Managementsysteme (IWMS):*** Diese Systeme werden für die Verwaltung von Gebäudeportfolios, Betriebsanlagen, Infrastruktur sowie für die Immobilienverwaltung eingesetzt. IWMS können Sie bei der Planung der Raumnutzung, der Verwaltung von Wartungsaufgaben und der Kontrolle von Immobilienbeständen unterstützen.
- 2. *Smart Space:*** Dabei handelt es sich um eine digitale Plattform, die bei der Planung und Verwaltung von flexiblen Arbeitsplätzen, Besprechungsräumen und Immobilienanlagen hilft. Sie liefert Echtzeitdaten über Raumnutzung, Belegung und Ressourcen.
- 3. *Workspace ONE:*** Workspace ONE ist eine digitale Workspace-Plattform von VMware, die Gerätemanagement, die Bereitstellung von Anwendungen und Identitätsmanagement umfasst. Sie unterstützt Unternehmen bei der Verwaltung und Sicherung von Computerressourcen für EndnutzerInnen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt werfen wir einen Blick auf die Arbeitsplatzmanagement-Software und ihre Rolle bei der Verwaltung von Einrichtungen und der Verbesserung des Arbeitsumfeldes. Wir haben auch einige beliebte Softwarelösungen vorgestellt.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Workplace Management Software hilft Unternehmen, ihre Büroflächen zu optimieren, Ressourcen effizient zu nutzen und datengestützte Entscheidungen zu treffen.

Smart Space ist eine digitale Plattform, die Echtzeitdaten über Raumnutzung, Belegung und Ressourcen in flexiblen Arbeits- und Besprechungsräumen liefert.

Software für das Arbeitsplatzmanagement wird in erster Linie eingesetzt, um die Erfahrungen der Beschäftigten zu verbessern und die Koordination von Räumlichkeiten und Dienstleistungen zu unterstützen.





Richtige Antworten

Workplace Management Software hilft Unternehmen, ihre Büroflächen zu optimieren, Ressourcen effizient zu nutzen und datengestützte Entscheidungen zu treffen.

Ja, richtig! Software für das Arbeitsplatzmanagement soll Unternehmen dabei helfen, Büroflächen zu optimieren, Ressourcen wie Räumlichkeiten und Infrastruktur effizient zu verwalten und fundierte Entscheidungen auf der Grundlage von Daten zu treffen.

Smart Space ist eine digitale Plattform, die Echtzeitdaten über Raumnutzung, Belegung und Ressourcen in flexiblen Arbeits- und Besprechungsräumen liefert.

Ja, richtig! Smart Space ist eine digitale Plattform zur Verwaltung von flexiblen Arbeitsplätzen, Besprechungsräumen und Immobilienanlagen. Sie liefert Echtzeitdaten über Raumnutzung, Belegung und Ressourcenverfügbarkeit.

Software für das Arbeitsplatzmanagement wird in erster Linie eingesetzt, um die Erfahrungen der Beschäftigten zu verbessern und die Koordination von Räumlichkeiten und Dienstleistungen zu unterstützen.

Ja, richtig! Software für das Arbeitsplatzmanagement spielt eine entscheidende Rolle bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Belegschaft, indem sie den Anlagenbetrieb rationalisiert und die Koordination der verschiedenen Einrichtungen und Dienste unterstützt, die zum reibungslosen Funktionieren des Arbeitsumfeldes beitragen.



Business Intelligence und Analysetools: Die Macht der Daten

Daten sind das Herzstück der Entscheidungsfindung am modernen Arbeitsplatz. Business Intelligence (BI) und Analysetools ermöglichen es uns, Daten zu sammeln, zu analysieren und zu visualisieren, um Erkenntnisse zu gewinnen, Trends zu erkennen und datengestützte Entscheidungen in Bezug auf Arbeitsplatzinnovationen zu unterstützen.



Business Intelligence und Analysetools

Business Intelligence- und Analysetools wandeln Rohdaten in aussagekräftige, umsetzbare Erkenntnisse um. Sie werden verwendet, um KPIs zu ermitteln, Daten zu visualisieren, Berichte zu erstellen und Entscheidungsprozesse zu unterstützen.





Führende Business Intelligence- und Analyse-Tools

Im Folgenden einige weit verbreitete Tools im Bereich der Business Intelligence und Analytik:

1. ***Tableau:*** Mit diesem Tool können interaktive Visualisierungen und Dashboards erstellt und gemeinsam genutzt werden. Es ist einfach zu bedienen und erfordert keine besonderen Programmierkenntnisse.
2. ***Power BI:*** Power BI von Microsoft bietet interaktive Visualisierungen mit einer Oberfläche, die so einfach ist, dass eigene Berichte und Dashboards erstellt werden können.
3. ***Looker:*** Looker ist ein Tool zur Datenauswertung, mit dem Sie auf einfache Weise Echtzeit-Geschäftsanalysen erstellen, untersuchen und weitergeben können.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

In diesem Abschnitt haben wir die Bedeutung von Business Intelligence- und Analysetools für die datengesteuerte Entscheidungsfindung beleuchtet. Wir haben auch wichtige Tools wie Tableau, Power BI und Looker vorgestellt, die Sie in Ihrem Arbeitsbereich nutzen können.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Business Intelligence- und Analysetools wandeln Rohdaten in aussagekräftige Erkenntnisse um, helfen bei der Entscheidungsfindung und unterstützen die Nachverfolgung von wichtigen Leistungsindikatoren (KPIs).

Looker ist ein weit verbreitetes Tool im Bereich Business Intelligence und Analytics, bekannt für die Erstellung und den Austausch von interaktiven Visualisierungs- und Dashboardlösungen.

Business Intelligence- und Analysetools konzentrieren sich in erster Linie auf das Sammeln und Speichern von Daten und weniger auf deren Analyse und Visualisierung.



Richtige Antworten

Business Intelligence- und Analysetools wandeln Rohdaten in aussagekräftige Erkenntnisse um, helfen bei der Entscheidungsfindung und unterstützen die Nachverfolgung von wichtigen Leistungsindikatoren (KPIs).

Ja, richtig! Business-Intelligence- und Analysewerkzeuge dienen dazu, Rohdaten in aussagekräftige Erkenntnisse umzuwandeln, fundierte Entscheidungen zu treffen und die Überwachung der wichtigsten Leistungsindikatoren (KPIs) zu erleichtern

Looker ist ein weit verbreitetes Tool im Bereich Business Intelligence und Analytics, bekannt für die Erstellung und den Austausch von interaktiven Visualisierungs- und Dashboardlösungen..

Nein, das ist nicht richtig! Looker ist ein Tool zur Datenerforschung, das die Erstellung, Erforschung und gemeinsame Nutzung von Echtzeit-Geschäftsanalysen vereinfacht. Power BI hingegen ist ein Microsoft-Tool, das interaktive Visualisierungen zur Verfügung stellt und ermöglicht, eigene Berichte und Dashboards zu erstellen.

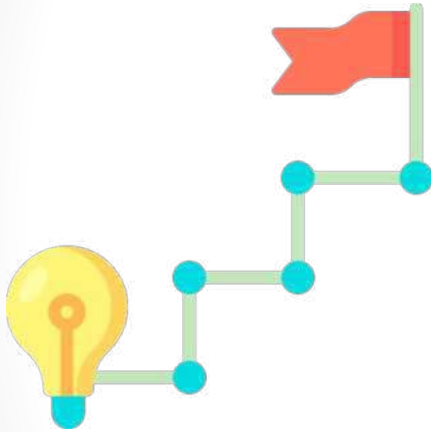
Business Intelligence- und Analysetools konzentrieren sich in erster Linie auf das Sammeln und Speichern von Daten und weniger auf deren Analyse und Visualisierung.

Nein, das ist nicht richtig! Business Intelligence- und Analysetools sind speziell für die Erfassung, Analyse und Visualisierung von Daten konzipiert. Sie können zwar auch die Speicherung von Daten beinhalten, ihr Hauptzweck besteht jedoch darin, Erkenntnisse zu gewinnen, Trends zu erkennen und datengestützte Entscheidungshilfen zu liefern.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!



“Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten” - Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende

Der erste Schritt, den ich
mache und (was und
wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 3** zum Thema **Computerkenntnisse und technische Fähigkeiten** abgeschlossen.

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste und letzte interessante Modul wartet schon auf Sie:



Modul Nr. 4 “Verfügbare Innovationen am Arbeitsplatz einsetzen”



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 4: Verfügbare Innovationen am Arbeitsplatz einsetzen

Autorin: Tjaša Kopusar - Savinjsko-šaleška Chamber of Commerce and Industry

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

© 2022-2024. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).





Index

- Innovationen am Arbeitsplatz einführen
- Mit Neuerungen Schritt halten, aber wo?
- Verbesserungsmöglichkeiten erkennen
- Strategien zur Umsetzung von Neuerungen
- Zusammenarbeiten und gute Praktiken teilen
- So hat die Umsetzung Erfolg



Innovationen am Arbeitsplatz einführen

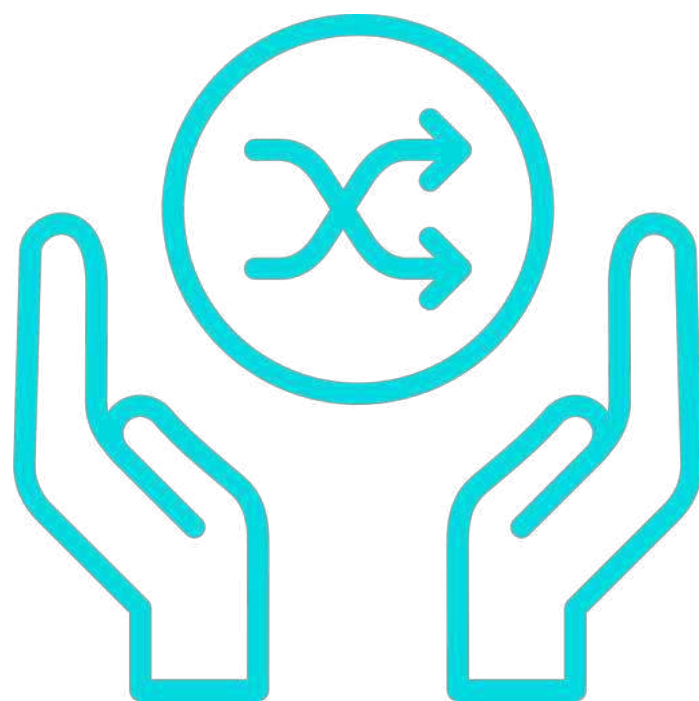
Für Fachleute, die wettbewerbsfähig bleiben und ihre Fähigkeiten verbessern wollen, ist es wichtig, immer auf dem neuesten Stand zu sein, insbesondere wenn es mögliche Innovationen am Arbeitsplatz geht.

Produktivität ist das Wichtigste im Geschäftsleben. Die Forschung zeigt, dass **glückliche Menschen viel zuverlässiger und produktiver sind.**





Kreativität und Ideenfindung sind nicht möglich oder werden zumindest stark behindert, wenn wir nicht in der Lage sind, unserem Gegenüber und seinen Ideen aktiv zuzuhören.



Beim **Change Management** geht es auch darum, mit Widerständen umzugehen und mit Menschen zu arbeiten, die vielleicht nicht immer mit allen Veränderungen zufrieden sind.

Dies ist ohne aktives Zuhören und sinnvolles, konstruktives Feedback nicht möglich.



Mit Neuerungen Schritt halten, aber wo?



- Es geht darum wettbewerbsfähig zu bleiben, die Produktivität zu steigern und sich an die veränderte Marktdynamik anzupassen.
- Dabei gibt es Herausforderungen, denen Sie sich stellen müssen: Rascher technologischer Fortschritt und sich verändernde Kundenanforderungen.

Sie brauchen Strategien, um mithalten zu können: Kontinuierliches Lernen, Zusammenarbeit und funktionsübergreifende Teams, Einsatz von Technologie, Marktforschung und Kundenfeedback, Networking und Branchenveranstaltungen.



Beispiel, wo man aktuelle Trends entdecken und mit ihnen Schritt halten kann



- Online-Lernplattformen: Udemy, Coursera, LinkedIn Learning.
- Innovationszentren und Inkubatoren: Erleichtern das Experimentieren und die Ideengenerierung.
- Software für das Innovationsmanagement: IdeaScale, Spigit, JIRA.
- Kollaborations- und Kommunikationstools: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace.
- Technologieforschung und Aktuelles: Verfolgen Sie technologieorientierte Publikationen, Websites und Blogs.
- Professionelle Netzwerke: Treten Sie Branchenverbänden und Online-Communities bei.

Anmerkung: Dies sind nur allgemeine Richtlinien und Vorschläge. Die spezifischen Instrumente und Ressourcen für Innovation am Arbeitsplatz können je nach Branche, Unternehmenszielen und verfügbaren Ressourcen variieren.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Innovation am Arbeitsplatz ist für Unternehmen unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben und sich an Marktveränderungen anzupassen.

Strategien wie kontinuierliches Lernen, Zusammenarbeit und die Nutzung neuer Technologien sind der Schlüssel, um mit Innovation am Arbeitsplatz Schritt zu halten.

Die Nutzung von Werkzeugen und Ressourcen wie Online-Lernplattformen, Innovations-Labs und Tools für die Zusammenarbeit kann Einzelpersonen und Organisationen in ihrem Streben nach Innovation am Arbeitsplatz unterstützen





Prüfen Sie Ihr Wissen

Innovation am Arbeitsplatz hilft Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben und sich an die veränderte Marktdynamik anzupassen.

Marktforschung und Kundenfeedback spielen bei der Ermittlung neuer Trends für Arbeitsplatzinnovationen keine Rolle.

Kollaborations- und Kommunikationstools wie Slack, Microsoft Teams und Google Workspace spielen bei der Innovation am Arbeitsplatz keine Rolle.

**Mit
Neuerungen
Schritt halten**

Richtig oder
falsch?





Richtige Antworten

Innovation am Arbeitsplatz hilft Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben und sich an die veränderte Marktdynamik anzupassen.

Ja, richtig!

Marktforschung und Kundenfeedback spielen bei der Ermittlung neuer Trends für Arbeitsplatzinnovationen keine Rolle.

Nein, das ist nicht richtig! Marktforschung und Kundenfeedback spielen eine große Rolle bei der Ermittlung neuer Trends für Arbeitsplatzinnovationen.

Kollaborations- und Kommunikationstools wie Slack, Microsoft Teams und Google Workspace spielen bei der Innovation am Arbeitsplatz keine Rolle.

Nein, das ist nicht richtig! Kollaborations- und Kommunikationstools wie Slack, Microsoft Teams und Google Workspace werden für Innovation am Arbeitsplatz empfohlen.

**Mit
Neuerungen
Schritt halten**



Verbesserungsmöglichkeiten erkennen



Das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, um Effizienz, Produktivität und Gesamtleistung zu steigern.

Besprechen Sie, wie Sie Bereiche erkennen können, die durch Innovationen verbessert werden können, z. B. durch regelmäßige Audits, die Analyse von Leistungskennzahlen und das Einholen von Feedback von Mitarbeitenden und KundInnen.

Denken Sie an Beispiele von Organisationen, die Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und ausgeschöpft haben.



Strategien zur Ermittlung von Verbesserungsmöglichkeiten

1. **Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung:** Fördern Sie eine Kultur, die alle Mitarbeitenden ermutigt, proaktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und belohnen Sie innovative Ideen.
2. **Funktionsübergreifende Teams und Zusammenarbeit:** Bilden Sie funktionsübergreifende Teams, die zusammenarbeiten und Prozesse aus verschiedenen Blickwinkeln bewerten, um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.
3. **Unternehmensexterne ExpertInnen:** Holen Sie sich externes Fachwissen durch BeraterInnen, BranchenexpertInnen oder Partnerschaften, um neue Perspektiven zu gewinnen und Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.
4. **Regelmäßige Bewertungen und Beurteilungen:** Führen Sie regelmäßige Überprüfungen und Bewertungen der betrieblichen Prozesse, Systeme und Leistungen durch, um Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln und Prioritäten zu setzen.





Schlüsselindikatoren für Verbesserungsmöglichkeiten

1. **Feedback von Mitarbeitenden und Klagen:** Achten Sie auf das Feedback, die Klagen und die Vorschläge Ihrer Mitarbeitenden, da diese Bereiche aufzeigen können, in denen Verbesserungen notwendig sind.
2. **Engpässe:** Ermitteln Sie eventuell bestehende Engpässe oder Mängel in Prozessen, die den Arbeitsablauf und die Produktivität beeinträchtigen.
3. **Verbesserungsvorschläge:** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge mitzuteilen, da sie oft an den Schnittstellen stehen und wertvolle Erkenntnisse liefern können.
4. **Trends und Benchmarking:** Halten Sie sich über Branchentrends auf dem Laufenden und stellen Sie Vergleiche mit anderen Unternehmen an, um zu ermitteln, wo Verbesserungen vorgenommen werden können.
5. **Datenanalyse:** Analysieren Sie relevante Daten wie Leistungskennzahlen, KundInnenzufriedenheitswerte und Feedback von Mitarbeitenden, um wiederkehrende Muster und verbesserungswürdige Bereiche zu ermitteln.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Fördern Sie eine Kultur des Feedbacks und der offenen Kommunikation, um aktiv nach Anregungen und Ideen von Mitarbeitenden auf allen Ebenen des Unternehmens Ausschau zu halten.

Lernen Sie kontinuierlich und stellen Sie bestehende Prozesse und Normen proaktiv in Frage, um Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.

Analysieren Sie kontinuierlich Daten und Kennzahlen, um Muster, Trends und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Verbesserungs-
möglichkeiten
erkennen

Richtig oder
falsch?

Nach Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau zu halten, ist ein Verfahren, das in allen Branchen in derselben Form angewendet werden kann.

Vorschläge von Mitarbeitenden sind nicht wichtig für das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten.

Das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten umfasst häufig die Analyse von Daten und Kennzahlen, um Muster und verbesserungswürdige Bereiche zu ermitteln.

Das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten ist ein einmaliger, kein kontinuierlicher Prozess.



Richtige Antworten:

Verbesserungs- möglichkeiten erkennen

Nach Verbesserungsmöglichkeiten Ausschau zu halten, ist ein Verfahren, das in allen Branchen in derselben Form angewendet werden kann.

Nein, das ist nicht richtig! Die Methode kann zwar überall Anwendung finden, aber jedes Unternehmen hat spezifische Besonderheiten und Werte, die in Betracht gezogen werden müssen.

Vorschläge von Mitarbeitenden sind nicht wichtig für das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten.

Nein, das ist nicht richtig! Die Vorschläge von Mitarbeitenden sind sehr wichtig für das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten.

Das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten umfasst häufig die Analyse von Daten und Kennzahlen, um Muster und verbesserungswürdige Bereiche zu ermitteln..

Ja, richtig!

Das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten ist ein einmaliger, kein kontinuierlicher Prozess.

Nein, das ist nicht richtig! Man spricht von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. Es handelt sich nicht um eine einmalige Angelegenheit



Strategien zur Umsetzung von Neuerungen

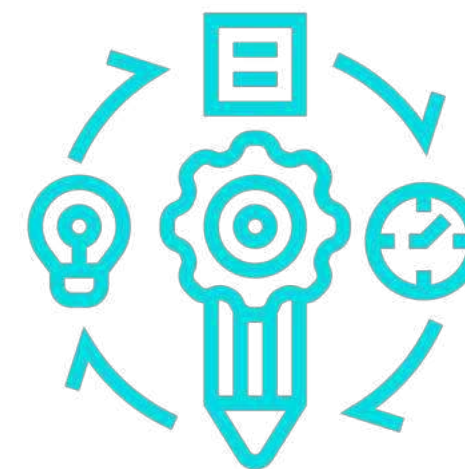
Legen Sie die Schritte, die zur Vorbereitung der Strategie zur Umsetzung von Innovationen am Arbeitsplatz erforderlich sind, offen und besprechen Sie sie mit den Mitarbeitenden.

Leiten Sie alle Beteiligten an wie eine Machbarkeitsbewertung durchgeführt, Ziele definiert, SMART-Ziele gesetzt, Ressourcen zugewiesen und ein Zeitplan für die Umsetzung erstellt werden kann.





- 1. Bewerten Sie Ihr Unternehmen:** Bewerten Sie wie bereit Ihr Unternehmen ist Neuerungen einzuführen und anzunehmen: Kompetenzen, Ressourcen, Unternehmenskultur, etc .
- 2. Setzen Sie klare Ziele:** Legen Sie genau fest welche Ziele und welche Ergebnisse durch die Neuerungen in Ihrem spezifischen organisatorischen Kontext erreicht werden sollen.
- 3. Führen Sie Marktanalysen durch:** Führen Sie eine gründliche Marktanalyse durch, um den angestrebten Markt, die Kundenpräferenzen und potenzielle Wettbewerber, die für die Produktneuheit relevant sind, zu verstehen.
- 4. Entwickeln Sie einen Aktionsplan:** Erstellen Sie einen detaillierten Aktionsplan, in dem die einzelnen Schritte, der Zeitplan, die Verantwortlichen und die erforderlichen Ressourcen für die Umsetzung der Neuerung in Ihrem Unternehmen aufgeführt sind.





5. Kommunizieren Sie klar und offen: Richten Sie Kanäle für eine klare und transparente Kommunikation ein, um Informationen über den Zweck, den Nutzen und die Fortschritte der Neuerungen im gesamten Unternehmen zu verdeutlichen.

6. Bieten Sie Training und Weiterbildung an: Stellen Sie Trainings- und Weiterbildungsprogramme zur Verfügung, um Ihren Mitarbeitenden die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu vermitteln, die nötig sind, um die Neuerungen wirksam einzusetzen und zu nutzen.

7. Setzen Sie Neuerungen iterativ mit Pilottests um: Erwägen Sie, die Neuheit in einer bestimmten Abteilung oder einem bestimmten Bereich des Unternehmens auszuprobieren, um Feedback zu sammeln, mögliche Probleme zu erkennen und notwendige Anpassungen vorzunehmen, bevor die Einführung in vollem Umfang erfolgt.

8. Überwachen und bewerten Sie den Fortschritt: Richten Sie Kontroll- und Bewertungsmechanismen ein, um die Fortschritte zu verfolgen, die Auswirkungen der Neuerungen zu messen und datengestützte Entscheidungen für eine kontinuierliche Verbesserung zu treffen.



9. Change Management: Begleiten Sie die Einführung der Neuerungen durch aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden, und schaffen Sie ein positives Arbeitsklima, um den Widerstand gegen die Neuerungen so gering wie möglich zu halten.

10. Fördern Sie kontinuierliches Lernen: Fördern Sie eine Kultur des kontinuierlichen Lernens, der Innovation und der Anpassungsfähigkeit, um kontinuierliche Verbesserungen zu fördern.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Bedeutung einer gut vorbereiteten Strategie für die erfolgreiche Einführung von Neuerungen in Ihrem Unternehmen.

Wirksame Strategien umfassen eine transparente Kommunikation, Schulung der Mitarbeitenden und iterative Verbesserungen durch Pilotversuche und kontinuierliches Lernen.

Zu den wichtigsten Schritten gehören die Beurteilung der Bereitschaft des Unternehmens, die Festlegung klarer Ziele und die Sicherung der Unterstützung durch die Beteiligten.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Strategien zur
Umsetzung von
Neuerungen

Richtig oder
falsch?

Die Einführung von Neuerungen erfordert nicht, dass sie mit den allgemeinen Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden

SMART-Ziele sind die Grundlage dafür, dass alle genau wissen was erreicht werden soll, und dass es auch umgesetzt wird.

Die Erstellung eines Zeitplans für die Umsetzung trägt dazu bei, dass sie rechtzeitig erfolgt.



Richtige Antworten

Strategien zur Umsetzung von Neuerungen

Die Einführung von Neuerungen erfordert nicht, dass sie mit den allgemeinen Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden.

Nein, das ist nicht richtig! Die Ausrichtung auf die Ziele der Organisation ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Innovation den allgemeinen organisatorischen Zielen dienlich ist.

SMART-Ziele sind die Grundlage dafür, dass alle genau wissen was erreicht werden soll, und dass es auch umgesetzt wird..

Ja, richtig!

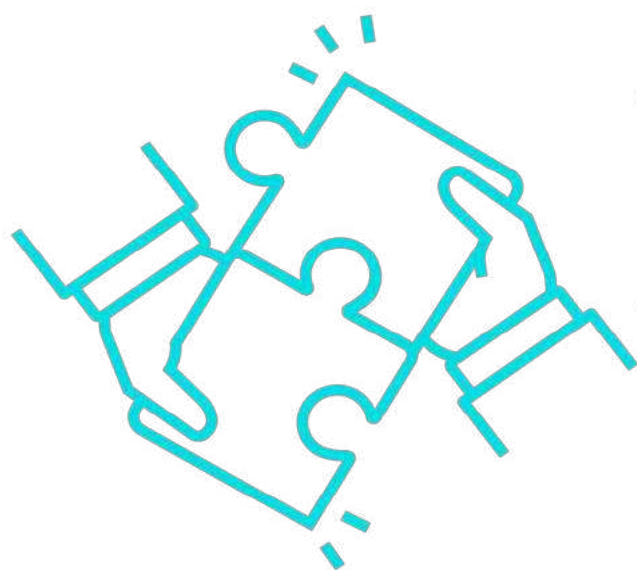
Die Erstellung eines Zeitplans für die Umsetzung trägt dazu bei, dass sie rechtzeitig erfolgt.

Ja, richtig!



Zusammenarbeiten und gute Praktiken teilen

Die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten fördert eine **Kultur der Innovation**, die den Austausch von Ideen, unterschiedliche Perspektiven und gemeinsame Problemlösungen ermöglicht.



Gute Praktiken wollen geteilt werden:

Gute Praktiken und bewährte Verfahren teilen, bedeutet, dass wertvolles Wissen und Fachkenntnisse innerhalb des Unternehmens weitergegeben werden. Dies fördert das (voneinander) Lernen und stetige Weiterentwicklung auf allen Ebenen.

Effizienz und Effektivität: Wenn gute Praktiken geteilt werden, könnten Teams auf Methoden, Werkzeuge und Strategien zurückgreifen, die einerseits der Effizienz und andererseits der Produktivität und Effektivität zuträglich sind. Damit werden insgesamt bessere Ergebnisse erzielt.



- 1. Fördern Sie eine offene und transparente Kommunikation:** Schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem eine offene Kommunikation gefördert wird. Dadurch ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden ihre Ideen und Erfahrungen und gute Praktiken miteinander zu teilen.
- 2. Fördern Sie den Wissensaustausch durch Plattformen:** Implementieren Sie digitale Plattformen oder Systeme, die das Teilen von guten Praktiken, Erfahrungen und herausragenden Leistungen ermöglichen, und zwar Abteilungs- und Teamübergreifend.
- 3. Erkennen Sie Leistung an:** Erkennen Sie Leistung an und belohnen Sie Mitarbeitende, die aktiv zur Zusammenarbeit und zum Austausch bewährter Verfahren beitragen und andere dazu ermutigen.
- 4. Funktionsübergreifende Zusammenarbeit:** Fördern Sie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und die Integration von Teams, um den Austausch von Ideen, Erfahrungen und bewährten Praktiken zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen zu erleichtern.
- 5. Machen Sie Lern- und Weiterbildungsangebote:** Stellen Sie Lern- und Weiterbildungsangebote bereit, z. B. Workshops, Trainings- oder Mentoring-Programme, um die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit zu verbessern und den Austausch bewährter Verfahren zu fördern.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Zusammenarbeit fördert Innovation, eine Kultur der gemeinsamen Problemlösung und den Austausch unterschiedlicher Ideen und Perspektiven.

Offene Kommunikation erleichtert die Zusammenarbeit und den Austausch bewährter Praktiken. Es können Plattformen für den Wissensaustausch eingerichtet werden, und Mitarbeitende, die sich aktiv an der Zusammenarbeit beteiligen, sollten Anerkennung erhalten und belohnt werden.

Der Austausch über bewährte Verfahren fördert den Wissenstransfer, steigert die Effizienz und Effektivität und unterstützt die kontinuierliche Verbesserung im Unternehmen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Zusammenarbeiten und gute Praktiken teilen

Richtig oder falsch?

Ein kollaboratives Umfeld fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was zu höherer Produktivität und Bindung an das Unternehmen führt.

Die Zusammenarbeit und der Austausch bewährter Verfahren tragen nicht zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeitenden bei.

Der Austausch bewährter Verfahren schafft eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung innerhalb der Organisation.



Richtige Antworten

Ein kollaboratives Umfeld fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was zu höherer Produktivität und Bindung an das Unternehmen führt.

Ja, richtig!

Die Zusammenarbeit und der Austausch bewährter Verfahren tragen nicht zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeitenden bei.

Nein, das ist nicht richtig! Die Zusammenarbeit und der Austausch bewährter Verfahren tragen definitiv zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeitenden bei.

Der Austausch bewährter Verfahren schafft eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung innerhalb der Organisation.

Ja, richtig!

**Zusammenarbeiten
und gute Praktiken
teilen**



So hat die Umsetzung Erfolg

Definieren Sie anhand spezifischer Ziele was genau mit der Umsetzung erreicht werden soll. Geben Sie beim Koordinieren der verschiedenen Aktivitäten eine genau Richtung vor.

Erstellen Sie einen präzisen Plan und weisen Sie die Ressourcen zu:



- Entwickeln Sie einen umfassenden Umsetzungsplan mit wichtigen Meilensteinen, Zeitvorgaben, und weisen Sie darin auch die Ressourcen zu.
- Stellen Sie sicher, dass angemessene Ressourcen, einschließlich Personal, Budget und Technologie, zur Umsetzung bereitgestellt werden.
- Schaffen Sie effektive Kommunikationskanäle, um die Beteiligten auf dem Laufenden zu halten, etwaige Bedenken zu äußern und Meilensteine zu feiern.



1. Adequate Führung und Change Management:

- Die Führung muss beim Umsetzungsprozess mit positivem Beispiel vorangehen, um den Widerstand gegenüber den Veränderungen zu überwinden.

Es müssen eine Strategie zur Bewältigung des Wandels entwickelt werden, um die Mitarbeitenden während des Übergangs zu unterstützen, auf ihre Bedenken einzugehen und eine Kultur der Akzeptanz zu fördern.

2. Den Fortschritt überwachen und bewerten:

- Die Fortschritte bei der Umsetzung müssen anhand der festgelegten Meilensteine und Ziele regelmäßig überwacht werden.

Sammeln und analysieren Sie Daten, um die Wirksamkeit der Umsetzung zu bewerten und notwendige Anpassungen vorzunehmen.

3. Training und Unterstützung für die Mitarbeitenden:

- Machen Sie umfassende Trainingsangebote, um den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben sich die für eine erfolgreiche Umsetzung der Neuerungen nötigen Fähigkeiten bzw. das nötige Wissen anzueignen.
- Bieten Sie fortlaufend Unterstützung und Ressourcen an, um alle Herausforderungen oder Fragen zu lösen, die während des Umsetzungsprozesses auftreten können.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Definieren Sie eine klare Vision und Ziele, und entwickeln Sie einen umfassenden Umsetzungsplan, in dem auch die Ressourcen zugewiesen werden.

Binden Sie die Interessengruppen ein, schaffen Sie effektive Kommunikationskanäle und gehen Sie auf Bedenken während des gesamten Umsetzungsprozesses ein.

Übernehmen Sie eine adäquate Führungsrolle, setzen Sie Strategien zur Bewältigung des Wandels um, überwachen Sie die Fortschritte und bieten Sie den Mitarbeitenden Trainings und Unterstützung an.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Strategien für das Change Management sind nur bei umfangreichen Einführungen von Neuerungen notwendig.

**So hat die
Umsetzung
Erfolg**

Eine gründliche Bewertung der Ergebnisse der Umsetzung des Innovationsprojekts, zeigt auf was gut funktioniert und was verbessert werden muss. Die ist für künftige Projekte hilfreich.

Richtig oder
falsch?

Trainings und die konkrete Unterstützung der Mitarbeitenden ist nicht erforderlich, da sich die Mitarbeitenden von selbst an die Neuerung anpassen werden



Richtige Antworten

Strategien für das Change Management sind nur bei umfangreichen Einführungen von Neuerungen notwendig.

Nein, das ist nicht richtig! Die Zusammenarbeit und der Austausch über bewährte Verfahren tragen zur Zufriedenheit und zum Engagement der Mitarbeitenden bei

Eine gründliche Bewertung der Ergebnisse der Umsetzung des Innovationsprojekts, zeigt auf was gut funktioniert und was verbessert werden muss. Die ist für künftige Projekte hilfreich.

Ja, richtig!

Trainings und die konkrete Unterstützung der Mitarbeitenden ist nicht erforderlich, da sich die Mitarbeitenden von selbst an die Neuerung anpassen werden.

Nein, das ist nicht richtig! Angemessenes Training und Unterstützung der Mitarbeitenden während der Implementierungsphase erhöht ihr Vertrauen, ihre Kompetenz und ihre Akzeptanz der Neuerungen, was zu einer reibungsloseren Einführung und Umsetzung führt.

**So hat die
Umsetzung
Erfolg**



Schlussfolgerung:

Für Unternehmen und Fachleute, die nach **kontinuierlichen Verbesserungen und Wettbewerbsvorteilen** streben, ist es unerlässlich, sich über Innovationen am Arbeitsplatz auf dem Laufenden zu halten. Durch die Nutzung vertrauenswürdiger Quellen, das Erkennen von Verbesserungsmöglichkeiten, die Ausarbeitung solider Umsetzungsstrategien, die Förderung der Zusammenarbeit und den Einsatz effektiver Umsetzungstechniken kann eine erfolgreiche und produktive Arbeitsumgebung geschaffen werden. Die Anwendung der in diesem Modul vermittelten Prinzipien und Strategien wird Sie in die Lage versetzen, an der Spitze der Branchentrends zu bleiben, Neuerungen zu implementieren und eine Kultur der Innovation und kontinuierlichen Verbesserung an ihren Arbeitsplätzen zu fördern.



Umsetzung in die Praxis

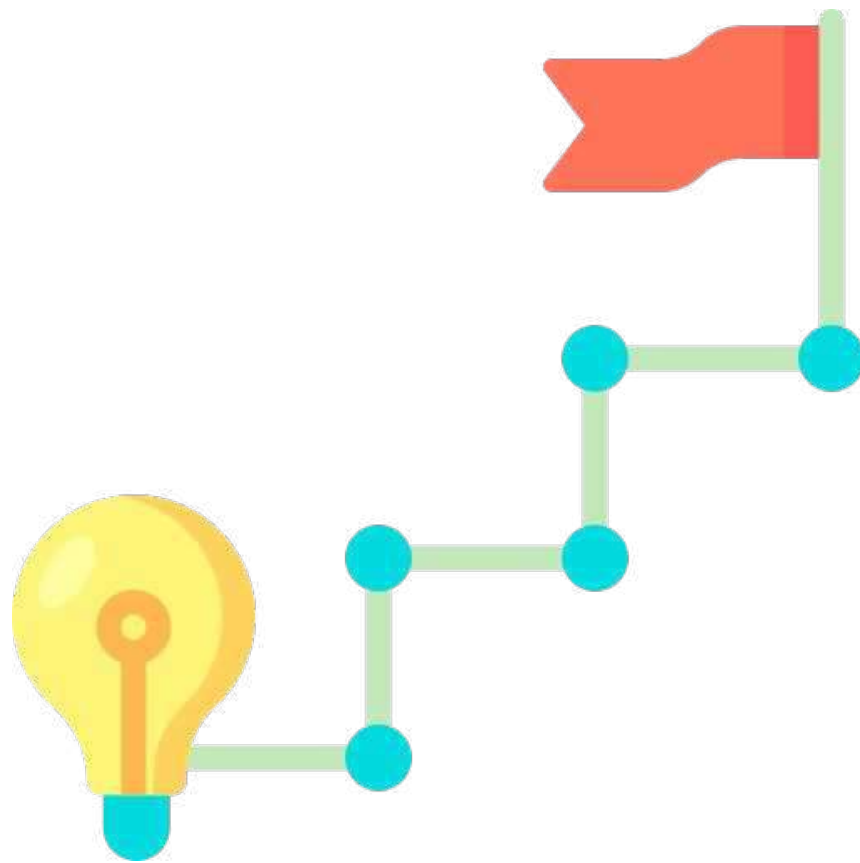
Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!

Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!





“Verfügbare Innovationen am Arbeitsplatz einsetzen” - Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende

Der erste Schritt, den ich
mache und (was und
wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Verfügbare Innovationen am Arbeitsplatz einsetzen ” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu erworbene Wissen angewandt

Das habe ich konkret getan

Dies ist das Ergebnis und was ich aus dieser Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 4** zum Thema **Verfügbare Innovationen am Arbeitsplatz einsetzen** abgeschlossen.

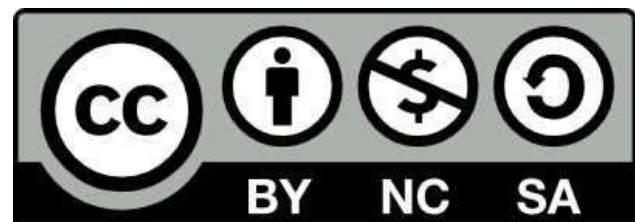
Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste und letzte interessante Modul wartet schon auf Sie:



Modul Nr. 5 “Grüne Arbeitsplatzkonzepte”



Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

© 2022-2024. Dieses Werk steht unter einer [CC BY-NC-SA 4.0-Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Modul Nr. 5:

Grüne Arbeitsplatzkonzepte

Autor: Yordan Nikolov - PM – Balkan Bridge

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Inhalt

1. Was ist ein grüner Arbeitsplatz?
2. Nachhaltige Praktiken, die im Arbeitsumfeld eingeführt werden sollten
3. Strategien zur Energieeffizienz am Arbeitsplatz entwickeln
4. Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU
5. Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz



Was ist ein grüner Arbeitsplatz?

Ein **grüner Arbeitsplatz** ist ein Arbeitsumfeld, das **Nachhaltigkeit** und **umweltfreundliche** Praktiken fördert. Dazu gehört die Umsetzung von Maßnahmen zur Verringerung der Umweltbelastung des Arbeitsplatzes, z. B. die Senkung des Energieverbrauchs, der sparsame Umgang mit Wasser, die Minimierung des Abfallaufkommens, die Förderung nachhaltiger Transportmittel und die Verwendung umweltfreundlicher Produkte und Materialien.





Was ist ein grüner Arbeitsplatz?

Nachhaltigen Pendelverkehr zu fördern, ist ebenfalls ein umweltfreundlicher Ansatz für den Arbeitsplatz, bei dem die Mitarbeitenden ermutigt werden, **umweltfreundliche Verkehrsmittel** für ihren täglichen Arbeitsweg zu wählen, z. B. zu Fuß zu gehen, mit dem Fahrrad zu fahren, Fahrgemeinschaften zu bilden, öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen oder Elektrofahrzeuge zu verwenden. Durch die Förderung nachhaltiger Pendlerkonzepte können Arbeitsplätze die Kohlenstoffemissionen reduzieren, Verkehrsstaus abbauen, die Luftqualität verbessern und zu einer **grüneren und nachhaltigeren Zukunft beitragen**.



Was ist ein grüner Arbeitsplatz?

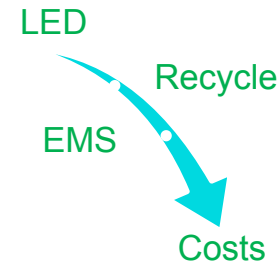
Zu einem **grünen Arbeitsplatz** gehört auch, dass das Bewusstsein der Mitarbeitenden für den Umweltschutz geschärft wird. Dazu gehört auch sie zu ermutigen, nachhaltige Verfahrensweisen, sowohl am Arbeitsplatz als auch im Privatleben zu entwickeln. Durch die Förderung der Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz können Unternehmen die Umweltbelastung verringern, die Betriebskosten senken und zu einer gesünderen, nachhaltigeren Zukunft für alle beitragen.



Was ist ein grüner Arbeitsplatz?

Ein **grüner Arbeitsplatz** kann die Kosten auf verschiedene Weise senken. Dazu zählt u.A. die Einführung energieeffizienter Verfahren und Technologien, wie z. B. energieeffiziente Beleuchtung, Optimierung von Heiz- und Kühlsystemen und Energiemanagementstrategien.

Darüber hinaus können Unternehmen durch die Förderung von Recycling, die Wiederverwendung von Materialien und die Einführung effizienter Abfallbewirtschaftungskonzepte die entsprechenden Kosten senken.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Ein grüner Arbeitsplatz ist ein Arbeitsumfeld, das Nachhaltigkeit und umweltfreundliche Praktiken fördert.

Ein grüner Arbeitsplatz hilft, eine Kultur des Umweltbewusstseins zu schaffen, und trägt zu einer gesünderen und nachhaltigeren Zukunft bei.

Ein grüner Arbeitsplatz bringt Unternehmen durch Kostensenkung Vorteile.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Ein grüner Arbeitsplatz

.....

Richtig oder falsch?

Die Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel ist ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit dem grünen Arbeitsplatz.

Grüne Arbeitsplatzkonzepte konzentrieren sich ausschließlich auf die Arbeitsumgebung.

Die Förderung der Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz hilft Betriebskosten senken.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Die Förderung nachhaltiger Verkehrsmittel ist ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit dem grünen Arbeitsplatz.

Ja, richtig! Es geht darum, die Mitarbeitenden zu ermutigen, den Weg zur Arbeit zu Fuß, mit dem Fahrrad, in Fahrgemeinschaften, mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder mit Elektrofahrzeugen zurückzulegen.

Grüne Arbeitsplatzkonzepte konzentrieren sich ausschließlich auf die Arbeitsumgebung.

Nein, das ist nicht richtig! Grüne Arbeitsplatzkonzepte zielen darauf ab, eine Kultur des Umweltbewusstseins unter den Mitarbeitenden zu schaffen und sie zu ermutigen, nachhaltige Praktiken sowohl am Arbeitsplatz als auch in ihrem Privatleben anzuwenden.

Die Förderung der Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz hilft Betriebskosten senken.

Ja, richtig! Durch die Einführung nachhaltiger Verfahren können Unternehmen ihre Betriebskosten senken, ihre Effizienz verbessern und zu einer nachhaltigeren Zukunft beitragen.



Nachhaltige Praktiken, die im Arbeitsumfeld eingeführt werden sollten

Recycling und Abfallvermeidung: Die Einführung eines Recycling-Programms und die Ermunterung der Mitarbeitenden zur Abfallvermeidung durch die Verwendung von wiederverwendbaren Bechern und Behältern, doppelseitiges Drucken und die Minimierung des Papierverbrauchs können die Abfallmenge auf den Mülldeponien verringern und die natürlichen Ressourcen schonen.





Nachhaltige Praktiken, die im Arbeitsumfeld eingeführt werden sollen

Grüne Beschaffung: Auch bekannt als nachhaltiges Beschaffungswesen, ist ein umweltfreundliches Arbeitsplatzkonzept, bei dem umweltbewusste Entscheidungen bei der Beschaffung von Waren und Dienstleistungen für den Arbeitsplatz getroffen werden. Dabei werden die Umweltauswirkungen von Produkten während ihres gesamten Lebenszyklus, **von der Produktion bis zur Entsorgung**, berücksichtigt. Durch die Bevorzugung nachhaltiger und sozial verantwortlicher Lieferanten, die Umsetzung grüner Kriterien in der Beschaffungspolitik und die Förderung von Transparenz und Rechenschaftspflicht kann die grüne Beschaffung zu einem **nachhaltigeren Arbeitsplatz beitragen** und das Wachstum umweltfreundlicher Branchen unterstützen.



Nachhaltige Praktiken, die im Arbeitsumfeld eingeführt werden sollen

Telearbeit und virtuelle Meetings: Telearbeit und virtuelle Meetings als Konzept für einen **umweltfreundlichen Arbeitsplatz** nutzen die Technologie, um das Pendeln und den Bedarf an Präsenz-Meetings zu reduzieren. Dies führt zu geringeren Kohlenstoffemissionen, Energieeinsparungen, papierloser Kommunikation, Ressourceneffizienz. Es fördert Flexibilität, internationale Zusammenarbeit und **technologische Fortschritte** bei der Schaffung eines nachhaltigeren Arbeitsumfeldes.



Nachhaltige Praktiken, die im Arbeitsumfeld eingeführt werden sollen

Grüne Landschaftsgestaltung: Es geht um die Anwendung nachhaltiger und umweltfreundlicher Methoden für die Gestaltung und Pflege von Außenbereichen am Arbeitsplatz. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Einbeziehung von Elementen, die die **Nachhaltigkeit** fördern, Ressourcen schonen, das allgemeine **Wohlbefinden von Mitarbeitenden steigern** und die Umwelt schonen. Dazu zählen einheimische Pflanzen, wassersparende Bewässerungssysteme, durchlässige Oberflächen und umweltfreundliche Pflorgetechniken. Grüne Landschaftsgestaltung schafft ein harmonisches und **umweltfreundliches Umfeld**, das ein Gefühl der Verbundenheit mit der Natur vermittelt und einen gesünderen und nachhaltigeren Arbeitsplatz fördert.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Umweltfreundliche Beschaffung bedeutet, dass beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen für den Arbeitsplatz umweltbewusste Entscheidungen getroffen werden.

Die virtuelle Telekommunikation nutzt die Technologie, um das Pendeln und den Bedarf an Präsenz-Meetings zu verringern.

Green Landscaping konzentriert sich auf die Einbeziehung nachhaltiger Elemente zur Förderung des allgemeinen Wohlbefindens von Mitarbeitenden und Umwelt.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz

.....

Richtig oder
falsch?

Ökologische Beschaffung bedeutet, dass die Auswirkungen der Produkte von der Herstellung bis zur Entsorgung berücksichtigt werden.

Papierlose Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der grünen Telekommunikation.

Grünanlagen haben keinen Einfluss auf die Verbesserung der Ästhetik von Außenbereichen am Arbeitsplatz.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Ökologische Beschaffung bedeutet, dass die Auswirkungen der Produkte von der Herstellung bis zur Entsorgung berücksichtigt werden.

Ja, richtig! Sie berücksichtigt die Umweltauswirkungen von Produkten während ihres gesamten Lebenszyklus.

Papierlose Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil der grünen Telekommunikation.

Ja, richtig! Sie fördert die internationale Zusammenarbeit und den technologischen Fortschritt und schafft gleichzeitig ein nachhaltigeres Arbeitsumfeld.

Grünanlagen haben keinen Einfluss auf die Verbesserung der Ästhetik von Außenbereichen am Arbeitsplatz.

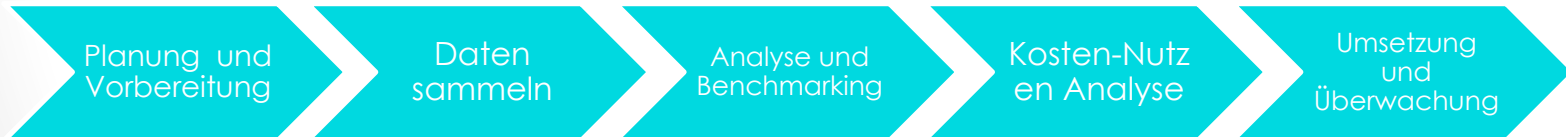
Nein, das ist nicht richtig! Grüne Landschaftsgestaltung schafft ein harmonisches und umweltfreundliches Umfeld und fördert das Gefühl der Verbundenheit mit der Natur.



Strategien zur Energieeffizienz am Arbeitsplatz entwickeln

Schritt 1: Einen Energie-Audit durchführen

Der erste Schritt bei der Entwicklung von Energieeffizienzstrategien ist die Durchführung eines Energieaudits. Die Durchführung eines Energieaudits ist ein systematischer Prozess zur Bewertung und Analyse des Energieverbrauchs in einem Unternehmen, um ineffiziente Bereiche und potenzielle Energiesparmöglichkeiten zu ermitteln.





Strategien zur Energieeffizienz am Arbeitsplatz entwickeln

Schritt 2: Kennzahlen für die Energieeffizienz festlegen

Sobald die Ausgangsbasis festgelegt ist, können Ziele auf der Grundlage von Prozentsätzen für die Reduzierung oder spezifische Kennzahlen für die Energieeffizienz festgelegt werden. Diese Ziele sollten ehrgeizig, aber erreichbar sein, wobei Faktoren wie Industriestandards, Energiesparmöglichkeiten und finanzielle Machbarkeit zu berücksichtigen sind. Anschließend sollte ein Aktionsplan entwickelt werden, in dem spezifische Maßnahmen und Strategien zur Erreichung der Ziele festgelegt werden, z. B. die **Einführung energieeffizienter Technologien**, die Optimierung von Anlagen, die **Schulung von Mitarbeitenden** und die **Überwachung der Fortschritte** durch regelmäßige Energieaudits.



Strategien zur Energieeffizienz am Arbeitsplatz entwickeln

Schritt 3: Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden aktiv zu werden

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, sich an den Bemühungen um Energieeffizienz zu beteiligen, indem Sie sie über die Vorteile der Energieeinsparung aufklären und Trainings zu energiesparenden Verhaltensweisen anbieten. Dies kann dazu beitragen, eine **Kultur der Energieeffizienz** am Arbeitsplatz zu schaffen und die Mitarbeitenden befähigen, zu den Energieeinsparungen beizutragen.



Strategien zur Energieeffizienz am Arbeitsplatz entwickeln

Schritt 4: Setzen Sie energieeffiziente Technologien ein

Energieeffiziente Technologien beziehen sich auf Technologien und Systeme, die den Energieverbrauch senken und die Energieeffizienz verbessern. Diese Technologien zielen darauf ab, die **Energieverschwendung zu minimieren** und die **Nutzung der Energieressourcen zu maximieren**.

Durch die Einführung energieeffizienter Technologien kann der Energieverbrauch am Arbeitsplatz erheblich reduziert werden. Dadurch können die Betriebskosten gesenkt und ein Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit geleistet werden, indem die Treibhausgasemissionen und die Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen verringert wird.



Mehr über die
Energieeffizienz-technologien im
letzten Kapitel....



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Ein Energieaudit ist ein systematischer Prozess zur Bewertung und Analyse des Energieverbrauchs.

Die Energiereduktionsziele sollten ehrgeizig, aber erreichbar sein, wobei branchenbezogene Faktoren zu berücksichtigen sind.

Die Ermutigung der Mitarbeitenden, sich an den Bemühungen, um Energieeffizienz zu beteiligen, ist wichtig für die Umsetzung von grünen Strategien am Arbeitsplatz.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Energieeffiziente Strategien

...

Richtig oder falsch?

Die Durchführung eines Energieaudits ist die Grundlage für die Entwicklung von Energieeffizienzstrategien am Arbeitsplatz.

Die Festlegung von Energieeinsparungszielen sollte auf externen Indikatoren beruhen.

Das Engagement der Mitarbeitenden ist entscheidend für einen energieeffizienten Arbeitsplatz.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Die Durchführung eines Energieaudits ist die Grundlage für die Entwicklung von Energieeffizienzstrategien am Arbeitsplatz.

Ja, richtig! Ein Energieaudit hilft bei der Identifizierung der ineffizienten Bereiche, die in Schritt 2 in Angriff genommen werden sollten!

Die Festlegung von Energieeinsparungszielen sollte auf externen Indikatoren beruhen.

Nein, das ist nicht richtig! Die Energieeinsparungsziele sollten mit den Industriestandards, den Möglichkeiten der Energieeffizienz und der finanziellen Machbarkeit des jeweiligen Unternehmens bzw. Organisation abgestimmt werden.

Das Engagement der Mitarbeitenden ist entscheidend für einen energieeffizienten Arbeitsplatz.

Ja, richtig! Durch die Schulung der Mitarbeitenden kann eine Kultur der Energieeffizienz am Arbeitsplatz geschaffen werden, die zu den allgemeinen Bemühungen um Energieeinsparungen beiträgt.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Der Grüne Deal der EU: Der Grüne Deal der EU ist ein Bündel politischer Initiativen, die darauf abzielen, die EU umzugestalten, indem sie ihre Treibhausgasemissionen **bis 2030 um mindestens 55 %** gegenüber dem Stand von 1990 reduziert und **bis 2050 zu einem vollständig klimaneutralen**, nachhaltigen Wirtschaftsraum wird. Er umfasst eine Reihe von Maßnahmen zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen, zur Förderung der Energieeffizienz und zur Umstellung auf erneuerbare Energiequellen.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Die **EU-Energieeffizienzrichtlinie** (Richtlinie 2012/27/EU)

Diese Richtlinie legt Maßnahmen zur Förderung der Energieeffizienz und der Energieeinsparung in verschiedenen Sektoren, einschließlich der KMU, fest. Sie legt verbindliche Energieeinsparziele fest, regt Energieaudits an und fördert Energiemanagementsysteme zur Verbesserung der Energieeffizienz in KMU.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Abfallrahmenrichtlinie (Richtlinie 2008/98/EG)

Die Abfallrahmenrichtlinie legt einen Rahmen für die Abfallbewirtschaftung in der EU fest. Das schließt auch Abfallvermeidung, Recycling und Ressourceneffizienz mit ein. Sie fördert den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft und ermutigt die KMU, Abfallverringerungs- und Recyclingverfahren einzuführen.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Die **Umwelthaftungsrichtlinie** – **UHRL** (Richtlinie 2004/35/EG)

Die Umwelthaftungsrichtlinie - UHRL wendet die Haftung auf der Grundlage des **Verursacherprinzips** zur Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden an. Unternehmen sind verpflichtet **Umweltschäden zu vermeiden** und verursachte **Schäden zu sanieren und für die Kosten aufzukommen**. Die Richtlinie zielt darauf ab, den Umweltschutz zu fördern und von Aktivitäten abzuschrecken, die die Umwelt schädigen. Sie gilt zwar für alle Unternehmen, auch für KMU, aber ihre **Umsetzung und Durchsetzung** kann in den einzelnen **EU-Mitgliedstaaten unterschiedlich** sein.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft – EU Recyclingziele

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft besteht aus mehreren Richtlinien und Verordnungen, die darauf abzielen, die Kreislaufwirtschaft, die Ressourceneffizienz und die Abfallverringerung zu fördern. Es ermutigt die KMU, die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft zu übernehmen, wie z. B. Produktdesign für Nachhaltigkeit und Wiederverwertbarkeit, und unterstützt die Entwicklung ökologisch innovativer Geschäftsmodelle.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft – EU Recyclingziele

Die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft fördern Innovationen, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die wirtschaftliche Chancen eröffnen. Das Paket zur Kreislaufwirtschaft zielt darauf ab, eine nachhaltigere und widerstandsfähigere Wirtschaft zu schaffen, die sowohl den Unternehmen als auch der Umwelt zugutekommt.



Umweltschutzanforderungen und -ziele für die europäischen KMU

Ökodesign-Richtlinie (Richtlinie

2009/125/EG)

Diese Richtlinie legt Anforderungen für energieverbrauchsrelevante Produkte auf dem EU-Markt fest, einschließlich der energieeffizienten Gestaltung und Kennzeichnung. Sie zielt darauf ab, die Energieeffizienz und Umweltverträglichkeit von Produkten zu verbessern, was für die KMU, die energieverbrauchsrelevante Produkte herstellen oder verkaufen, von Vorteil sein kann.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Richtlinien der EU-Kommission dienen der Förderung von Energieeffizienz und Energieeinsparung in verschiedenen Sektoren.

Der Gesamtrahmen des EU Green Deal zielt darauf ab, dass Europa bis 2050 ein vollständig klimaneutraler und nachhaltiger Wirtschaftsraum ist.

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft zielt darauf ab, die Kreislaufwirtschaft, die Ressourceneffizienz und die Abfallverringerung zu fördern.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Europäische Richtlinien

.....

Richtig oder
falsch?

Die Abfallrahmenrichtlinie legt einen Rahmen für die Abfallbewirtschaftung in der EU fest.

Die Umwelthaftungsrichtlinie gilt nur für große Kapitalgesellschaften.

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft behindert das Wirtschaftswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Die Abfallrahmenrichtlinie legt einen Rahmen für die Abfallbewirtschaftung in der EU fest.

Ja, richtig! Sie ermutigt KMU Abfall zu verringern und zu recyceln.

Die Umwelthaftungsrichtlinie gilt nur für große Kapitalgesellschaften.

Nein, das ist nicht richtig! Die Umwelthaftungsrichtlinie gilt für alle Betreiber, einschließlich kleiner Unternehmen und KMU, die Umweltschäden innerhalb des Geltungsbereichs der Richtlinie verursachen.

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft behindert das Wirtschaftswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit.

Nein, das ist nicht richtig! Die Grundsätze der Kreislaufwirtschaft fördern Innovation, die Schaffung von Arbeitsplätzen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, die wirtschaftliche Chancen eröffnen können.



Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz

Vorteile

Durch den Einsatz intelligenter Technologien können Unternehmen die Energieeffizienz steigern, die Ressourcennutzung optimieren, den Kohlenstoffausstoß verringern und die allgemeine Nachhaltigkeitsbilanz verbessern. Die Integration dieser Technologien fördert nicht nur den grünen Arbeitsplatz, sondern trägt auch zu Kosteneinsparungen, betrieblicher Effizienz und einer positiven Umweltbilanz bei.



Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz

Intelligente Beleuchtung

Intelligente Beleuchtungssysteme nutzen Sensoren und Automatisierungssysteme, um das **Beleuchtungsniveau** zu regulieren und das **Licht auszuschalten**, wenn es nicht benötigt wird. Dies kann dazu beitragen, den Energieverbrauch und die **Kosten zu senken** und gleichzeitig eine **angenehmere** und produktivere **Arbeitsumgebung** zu schaffen.





Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz

Energiemanagementsysteme - EMS

EMS-Software sammelt und analysiert Energiedaten aus verschiedenen Quellen, um Möglichkeiten zur Energieeinsparung zu ermitteln und eine bessere Kontrolle des Energieverbrauchs zu ermöglichen. Sie bietet Funktionen wie Energieüberwachung, Leistungsvergleiche und Berichte zur Unterstützung von Energiemanagementmaßnahmen.





Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz

Energiemanagementsysteme - EMS

Bei der Prüfung von EMS-Vergleichsmodellen ist es für Unternehmen wichtig, ihre **spezifischen Anforderungen und Prioritäten** zu ermitteln. Dies hilft ihnen, die Funktionen und Möglichkeiten der verschiedenen EMS-Lösungen auf ihre individuellen Bedürfnisse abzustimmen und eine fundierte Entscheidung zu treffen, die ihren Energiemanagementzielen am besten entspricht.



Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz

Intelligente HLK-Systeme (Heizung, Lüftung und Klimaanlage)

Intelligente HLK-Systeme (**H**eizung, **L**üftung und **K**limaanlage) nutzen Sensoren und Automatisierungssysteme, um Temperatur und Luftqualität in Gebäuden zu optimieren. Dies kann dazu beitragen, den Energieverbrauch und die Kosten zu senken und gleichzeitig den Komfort und die Raumluftqualität für die Mitarbeitenden zu verbessern.

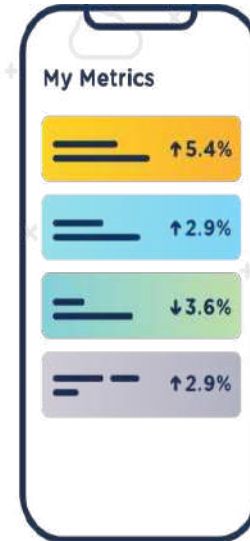


Intelligente Technologien für einen grünen Arbeitsplatz

Mobile Apps und Dashboards

Mobile Apps und intuitive Dashboards sind benutzerfreundliche Tools, die Mitarbeitenden und dem Gebäudemanagement Zugang zu

Echtzeit-Energieverbrauchsdaten, Nachhaltigkeitstipps und auf die **individuellen** Bedingungen abgestimmte **Lösungen** zur **Reduzierung der Umweltbelastung** bieten.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Nutzung von "Smart Green"-Technologien fördert nicht nur den grünen Arbeitsplatz, sondern trägt auch zu erheblichen Kosteneinsparungen bei.

Intelligente "grüne" Apps liefern Echtzeit-Energieverbrauchsdaten mit Tipps und maßgeschneiderten Empfehlungen zur Reduzierung der Umweltbelastung.

Energiemanagementsysteme - EMS bieten Funktionen wie Energieüberwachung, Vergleichsmessungen und Leistungsberichte zur Optimierung des Energiemanagements.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Intelligente "grüne" Technologien

.....

Richtig oder
falsch?

Intelligente "grüne" Technologien verbessern die allgemeine Nachhaltigkeitsbilanz, belasten aber das Unternehmensbudget.

Energiemanagementsysteme bieten eine breite Palette von Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse der KMU.

Das Paket zur Kreislaufwirtschaft behindert das Wirtschaftswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit



Richtig oder falsch?

Richtige Antworten

Intelligente "grüne" Technologien verbessern die allgemeine Nachhaltigkeitsbilanz, belasten aber das Unternehmensbudget.

Nein, das ist nicht richtig! Die Einführung intelligenter "grüner" Technologien ist eine langfristige Investition, die in naher Zukunft zu erheblichen Kosteneinsparungen führen kann.

Energiemanagementsysteme bieten eine breite Palette von Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse der KMU.

Ja, richtig! EMS bieten Lösungen, die auf die besonderen Anforderungen und Ressourcen von KMU zugeschnitten sind.

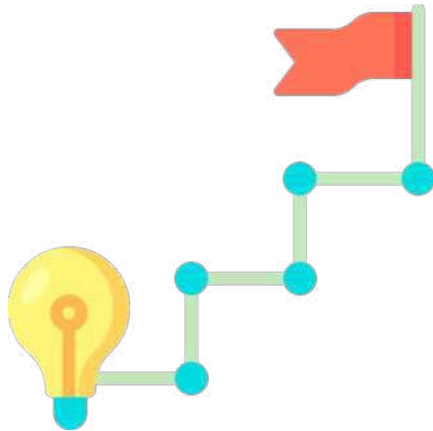
Das Paket zur Kreislaufwirtschaft behindert das Wirtschaftswachstum und die Wettbewerbsfähigkeit.

Ja, richtig! Intelligente grüne mobile Apps und Dashboards sind benutzerfreundliche Anwendungen, die einen Echtzeit-Zugang zu Energiedaten und Nachhaltigkeitskennzahlen bieten und zu umweltfreundlicheren Entscheidungen am Arbeitsplatz beitragen.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!



“Grüne Arbeitsplatzkonzepte“

- Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe	Wo ich das neu erworbene Wissen anwende	Der erste Schritt, den ich mache und (was und wann)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Grüne Arbeitsplatzkonzepte” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 5** zum Thema **Grüne Arbeitsplatzkonzepte** abgeschlossen.

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste und letzte interessante Modul wartet schon auf Sie:



Modul Nr. 6 “Kommunikation”



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 6:

Kommunikation und respektvolle Kommunikation



Co-funded by
the European Union

Autor: Christos Baltadoros – Larissa Chamber of Commerce
and Industry

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Kommunikation

Das Cambridge-Wörterbuch liefert folgende Definition:

Kommunikation ist der Prozess, durch den Nachrichten oder Informationen von einem Ort oder einer Person zu einer anderen gesendet werden.

Es ist auch der Austausch von Informationen und der Ausdruck von Gefühlen, die zum gegenseitigen Verständnis beitragen können.



Kommunikation im täglichen Leben

Die Kommunikation spielt in unserem täglichen Leben eine wichtige Rolle. Ohne sie wären wir nicht in der Lage, alle Arten von Informationen auszutauschen und anderen mitzuteilen, was wir fühlen und was wir ihnen sagen wollen. Sie hilft uns, Beziehungen aufzubauen und mit allen Menschen in unserer Umgebung in Kontakt zu bleiben.

Es gibt viele Arten der Kommunikation neben der üblichen verbalen Kommunikation. Körpersprache, Gestik, Mimik, der Gebrauch der Hände, um auf etwas zu zeigen, Blickkontakt, aber auch E-Mails, Kurznachrichten, Texte, Online-Meetings, soziale Medien usw. werden als Kommunikationsmittel betrachtet.





Der Kommunikationsprozess

5 Schritte:

1) Ideenfindung: Gestaltung der Idee oder Auswahl der Botschaft, die mitgeteilt werden soll. Sie beginnt damit, was wir anderen mitteilen wollen (eine Meinung, ein Gefühl, einen Vorschlag) und wie wir es mitteilen wollen.

2) Nachrichtenverschlüsselung - Codierung: bezieht sich auf die Art und Weise, wie wir eine Nachricht übermitteln wollen. Dazu gehören die Auswahl und Verwendung der richtigen Worte, Gesten und der richtige Tonfall, damit wir nicht missverstanden werden.

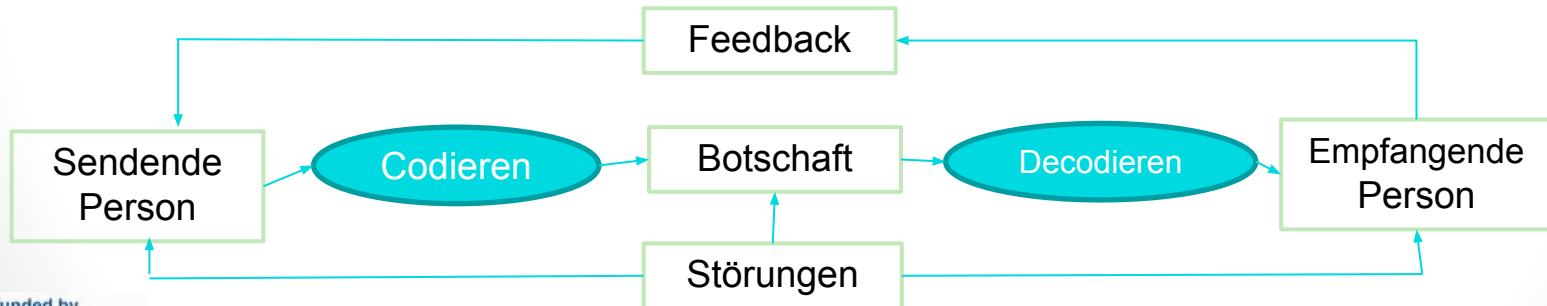
3) Auswahl der Kanäle: sehr wichtig für eine erfolgreiche Informationsstrategie. Wir sollten den Kommunikationskanal (verbal, nonverbal, schriftlich oder visuell) sorgfältig auswählen und dabei grundsätzlich die Zielgruppe und die Stärken und Schwächen jedes Kommunikationskanals berücksichtigen.



Der Kommunikationsprozess

4) Entschlüsselung der Nachricht - Dekodierung: Diejenigen, die die Nachricht empfangen, sollten die Nachricht der sendenden Person so interpretieren, wie sie empfangen und verstanden werden sollte. Dekodieren ist eine wichtige Fähigkeit im Kommunikationsprozess.

5) Feedback: Eine weitere wichtige Komponente im Kommunikationsprozess, da Feedback dazu beiträgt, dass beide Seiten die Botschaft verstehen und die Informationen klar und verständlich sind. Ohne Feedback ist Kommunikation nichts weiter als Information.





Der Kommunikationsprozess

Die Nachricht, der Kommunikationskanal und der Empfang der Nachricht können durch Störungen beeinträchtigt werden, was zu einer Beeinträchtigung der Kommunikation führt.

Kommunikationsstörungen sind jede Art von Störung, die zu einem fehlerhaften Kommunikationsprozess führen. Sie können in verschiedenen Formen auftreten:

- Äußere Störungen: Alle Arten der Störungen die aus der äußeren Umgebung kommen.
- Physiologische Störungen: Wenn wir zum Beispiel Hunger haben, können wir einem Gesprächspartner nicht die volle Aufmerksamkeit schenken.
- Psychologische Störungen: Der psychologische Zustand kann unsere Fähigkeit beeinträchtigen, aufmerksam zuzuhören und die Botschaft richtig zu verstehen.
- Kulturelle Störungen: Die Botschaft wird möglicherweise aufgrund kultureller Unterschiede, ethischer Grundsätze usw. nicht korrekt interpretiert bzw. gut aufgenommen.
- Semantische Störungen: schlechte Kommunikation aufgrund der falschen Wortwahl.
- Technische Störungen: technische Probleme wie Probleme mit der Webkamera oder dem Mikrofon, eine langsame Internetverbindung, ein Server der nicht funktioniert, usw.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil unseres täglichen Lebens, sowohl im privaten als auch im beruflichen Bereich.

Der Kommunikationsprozess besteht aus 5 Schritten: Ideenfindung, Nachrichtenkodierung, Auswahl des Kommunikationskanals, Dekodierung und Rückmeldung.

Kommunikationsstörungen können den gesamten Prozess beeinträchtigen und zu Fehlern bei der Nachrichtenübermittlung führen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Die sendende Person kann sicher sein, dass ihre Nachricht korrekt übermittelt wird, wenn sie den richtigen Kommunikationskanal wählt.

Die Körpersprache gilt als ein Mittel der Kommunikation.



Richtige Antworten

Die sendende Person kann sicher sein, dass ihre Nachricht korrekt übermittelt wird, wenn sie den richtigen Kommunikationskanal wählt.

Nein, das ist nicht richtig! Selbst wenn der Kommunikationskanal korrekt ist, kann die sendende Person nicht sicher sein, dass ihre Nachricht erfolgreich übermittelt wird, da es zu Kommunikationsstörungen und Fehlinterpretationen durch die empfangende Person kommen kann.

Die Körpersprache gilt als ein Mittel der Kommunikation.

Ja, richtig! Körpersprache, Gestik, Mimik, Augenkontakt, Tonfall und viele andere nonverbale Zeichen werden als Instrumente der Kommunikation betrachtet.



Grundsätze der Kommunikation

Für eine effektive und effiziente Kommunikation gibt es bestimmte Grundsätze bzw. Leitlinien, die zu beachten sind:

Klarheit:

Die Botschaft sollte klar und einfach zu verstehen sein. Die Nachricht sollte prägnant, gut strukturiert und frei von Zweideutigkeiten, Fachjargon oder technischer Sprache sein, die die empfangende Person verwirren könnten.

Kürze:

Die Nachricht kurz zu halten, hilft, eine Informationsüberlastung zu vermeiden und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Nachricht behalten und verstanden wird. Vermeiden Sie unnötige oder überflüssige Details.

Zuhören:

Gutes Zuhören trägt zu einem besseren Verständnis und einem sinnvollen Dialog bei. Achten Sie auf die sprechende Person, verstehen Sie deren Perspektive und geben Sie bei Bedarf Feedback oder stellen Sie Fragen



Grundsätze der Kommunikation

Feedback:

Feedback ermöglicht Klärung, Bestätigung und die Beseitigung von Missverständnissen. Es zeigt auch, dass die Botschaft angekommen ist und verstanden wurde.

Nonverbale Kommunikation:

Gesichtsausdruck, Körpersprache, Tonfall und Gesten spielen eine wichtige Rolle in der Kommunikation. Wenn man sich der nonverbalen Signale bewusst ist und sie richtig einsetzt, kann man die Bedeutung der Botschaft und die emotionale Wirkung verstärken.

Empathie:

Wirksame Kommunikation setzt voraus, dass man die Perspektiven, Gefühle und Erfahrungen anderer Menschen versteht und sich in sie einfühlen kann. Indem man Einfühlungsvermögen zeigt, kann man ein unterstützendes und offenes Umfeld für die Kommunikation schaffen, das Vertrauen und gegenseitiges Verständnis fördert.

Timing:

Die Übermittlung einer Nachricht zum richtigen Zeitpunkt erhöht ihre Relevanz und die Chance, dass sie von der empfangenden Person effektiv empfangen und verarbeitet wird.





Grundsätze der Kommunikation

Kohärenz:

Kohärenz in der Kommunikation ist entscheidend, um Verwirrung zu vermeiden und die Glaubwürdigkeit zu erhalten. Die vermittelte Botschaft sollte mit früheren Mitteilungen und Handlungen übereinstimmen, um Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit zu gewährleisten.

Kommunikationsmittel:

In verschiedenen Situationen kann es erforderlich sein, verschiedene Kanäle zu nutzen (persönliche Gespräche, Telefonanrufe, E-Mails oder andere Formen der schriftlichen Kommunikation). Die Wahl des richtigen Kommunikationsmittels trägt dazu bei, dass die Botschaft die gewünschte Zielgruppe effektiv erreicht.

Interkulturelle Sensibilität:

Kulturelle Unterschiede können die Kommunikation erheblich beeinflussen. Die Kenntnis kultureller Normen, Werte und Gebräuche hilft, Missverständnisse zu vermeiden und fördert eine respektvolle und vorbehaltlose Kommunikation über unterschiedliche Hintergründe hinweg.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Es gibt Kommunikationsstrategien, die wir in Betracht ziehen sollten, um in unseren zwischenmenschlichen Beziehungen erfolgreich zu sein.

Seien Sie klar, kurz und direkt, wählen Sie den richtigen Zeitpunkt und den richtigen Kanal, zeigen Sie Einfühlungsvermögen und geben Sie Feedback

Vergessen Sie nicht, anderen wirklich zuzuhören. Das ist sehr wichtig, um die Aspekte und Gefühle der anderen wirklich zu verstehen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig oder
falsch?

Eine gute Kommunikation kann dadurch gewährleistet werden, dass Sie eine ausführliche Beschreibung liefern, so dass die andere Partei alles klar versteht.

Feedback ist in allen Kommunikationssituationen unnötig.

Aufmerksam und aktiv zuzuhören, ist ein Schlüsselement für eine effektive Kommunikation mit anderen.



Richtige Antworten

Eine gute Kommunikation kann dadurch gewährleistet werden, dass Sie eine ausführliche Beschreibung liefern, so dass die andere Partei alles klar versteht.

Nein, das ist nicht richtig! Wir sollten unnötige oder überflüssige Details vermeiden, damit es nicht zu einer Informationsüberlastung kommt und die Kernbotschaft verloren geht.

Feedback ist in allen Kommunikationssituationen unnötig.

Nein, das ist nicht richtig! Feedback ist von entscheidender Bedeutung, da es Missverständnisse ausräumen und alle Beteiligten auf den gleichen Stand bringen kann. Feedback ist auch dann erforderlich, wenn die Botschaft erfolgreich übermittelt wurde.

Aufmerksam und aktiv zuzuhören, ist ein Schlüsselement für eine effektive Kommunikation mit anderen.

Ja, richtig! Gutes Zuhören führt zu einem besseren Verständnis und damit zu einer besseren Verständigung mit anderen.

Verschiedene Kommunikationsarten



Verbale Kommunikation kann nicht als die einzige Art der Kommunikation betrachtet werden, denn es gibt noch weitere Aspekte der Kommunikation, die in unserem Bemühen, Ideen und Gefühle mit anderen zu teilen, zum Tragen kommen.

Tatsächlich hat die Forschung gezeigt, dass nonverbale Aspekte wie Körpersprache, Gesichtsausdruck und Tonfall mehr als 50 % der gesamten Kommunikation ausmachen.



Verschiedene Kommunikationsarten

Fünf Grundarten:

- **Verbale Kommunikation:** Das gesprochene Wort. Dabei ist eine korrekte Wortwahl wichtig.
- **Non-verbale Kommunikation:** Körpersprache, Mimik, Gesten, Blickkontakt, Tonfall, Geschwindigkeit und Pausen.
- **Schriftsprache:** Texte, Emails, Textnachrichten.
- **Visuelle Kommunikation:** Fotografien, Bilder, Videos, Emoticons.
- **Zuhören:** Aktives Zuhören ist von entscheidender Bedeutung, denn wenn wir anderen und dem, was sie uns sagen wollen, nicht unsere volle Aufmerksamkeit schenken, werden wir sie nicht verstehen und unsere Sicht der Dinge nicht vermitteln können.



Kommunikationskompetenz

Um effektiv kommunizieren zu können, sind gute Kommunikationsfähigkeiten erforderlich. Zum Beispiel:

Selbstbewusstsein: Selbstbewusstes Sprechen, Aufrechterhaltung des Blickkontakts und eine selbstbewusste, aber respektvolle Sprache tragen zu einer effektiven Kommunikation und der Fähigkeit bei, die eigene Botschaft wirksam zu vermitteln.

Verbale Kommunikation: Dazu gehört, dass Sie Ihre Botschaft klar und deutlich zum Ausdruck bringen, eine angemessene Wortwahl verwenden und die Gedanken kohärent strukturieren. Dazu gehört auch aktives Zuhören und angemessene Rückmeldungen.

Anpassungsvermögen: ermöglicht es Ihnen, Ihre Vorgehensweise an die Bedürfnisse und Vorlieben Ihrer Zielgruppe anzupassen. Die Anpassung Ihres Tons, Ihrer Sprache und Ihres Stils an die Situation und die Menschen, mit denen Sie kommunizieren, verbessert das Verständnis und fördert eine effektive Verständigung.





Kommunikationskompetenz

Konflikte lösen: Effektive Kommunikationsfähigkeiten sind entscheidend für die Lösung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten. Die Fähigkeit, die eigene Meinung ruhig auszudrücken, anderen aktiv zuzuhören und eine gemeinsame Basis zu finden, trägt zur erfolgreichen Konfliktlösung bei.

Verhandeln und Überzeugen: Erlernen Sie Techniken, um andere zu überzeugen und für beide Seiten vorteilhafte Ergebnisse zu verhandeln. Entwickeln Sie Verständnis für die Bedürfnisse und Interessen aller beteiligten Parteien, kommunizieren Sie Ihre Argumente überzeugend und finden Sie eine gemeinsame Basis für eine Einigung.

Freundlichkeit: Aufgeschlossenheit, Höflichkeit bei jeder Interaktion mit anderen durch einen freundlichen Ton, Lächeln, Interesse an der Person selbst, z. B. durch eine persönliche Frage usw., sind einige der Techniken, die andere dazu ermutigen, mit Ihnen ein interessantes und fruchtbares Gespräch zu führen und nicht zu versuchen, Sie zu meiden.

Offenheit und Respekt: Schlüsselqualifikationen für eine effektive Kommunikation sind Offenheit für andere Meinungen und Respekt, auch und gerade wenn man selbst anderer Meinung ist.





Kommunikationskompetenz stärken

Strategien zur Verbesserung Ihrer Kommunikationsfähigkeit:

Hören Sie aktiv zu: Versuchen Sie, wirklich zuzuhören, was die anderen Ihnen sagen. Lassen Sie sich nicht ablenken, indem Sie versuchen, sofort etwas anderes zu sagen, oder z. B. eine E-Mail zu schreiben, oder sich auf etwas zu konzentrieren, das für das Thema der Diskussion irrelevant ist.

Sprechen Sie vor Publikum: Nutzen Sie Gelegenheiten, um vor Publikum zu sprechen, z. B. bei Präsentationen vor kleinen Gruppen. Übung hilft Selbstvertrauen aufzubauen und verbessert Ihre Fähigkeit, Ihre Ideen wirkungsvoll vorzutragen.

Geben Sie konstruktives Feedback: Geben Sie Feedback auf konstruktive und respektvolle Weise. Beziehen Sie sich auf konkrete Verhaltensweisen oder Handlungen und machen Sie Vorschläge zur Verbesserung. Seien Sie auch offen für Feedback und betrachten Sie es als Chance für Ihre Weiterentwicklung.

Fassen Sie sich kurz: Konzentrieren Sie sich auf das Wichtige, geben Sie spezifische Informationen und fassen Sie sich kurz, um in wenigen Worten die wirklich wichtigen Informationen zu liefern.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Es gibt 5 Aspekte der Kommunikation: verbal, nonverbal, schriftlich, visuell und Zuhören.

Selbstvertrauen, Anpassungsfähigkeit und Aufgeschlossenheit sind wichtige Voraussetzungen für eine gute Kommunikationsfähigkeit.

Es gibt Möglichkeiten, Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern. Das wird Ihnen im Alltag und im Berufsleben helfen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig oder falsch?

Räumliche Faktoren, wie der Abstand zu der anderen Person, sind ein Beispiel für nonverbale Kommunikation.

Starke Kommunikationsfähigkeiten ermöglichen es Ihnen, Konflikte leichter anzusprechen und Unstimmigkeiten zu überwinden.

Sie können Ihre Kommunikationsfähigkeit verbessern, indem Sie zunächst ganz alleine üben.



Richtige Antworten

Räumliche Faktoren, wie der Abstand zu der anderen Person, sind ein Beispiel für nonverbale Kommunikation.

Ja, richtig! Jeder Mensch bewegt sich innerhalb eines bestimmten Raums und hält einen bestimmten Abstand zu anderen Menschen. Dies ist je nach Kultur, Situation und Art der Beziehung zu der anderen Person unterschiedlich, aber es ist Teil der nonverbalen Kommunikation.

Starke Kommunikationsfähigkeiten ermöglichen es Ihnen, Konflikte leichter anzusprechen und Unstimmigkeiten zu überwinden.

Ja, richtig! Eine ruhige Stellungnahme, aktives Zuhören und die Suche nach Gemeinsamkeiten, auch wenn man anderer Meinung ist, tragen zur erfolgreichen Konfliktlösung bei.

Sie können Ihre Kommunikationsfähigkeit verbessern, indem Sie zunächst ganz alleine üben.

Nein, das ist nicht richtig! Es ist besser, wenn Sie vor anderen üben, da dies Ihr Selbstvertrauen stärkt und Ihre Fähigkeit, anderen Ihre Ideen zu vermitteln, verbessert.



Kommunikation am Arbeitsplatz

Effektive Kommunikation am Arbeitsplatz ist für ein positives und produktives Arbeitsumfeld **unerlässlich**.

Effektive Kommunikation am Arbeitsplatz hilft beim **Aufbau starker Beziehungen, fördert die Zusammenarbeit, sorgt für Klarheit bei Aufgaben und Erwartungen und trägt zum Gesamterfolg des Unternehmens bei.**





Kommunikation am Arbeitsplatz

Laut Statistik sind 86 % der Beschäftigten und Führungskräfte der Meinung, dass schlechte Kommunikation am Arbeitsplatz und das Fehlen einer effektiven Zusammenarbeit die beiden größten Schwachstellen am Arbeitsplatz sind.

Untersuchungen von McKinsey zeigen, dass gut miteinander kommunizierende Teams ihre **Produktivität** um 20-25 % steigern.

Weitere Untersuchungen von Think Talent und CMS Wire haben ergeben, dass 97 % der Beschäftigten der Meinung sind, dass Kommunikation einen Einfluss auf die Effizienz ihrer täglichen Arbeit hat.





Kommunikation am Arbeitsplatz – Strategien

Neben den im vorigen Abschnitt erwähnten Grundlagen der Kommunikation gibt es noch einige andere Strategien, um am Arbeitsplatz erfolgreich zu kommunizieren:

Schriftliche Kommunikation bei der Arbeit:

Entwickeln Sie gute schriftliche Kommunikationsfähigkeiten für E-Mails, Memos, Berichte und sonstige schriftliche Korrespondenz. Verwenden Sie korrekte Grammatik, Rechtschreibung und Formatierung. Seien Sie prägnant, klar und professionell in Ihrer schriftlichen Kommunikation.

Visuelle Hilfsmittel:

Verwenden Sie gegebenenfalls visuelle Hilfsmittel wie Schaubilder, Diagramme oder Folien, um das Verständnis und das Engagement während Präsentationen oder Diskussionen zu verbessern.

Kommunikation und Zusammenarbeit im Team:

Fördern Sie eine effektive Kommunikation im Team, indem Sie die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch unterstützen. Verwenden Sie Kommunikationsinstrumente und -plattformen, die die Zusammenarbeit fördern, wie z. B. Projektmanagement-Software oder geteilte Dokumente..





Kommunikation am Arbeitsplatz– Strategien

Wählen Sie einen passenden Kommunikationskanal:

Nutzen Sie die richtigen Kommunikationskanäle für die verschiedenen Arten von Nachrichten. Persönliche Gespräche, E-Mails, Telefonanrufe, Instant Messaging und Tools für die Zusammenarbeit haben alle ihre Daseinsberechtigung. Wählen Sie den effektivsten Kanal für die jeweilige Situation.

Wirkungsvoll präsentieren:

Effektive Präsentationen sind entscheidend für die Vermittlung von Informationen und Ideen an KollegInnen und KundInnen. Bereiten Sie sich gut vor, setzen Sie visuelle Hilfsmittel effektiv ein und beziehen Sie Ihr Publikum mit ein, um sicherzustellen, dass Ihre Botschaft klar und wirkungsvoll ist..

Aktiv an Meetings teilnehmen:

Beteiligen Sie sich in Meetings aktiv, indem Sie Ideen einbringen, Fragen stellen und anderen aufmerksam zuhören. Seien Sie vorbereitet, organisiert und respektieren Sie die Zeit der anderen.



Kommunikation am Arbeitsplatz

- Unternehmen sollten eine positive Kommunikationskultur auf der Grundlage einer soliden Kommunikationsstrategie am Arbeitsplatz fördern.
- Die Unternehmen sollten auch eine respektvolle und inklusive Kommunikation fördern, bei der die Meinung aller wertgeschätzt wird.
- Vorgesetzte sollten die Erwartungen an Aufgaben, Fristen und Leistungsstandards klar kommunizieren. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden und stellt sicher, dass alle am selben Strang ziehen.
- Unternehmen sollten klare und offene Kommunikationswege fördern und Schulungen zu Kommunikationsfähigkeiten anbieten, um die negativen Auswirkungen schlechter Kommunikation zu reduzieren und ein produktiveres und positives Arbeitsumfeld zu schaffen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Effektive Kommunikation am Arbeitsplatz ist für die Förderung eines positiven und produktiven Umfelds unerlässlich.

Alle Beschäftigten eines Unternehmens können durch die Umsetzung verschiedener Strategien zu einem effektiven und effizienten Arbeitsumfeld beitragen.

Die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten ist ein kontinuierlicher Prozess. Regelmäßiges Üben, Selbstreflexion und die Suche nach Gelegenheiten, diese Strategien anzuwenden, helfen, effektiver und selbstbewusster zu kommunizieren.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig oder falsch?

Eine wirksame Kommunikation am Arbeitsplatz führt zu einer höheren Produktivität und einem größeren Engagement der Mitarbeitenden.

Sie müssen in der schriftlichen Kommunikation nicht unbedingt besonders gut sein, wenn Sie in anderen Kommunikationsarten gut sind.

Unternehmen sollten in die Entwicklung und ständige Weiterentwicklung ihrer Kommunikationsstrategie investieren.



Richtige Antworten

Eine wirksame Kommunikation am Arbeitsplatz führt zu einer höheren Produktivität und einem größeren Engagement der Mitarbeitenden.

Ja, richtig! Kommunikation ist der Schlüssel zur effektiven Führung eines Unternehmens, und wenn sie angemessen erfolgt, erbringen die Mitarbeitenden bessere Leistungen.

Sie müssen in der schriftlichen Kommunikation nicht unbedingt besonders gut sein, wenn Sie in anderen Kommunikationsarten gut sind

Nein, das ist nicht richtig! Ausgeprägte schriftliche Kommunikationskompetenz ist sehr nützlich, wenn es darum geht, eine E-Mail zu schreiben, die richtigen Worte und die richtige Grammatik zu verwenden, und hilft Ihnen, präzise und professionell mit Ihrem Netzwerk zu kommunizieren.

Unternehmen sollten in die Entwicklung und ständige Weiterentwicklung ihrer Kommunikationsstrategie investieren.

Ja, richtig! Die Förderung eines offenen Dialogs, Schulungen zur effektiven Kommunikation, die Förderung des aktiven Zuhörens und die Förderung eines integrativen und respektvollen Arbeitsumfeldes können die Effektivität der Kommunikation in einem Unternehmen verbessern.



Effektive Kommunikation am Arbeitsplatz

Motivation

Höhere Produktivität

Zufriedenheit

sind einige der wichtigsten Auswirkungen von effektiver Kommunikation am Arbeitsplatz. Dies führt zu Erfolg: für das Unternehmen und die einzelne Person.



Effektive Kommunikation am Arbeitsplatz

...es gibt noch mehr zu wissen:

Steigern den **Bekanntheitsgrad und das Branding** des Unternehmens

Verbessert **Zusammenarbeit** und **Teamarbeit**

Steigert das **Engagement der Mitarbeitenden**

Fördert **Innovation** und **Wachstum**

Führt zur **Entwicklung von neuen Ideen**

Hilft **Konflikte überwinden**

Verringert den **Stress am Arbeitsplatz**

Macht **das Führen der Arbeitskräfte einfacher**

Verbessert die **Beziehung mit den KundInnen**

verbessert **Kreativität** und **Koordinierung**



Schlechte Kommunikation am Arbeitsplatz

Andererseits gibt es aufgrund vieler Faktoren auch Fehlkommunikation am Arbeitsplatz.

Fehlkommunikation liegt vor, wenn Informationen nicht effektiv übermittelt oder empfangen werden, was zu Missverständnissen, Fehlern und negativen Auswirkungen führt.

Dies kann als Folge der Informationsflut auftreten, wenn die Belegschaft durch ein Übermaß an Informationen, E-Mails oder Besprechungen überlastet wird, so dass es schwierig wird, die notwendigen Informationen zu erfassen und richtig zu verarbeiten.





Schlechte Kommunikation am Arbeitsplatz

Schlechte Kommunikation führt zu einem Mangel an Vorhersehbarkeit und Stabilität am Arbeitsplatz und damit zu einem unangenehmen Arbeitsumfeld für die Beschäftigten. Zusammenarbeit und Kommunikation gehen Hand in Hand.

Wenn die Beschäftigten nicht in der Lage sind, effektiv zu kommunizieren, ist es sehr wahrscheinlich, dass auch die Zusammenarbeit ineffizient ist.

Fehlkommunikation, Missverständnisse und unvollständige Informationen können zu Verzögerungen, Fehlern und Nacharbeit führen und die Gesamtproduktivität und Effizienz verringern.



Schlechte Kommunikation am Arbeitsplatz

Schlechte Kommunikation kann wirksame Entscheidungsprozesse behindern. Wenn Informationen nicht ausgetauscht oder unterschiedliche Perspektiven nicht berücksichtigt werden, werden Entscheidungen möglicherweise auf der Grundlage unvollständiger oder verzerrter Informationen getroffen.

Eine weitere Auswirkung ist, dass eine schlechte interne Kommunikation auf die externe Interaktion mit KundInnen übertragen werden kann. Ungenaue oder widersprüchliche Informationen, die den KundInnen übermittelt werden, können zu Unzufriedenheit, Vertrauensverlust und einer Schädigung des Rufs des Unternehmens führen.



Kommunikation am Arbeitsplatz

Um Missverständnisse am Arbeitsplatz zu vermeiden, ist es wichtig, eine Kultur der klaren und offenen Kommunikation zu fördern.

Aktiv Zuhören, klare Anweisungen geben, bei Bedarf um Klärung bitten, ein inklusives und respektvolles Umfeld fördern und mehrere Kommunikationswege nutzen - all dies kann dazu beitragen, das Risiko von Missverständnissen zu verringern.

Die Förderung effektiver Kommunikationskompetenzen durch Schulungen und die Bereitstellung von Möglichkeiten für Feedback und Klärung kann die Kommunikation am Arbeitsplatz weiter verbessern und die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen verringern.



Kommunikation am Arbeitsplatz – Mögliche Hindernisse

Die weitverbreitetsten Hindernisse für eine effektive Kommunikation am Arbeitsplatz:

- **Arbeitsumgebung:** Arbeitsplatz, Hintergrundgeräusche, Ablenkung
- **Standortbedingte Hindernisse**
- **Kulturell bedingte Hindernisse und Diversität:** Insbesondere in internationalen Teams gibt es unterschiedliche kulturell Prägungen, Normen, Glaubenssätze, Werte und Stereotypen über jeweils andere Kulturen
- **Sprachbarrieren:** Unterschiedliche Muttersprachen, falsche Aussprache, Unkenntnis idiomatischer Redewendungen



Kommunikation am Arbeitsplatz – Mögliche Hindernisse

- **Unterschiedliche Generationen:** Verschiedene Generationen, die miteinander arbeiten
- **Hierarchien**
- **Emotionale/psychologische Barrieren:** Ärger, Stolz, soziale Ängste, usw.
- **Wahrnehmung und Schlussfolgerungen:** Menschen neigen häufig zu unbegründeten Schlussfolgerungen darüber was die andere Person wohl meint oder erwartet. Dies kann zu Missverständnissen führen.
- **Zeitdruck:** Hohe Arbeitsbelastung und Zeitdruck können sich negativ auf die Kommunikation auswirken.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Eine effektive Kommunikation am Arbeitsplatz hat viele Vorteile, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen selbst.

Schlechte Kommunikation kann zu Verzögerungen, Fehlern und Nacharbeit führen, was die Gesamtproduktivität und Effizienz verringert.

Kommunikationsbarrieren am Arbeitsplatz sind Hindernisse, die einer effektiven Kommunikation zwischen Einzelpersonen oder innerhalb von Teams im Wege stehen und zu einem negativen Arbeitsumfeld führen können.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig oder falsch?

Effektive Kommunikation kann das Engagement der Mitarbeitenden verbessern.

KundInnen sind von der Kommunikationsstrategie des Unternehmens nicht betroffen.

Es gibt in einem Arbeitsumfeld keine hierarchiebedingten Barrieren.



Richtige Antworten

Effektive Kommunikation kann das Engagement der Mitarbeitenden verbessern.

Ja, richtig! Effektive Kommunikation fördert das Engagement der Mitarbeitenden, da sie über die Vorgänge in der Organisation informiert sind und eingebunden werden. Mitarbeitende, die sich wertgeschätzt und gut informiert fühlen, sind motiviert, engagieren sich mehr und verhalten sich dem Unternehmen gegenüber loyal.

KundInnen sind von der Kommunikationsstrategie des Unternehmens nicht betroffen.

Nein, das ist nicht richtig! Schlechte Kommunikation mit KundInnen kann zu Missverständnissen, unbefriedigten Erwartungen und Unzufriedenheit führen. Negative Erfahrungen seitens der KundInnen wiederum schädigen das Ansehen des Unternehmens und können dazu führen, dass Gelegenheiten verpasst werden.

Es gibt in einem Arbeitsumfeld keine hierarchiebedingten Barrieren.

Nein, das ist nicht richtig! Hierarchien und die Ausübung von Macht kann Kommunikationsbarrieren schaffen. Mitarbeitende könnten Informationen zurückhalten oder davor zurück schrecken zu sagen was sie denken, da sie sich vor den Konsequenzen fürchten.



Respektvolle Kommunikation

Respekt ist wesentlich mehr als nur “Bitte” und “Danke” zu sagen.

Respektvolle Kommunikation ist unabhängig von der Position und der Gegebenheit ein Muss. Wir sollten stets höflich sein und der anderen Person gegenüber Respekt zeigen, auch wenn wir ihre Meinung nicht teilen.

Respektvolle Kommunikation führt zu einem positive Umfeld und Integration, so dass sich alle Beteiligten gewertschätzt, gehört und respektiert fühlen.

*“Ich spreche mit allen Menschen gleich, egal ob es sich jemand von der Müllabfuhr, oder den/die RektorIn der Universität handelt.” —
Albert Einstein*





Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz

Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz ist von grundlegender Bedeutung für die Schaffung und Beibehaltung eines positiven Arbeitsumfelds, in dem sich alle willkommen fühlen.

Dazu gehört auch wie mit KollegInnen und Teammitgliedern umgegangen wird. Es sollte stets würdevoll sein, ihre Ansichten sollten wertgeschätzt werden und gegenseitiges Verständnis sollte gefördert werden.

Respektvolle Kommunikation ist ein zwei-Wege-Prozess. Es erfordert sowohl das Geben, als auch das Nehmen. Bei konstanter respektvoller Kommunikation, hat jede Person die Möglichkeit, zu einem positiven und respektvollen Arbeitsumfeld beitragen. Dies fördert Zusammenarbeit, Vertrauen und Produktivität.



Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz

- R** – Respektieren Sie die Arbeit und die Anstrengungen der Anderen
- E** – Ermutigen Sie alle offen miteinander zu kommunizieren und zuzuhören
- S** – Sprechen Sie mit den Menschen, nicht über sie
- P** – Praktizieren Sie Freundlichkeit und Respekt
- E** – Erfahren Sie wie sich Respekt Ihnen gegenüber anfühlt
- K** – Konträre Meinungen werden gleichermaßen in Betracht gezogen
- T** – Teilen Sie mit allen Menschen dieselbe Fairness und den Respekt, den Sie selbst erwarten





Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz – Strategien

Es ist unabdinglich, dass alle Beteiligten in die Schaffung einer respektvollen Arbeitsumgebung aktiv miteinbezogen werden. Folgendes kann dabei hilfreich sein:

- 1) **Seien Sie ein Vorbild:** Gehen Sie mit gutem Vorbild voran und zeigen Sie allen gegenüber Respekt: KollegInnen und Vorgesetzte. Zeigen Sie anderen gegenüber Freundlichkeit, Empathie und professionelles Verhalten. Das führt dazu, dass andere Ihrem Vorbild folgen werden.
- 2) Erkennen Sie Leistungen und Erfolge Ihrer KollegInnen oder MitarbeiterInnen an, auch wenn sie noch so gering sein sollten. Bringen Sie **Ihre Anerkennung** durch Worte, Ermutigungen, Dankbarkeit oder Prämien zum Ausdruck.



Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz– Strategien

3) Fördern Sie eine gesunde Work-Life-Balance. **Respektieren Sie individuelle persönliche Grenzen** und ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden zu Pausen von der Arbeit, Ihre Urlaubsansprüche geltend zu machen und die Arbeitsbelastung in einem gesunden Bereich zu halten. Schenken Sie der Bedeutung von Wohlbefinden und dem Bedürfnis nach Erholung, Beachtung.

4) **Sprechen Sie respektloses Verhalten an**: Sprechen Sie jede Form der Respektlosigkeit am Arbeitsplatz unverzüglich an. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden alle Vorkommnisse der Respektlosigkeit zu melden und gehen Sie jedem Vorfall nach. Stellen Sie sicher, dass sie nicht ohne Konsequenzen bleiben.



Formen der Kommunikation am Arbeitsplatz

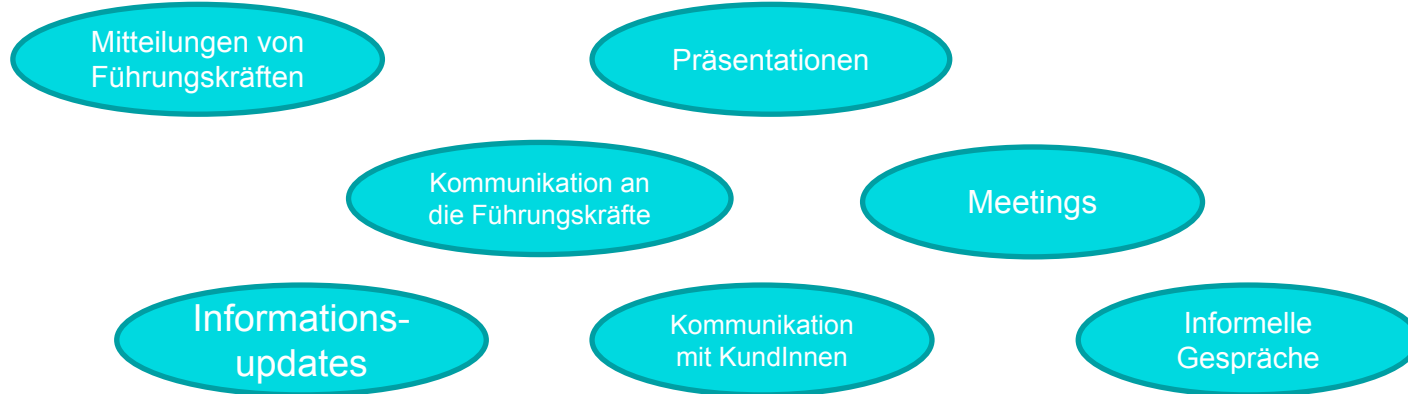
Am Arbeitsplatz gibt es unterschiedliche Formen und Zwecke der Kommunikation: Zusammenarbeit, Informationsaustausch und Koordinierung.

Die verschiedenen Arten der Kommunikation zwischen KollegInnen sind abhängig von der Art der verrichteten Arbeit, der am Arbeitsplatz herrschenden Kultur und den Vorlieben von Einzelpersonen und Teams.



Formen der Kommunikation am Arbeitsplatz

Am häufigsten anzutreffen sind:





Formen der Kommunikation am Arbeitsplatz

Mitteilungen von Führungskräften sind häufig eingleisige Mitteilungen der Führungskräfte an ihre Teams. Die Ziele können vielfältig sein, wie zum Beispiel zu motivieren, zu überzeugen oder Mut zu machen. Dies erfolgt gewöhnlich nicht durch die Bereitstellung von Daten, sondern durch einen eher erzählerischen Tonfall.

Kommunikation an die Führungskräfte ist was die Belegschaft den Führungskräften mitteilt. Dabei kann es zum Beispiel um Feedback oder persönliche Ansichten handeln.

Informations-Updates. Dabei handelt es sich um die neuesten Informationen über die aktuelle Situation, die in der Regel sehr kurz gehalten sind.

Präsentationen werden gewöhnlich dafür verwendet, einem zahlreicheren Publikum Informationen zu übermitteln.



Formen der Kommunikation am Arbeitsplatz

Die wohl am weitesten verbreitete und am besten gekannte Kommunikationsform am Arbeitsplatz sind **Meetings**. Meetings sollten sich auf Zusammenarbeit stützen und eine der wichtigsten Formen der Umsetzung der internen Kommunikationsstrategie darstellen. Regelmäßige Teammeetings sind eine weitverbreitete Form des kommunikativen Austauschs, bei dem KollegInnen zusammenkommen um den Arbeitsfortschritt zu besprechen, sich gegenseitig auf den neuesten Stand zu bringen, Brainstorming durchzuführen und Entscheidungen zu treffen.

Die Kommunikation mit den KundInnen beziehen sich auf die Bedürfnisse der KundInnen und auch auf die Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, die vom Unternehmen angeboten werden.

Informelle Gespräche sind alle Arten der täglichen Kommunikation zwischen Teammitgliedern. Dazu gehören auch Telefongespräche, Gespräche von Angesicht zu Angesicht, auch während der Pausen oder beim Mittagessen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz ist von grundlegender Bedeutung für eine positive und integrierende Arbeitsumgebung. Es bedeutet, dass KollegInnen, Vorgesetzte und Untergebene mit Respekt, Empathie, Würde und einer professionellen Attitüde behandelt werden.

Respektvolle Kommunikation am Arbeitsplatz führt zu besseren Beziehungen, besserer Zusammenarbeit, höherer Produktivität und allgemein zu einer positiven Arbeitsumgebung.

Am Arbeitsplatz gibt es verschiedene Formen der Kommunikation, um Informationen, Ideen und Mitteilungen zwischen der Belegschaft und allen Beteiligten auszutauschen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig oder falsch?

In einem Unternehmen sollten die untergeordneten Ebenen der Führungsebene gegenüber Respekt zeigen.

Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass der Hinweis auf auf respektloses Verhalten geschätzt wird, dann ist dies eine gute Methode um respektlosem Verhalten erfolgreich entgegen zu wirken.

Kommunikation am Arbeitsplatz besteht in der Hauptsache in einem förmlichen Kommunikationsstil zwischen den ArbeitskollegInnen.



Richtige Antworten

In einem Unternehmen sollten die untergeordneten Ebenen der Führungsebene gegenüber Respekt zeigen.

Nein, das ist so nicht richtig! Es gibt keinen Unterschied zwischen “nach oben” und “nach unten”, wenn es um Respekt geht. Dasselbe Prinzip des Respekts gilt für alle, unabhängig von der Ebene: Führungsebene oder Untergebene.

Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass der Hinweis auf auf respektloses Verhalten geschätzt wird, dann ist dies eine gute Methode um respektlosem Verhalten erfolgreich entgegen zu wirken.

Ja, richtig! Wenn es klare Kommunikationswege für solche Meldungen gibt, die absolute Vertraulichkeit gegenüber der Person garantieren, ist Vertrauen und auch Transparenz in der Meldung bzw. im Umgang mit respektlosem Verhalten gewährleistet. Eine Rückmeldung sollte so schnell wie möglich erfolgen, um eine Eskalation und Wiederholung zu vermeiden.

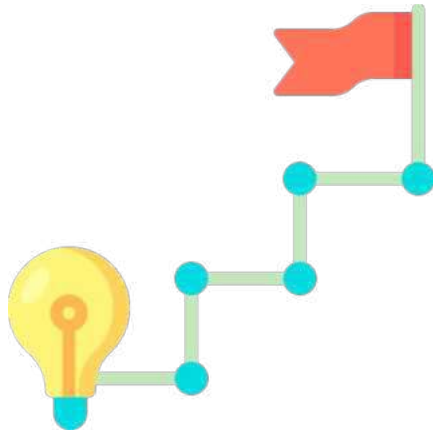
Kommunikation am Arbeitsplatz besteht in der Hauptsache in einem förmlichen Kommunikationsstil zwischen den ArbeitskollegInnen.

Nein, das ist nicht richtig! In Wirklichkeit handelt es sich um eine Mischung aus verbaler, nonverbaler, schriftlicher und informeller Kommunikation, die eine effektive Kommunikation am Arbeitsplatz ermöglicht.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.
Probieren Sie es aus!



“Kommunikation“

- Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende

Der erste Schritt, den ich
mache und (was und
wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Kommunikation” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 6** zum Thema **Kommunikation** abgeschlossen.

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste und letzte interessante Modul wartet schon auf Sie:



Modul Nr. 7 “Aktiv zuhören und Feedback”



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 7:

Aktiv zuhören und Feedback geben



**Co-funded by
the European Union**

Autorin: Sylvie Schoch - IP-International GmbH - Creative
Corporate Training

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Inhaltsverzeichnis

1. Zuhören und Feedback.
2. Der Zuhörprozess.
3. Körpersprache verstehen.
4. Unser Körper spricht Bände.
5. Nehmen Sie die Körpersprache aktiv wahr.
6. Lernen Sie besser zuzuhören.
7. Respektvoll zuhören.
8. Aktiv zuhören.
9. Die Vorteile von aktivem Zuhören.
10. Wie Sie aktiv zuhören.
11. Feedback.
12. Die Macht des Feedback.
13. Die Bedeutung und der Wert von Feedback.
14. Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation.
15. Konstruktiv und respektvoll Feedback geben.
16. Konstruktiv und respektvoll Feedback geben - Grundregeln.
17. Konstruktiv und respektvoll Feedback geben - so geht's.
18. Feedback richtig annehmen - so geht's.
19. Um Feedback bitten - so geht's.



Zuhören und Feedback

Zuhören und Feedback geben sind grundlegende Bausteine der Kommunikation.

Die Bedeutung des Zuhörens und des Feedbacks geht jedoch über den reinen Kommunikationsvorgang hinaus.

Zuhören und Feedback

- tragen wesentlich zur Gestaltung der **Organisationskultur** bei.
- unterstützt die Schaffung und Umsetzung von **innovativen Prozessen**.
- gehören zu den bedeutendsten Kompetenzen von Führungskräften.





Zuhören und Feedback

Kreativität und neue Ideen kommen nicht oder nur schwerlich zum Ausdruck, wenn wir nicht in der Lage sind, unseren Gegenübern aktiv zuzuhören.

Beim **Change Management** geht es auch darum, wie man mit Widerstand und den Menschen umgeht, die über all die Veränderungen nicht unbedingt erfreut sind.

Ohne aktives Zuhören und konstruktives, sachbezogenes Feedback ist das nicht möglich.



Zuhören und Feedback

Wir haben zwei Ohren zum Zuhören, aber nur einen Mund zum Sprechen. Angesichts der Bedeutung des Zuhörens, beginnen wir mit der Fähigkeit zuzuhören, bevor wir uns dem Feedback widmen.

Wie bereits zuvor erwähnt, ist Zuhören für die Kommunikation von größter Bedeutung.

Wenn wir erfolgreich kommunizieren wollen, müssen die **Sprechenden** und die **Zuhörenden** die Möglichkeit haben **beide Rollen** einzunehmen.

Die Fähigkeit aktiv zuzuhören ermöglicht es uns, die andere Person auch wirklich zu erreichen und die Reaktion auf unsere Botschaft zu beeinflussen.





Was Sie bisher gelernt haben

Zuhören ist ein grundlegender Bestandteil der Kommunikation.

Um die andere Person zu erreichen und die Reaktion auf unsere Botschaft zu beeinflussen, müssen wir zuhören.

Sprechende und Zuhörende müssen die Möglichkeit haben beide Rollen einzunehmen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Zuhören ...

Richtig oder
falsch?

ist ein essentieller Teil der Kommunikation

ist notwendig, um das Gegenüber zu erreichen

gehört zur Rolle des Sprechenden

gehört zur Rolle des Zuhörenden



Richtige Antworten

Zuhören

... ist notwendig, um das Gegenüber zu erreichen

Ja, richtig! Damit wir erfahren was die andere Person denkt oder fühlt, und um ihre Reaktion auf unsere Botschaft zu beeinflussen, müssen wir zuhören!

... ist ein essentieller Teil der Kommunikation

Ja, richtig! Kommunikation ohne Zuhören ist keine Kommunikation!

... gehört zur Rolle des Sprechenden und es gehört zur Rolle des Zuhörenden

Ja, richtig! Wenn Sie in der Rolle des Zuhörenden sind, dann ist es Ihre Aufgabe zuzuhören. Allerdings gehört Zuhören auch zu den Aufgaben des Sprechenden. Beide, Sprechende und Zuhörende müssen beide Rollen einnehmen.



Der Zuhörprozess

Wir werden von **menschlichen Geräuschen** aus allen Richtungen regelrecht bombardiert: Besprechungen, Sprachnachrichten, Fernsehen, Informationen über das Internet, um nur einige Beispiele zu nennen.

Wir nehmen die Geräusche zwar wahr, aber wir hören nicht wirklich zu.

Zuhören bedeutet, dass wir die **Geräusche geistig** verarbeiten.



Zunächst muss die Botschaft, die an uns herangetragen wird unser **Interesse wecken**. Andernfalls ignorieren wir einfach was gesagt wird. Wir kennen das aus Meetings.

Dann müssen wir diese Botschaften verarbeiten. Das bedeutet, dass wir uns damit auseinandersetzen was sie bedeuten, indem wir sie in unsere eigenen Worte fassen und darüber nachdenken.



Der Zuhörprozess

Dann verknüpfen wir die neue Botschaft mit Informationen, die wir in der Vergangenheit aus den unterschiedlichsten Quellen gehört, gesehen, oder über die wir gelesen haben: Geschäftsberichte, Zeitungen, Fernsehen, Unterhaltungen mit KollegInnen, Präsentationen, usw.





Der Zuhörprozess

Auf der Grundlage unseres Wissens und unserer Erfahrung verleihen wir den Informationen und Botschaften unsere ganz individuelle Bedeutung.

Gehen wir einmal davon aus, dass Sie an einem Vortrag teilnehmen und der oder die RednerIn gerade etwas sehr wichtiges über Innovationen am Arbeitsplatz gesagt hat. Sie haben die Wahl. Sie können diese neuen Ideen ganz unterschiedlich verarbeiten oder nutzen:

- **Sie können Ihre Meinung ändern oder die bestehende bestärken.**
- **Entscheiden, dass Sie zu dem Thema mehr erfahren möchten und entsprechend Informationen sammeln.**
- **Auf die Information reagieren und dem oder der RednerIn antworten.**



Was Sie bis jetzt gelernt haben

**Wir sind ständig
Geräuschen
ausgesetzt. Das
bedeutet aber nicht,
dass wir zuhören.**

**Um die Botschaft zu
verstehen, müssen wir
sie verarbeiten und die
Perspektive wechseln,
um zu entscheiden, ob
wir der Sache weiter
nachgehen, oder
antworten wollen.**

**Damit wir zuhören,
muss die Botschaft
unser Interesse
wecken.**



Prüfen Sie Ihr Wissen

Der Zuhörprozess

Richtig oder
falsch?

Die Geräusche, mit denen wir bombardiert werden, gehören zum Zuhörprozess. Das heißt aber nicht, dass wir die Botschaft auch verstehen. Dazu müssen wir sie verarbeiten.

Wir können es nicht vermeiden der Botschaft zuzuhören, selbst wenn sie uns nicht interessiert.

Unser bestehendes Wissen und unsere Erfahrung, verleihen der Botschaft eine individuelle Bedeutung.

Die Botschaft aktiv zu verarbeiten, hilft uns unsere Sichtweise zu stärken und zu beweisen, dass die andere Person falsch liegt. Wir können entscheiden der Sache nachzugehen und mehr darüber zu erfahren. Wir können auch auf die erhaltene Botschaft antworten.



Richtige Antworten

Der Zuhörprozess

Die Geräusche, mit denen wir bombardiert werden, gehören zum Zuhörprozess. Das heißt aber nicht, dass wir die Botschaft auch verstehen. Dazu müssen wir sie verarbeiten.

Ja, richtig! Damit wir die Botschaft verstehen, müssen wir sie verarbeiten. Das bedeutet, dass wir uns vorstellen, was sie bedeutet, indem wir sie in unsere eigenen Worte fassen und darüber nachdenken.

Wir können es nicht vermeiden der Botschaft zuzuhören, selbst wenn sie uns nicht interessiert.

Nein, das ist nicht richtig! Die Botschaft muss unser Interesse wecken, sonst ignorieren wir sie einfach.



Richtige Antworten

Der Zuhörprozess

Unser bestehendes Wissen und unsere Erfahrung, verleihen der Botschaft eine individuelle Bedeutung.

Ja, richtig! Wir verknüpfen die neue Botschaft mit Informationen, die wir in der Vergangenheit gehört, gesehen oder gelesen haben, um ihr eine individuelle Bedeutung zu verleihen.

Die Botschaft aktiv zu verarbeiten, hilft uns unsere Sichtweise zu stärken und zu beweisen, dass die andere Person falsch liegt. Wir können entscheiden der Sache nachzugehen und mehr darüber zu erfahren. Wir können auch auf die erhaltene Botschaft antworten.

Nein, das ist nicht richtig! Die Botschaft aktiv zu verarbeiten kann uns helfen unsere Sichtweise zu stärken, es kann aber auch sein, dass wir sie ändern und unter Umständen die Sichtweise der anderen Person annehmen. Dies kann sehr bereichernd sein, auch wenn wir die Meinung der anderen Person nicht teilen.



Körpersprache verstehen

Unser Körper spricht Bände

Wenn Menschen sprechen, dann spricht ihr Körper Bände; und zwar viel mehr, als Worte je zum Ausdruck bringen können.

Denken Sie zum Beispiel an eine Kollegin, die Ihnen von einem anscheinend völlig bedeutungslosen Unfall erzählt, der in der Vergangenheit stattfand.

Ihre **Mundwinkel** gehen vielleicht nach unten und werden feucht, ihre **Augen** bekommen etwas trauriges, und sie beginnt vielleicht mit dem Ring an ihrem Finger zu spielen während sie erzählt.

Der **körpersprachliche Ausdruck** mag Ihnen vermitteln, dass der Unfall noch sehr gegenwärtig ist und noch unangenehme Gefühle bei ihr auslöst.





Körpersprache verstehen

Nehmen Sie die Körpersprache aktiv wahr

Beobachten Sie die Körpersprache Ihrer Gegenüber wenn sie sprechen.

Was können Sie im Gesicht Ihres Gegenübers wahrnehmen?

Manchmal ist es der **Gesichtsausdruck**, der Ihnen verrät, dass es da ein organisatorisches Problem, oder ganz allgemein ein Problem gibt, das viel schlimmer ist, als die Worte es darstellen, oder als Sie vermutet hätten.

Konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber **und nehmen Sie die Botschaft mit Ihren Augen ebenso aufmerksam wahr, wie mit Ihren Ohren**, damit Sie die komplette Botschaft erhalten, und nicht nur einen Teil davon.



Körpersprache verstehen

Nehmen Sie die Körpersprache aktiv wahr

Aus der Körpersprache Ihres Gegenübers können Sie auch ablesen **wir er oder sie auf Ihre Botschaft reagiert.**

Lächelt Ihr Gegenüber oder nickt er oder sie?

Schreiben die ZuhörerInnen – vielleicht während eines Vortrags, den Sie halten - mit?
Hat vielleicht jemand von der Entscheidungsebene während Ihres Vortrags zustimmend und bedeutungsvoll genickt?

Wenn das der Fall ist, dann ist Ihre Botschaft von Ihren Zuhörern und Zuhörerinnen positiv aufgenommen worden.



Was Sie bisher gelernt haben

Wenn Menschen sprechen, verrät die Körpersprache viel mehr als Worte jemals zum Ausdruck bringen können.

Die Körpersprache des Gegenüber gibt Ihnen Auskunft darüber, wie Ihre Botschaft bei der anderen Person ankommt.

Es ist wichtig dem Gegenüber Aufmerksamkeit zu schenken: mit den Augen und den Ohren.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Körpersprache verstehen

Richtig oder falsch?

Wenn jemand spricht, ist es wichtig die Aufmerksamkeit auf die Worte zu richten, um die Botschaft vollständig zu verstehen.

Der Gesichtsausdruck der Zuhörenden kann Aufschluss darüber geben, ob es ein Problem gibt, und wie Ihre Botschaft ankommt.

Wenn jemand der Entscheidungsebene während Ihres Vortrags zustimmend und bedeutungsvoll nickt, ist das ein gutes Zeichen, dass Ihr Vortrag positiv angekommen ist.



Richtige Antworten

Körpersprache verstehen

Wenn jemand spricht, ist es wichtig die Aufmerksamkeit auf die Worte zu richten, um die Botschaft vollständig zu verstehen.

Nein, das ist nicht richtig! Um die ganze Botschaft zu erfassen, und nicht nur einen Teil davon, ist es wichtig dem Gegenüber Ihre ganze Aufmerksamkeit zu widmen; mit den Augen und den Ohren.

Der Gesichtsausdruck der Zuhörenden kann Aufschluss darüber geben, ob es ein Problem gibt, und wie Ihre Botschaft ankommt

Ja, richtig! Der Gesichtsausdruck verrät sehr viel: ob es ein Problem gibt, ob die Zuhörenden interessiert sind, ob sie schätzen was sie hören, oder daran zweifeln, usw.

Wenn jemand der Entscheidungsebene während Ihres Vortrags zustimmend und bedeutungsvoll nickt, ist das ein gutes Zeichen, dass Ihr Vortrag positiv angekommen ist.

Ja, richtig! Ein bedeutungsvoller Blick und Nicken sagen Ihnen, dass Ihr Vortrag gut angekommen ist.



Lernen Sie besser zuzuhören

Respektvoll zuhören

Gutes Zuhören beginnt damit, dass **Sie sich in die Lage der anderen Person versetzen**. Wie oft haben Sie sich selbst dabei erwischt, dass Sie ungeduldig wurden, während jemand Ihnen eine Erfahrung erzählte oder Fragen stellte? Sie konnten es kaum erwarten, dass die andere Person zum Ende kommt. Stellen Sie sich jetzt vor, dass Sie die andere Person sind. Wie würden Sie behandelt werden wollen? Verhalten Sie sich genau so.

Tip

*Die meisten Menschen sprechen 160 Worte pro Minute. Zuhören kann man aber schneller. **Lassen Sie die andere Person ausreden.** Versuchen Sie der Tendenz nicht mehr zuzuhören, die Person zu unterbrechen oder einen ungeduldigen Gesichtsausdruck zu zeigen, Einhalt zu gebieten.*



Lernen Sie besser zuzuhören

Respektvoll zuhören

Ist es Ihnen schon einmal passiert, dass Sie Menschen aufgrund des äußeren Erscheinungsbilds Vorurteile entgegengebracht haben?

Der Kleidung wegen? Weil sie mit einem Akzent sprechen?
Wahrscheinlich haben wir das alle schon einmal gemacht.

Es ist aber so, dass die Tendenz **voreilige Schlüsse zu ziehen** die Qualität des Zuhörens unterminieren kann. Es ist doch zu einfach jemanden einfach abzuschreiben, nur weil er oder sie anders sind als wir, und ihnen deshalb unsere ungeteilte Aufmerksamkeit verweigern, wenn sie z. Bsp. Fragen stellen.

Geben Sie allen Personen dasselbe, das Sie von ihnen erwarten: Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit für das, was sie zu sagen haben.



Lernen Sie besser zuzuhören

Lassen Sie sich nicht ablenken

Effektives Zuhören findet nur dann statt, wenn keine Ablenkungen vorhanden sind. Es gibt zwei Arten der Ablenkung: äußere und innere.

Äußere Ablenkung

Die Menschen im Publikum reden vielleicht untereinander während jemand eine Frage stellt. Eine Möglichkeit damit umzugehen, ist sich so hinzusetzen oder hinzustellen, dass Sie Blickkontakt mit diesen Personen herstellen können. Das mag manchmal schon genügen, um die Gespräche zu unterbinden. Falls dem nicht so ist, können Sie auch etwas sagen wie: *"Entschuldigen Sie bitte, aber ich kann die Frage nicht richtig hören."* Das ist normalerweise ausreichend, um das Problem in den Griff zu bekommen.

Zuhören ist ein entscheidender Aspekt jedes erfolgreichen Gesprächs.





Lernen Sie besser zuzuhören

Lassen Sie sich nicht ablenken

Innere Ablenkung

Zuhören ist ein entscheidender Aspekt jedes erfolgreichen Gesprächs.

Es kann vorkommen, dass während jemand aus dem Publikum eine Frage stellt, Sie über etwas ganz anderes nachdenken. Sie hören der Frage daher nicht aufmerksam zu, bekommen nicht alles mit und geben unter Umständen eine unvollständige oder irrelevante Antwort darauf. Damit machen Sie keinen guten Eindruck. Denken Sie daran, dass es oft so ist, dass Ihr Vortrag erst dann beendet ist, wenn alle Fragen des Publikums beantwortet wurden. Lassen Sie innere Ablenkungen nicht die Oberhand gewinnen, und denken Sie nicht schon über das nächste Meeting nach, bevor das augenblickliche noch nicht einmal beendet ist.



Was Sie bisher gelernt haben

Gutes Zuhören fängt damit an, dass Sie sich in die Lage der anderen Person versetzen. Behandeln Sie Ihr Gegenüber wie Sie behandelt werden möchten.

Ziehen Sie keine voreiligen Schlussfolgerungen und schreiben Sie niemanden aufgrund von Äußerlichkeiten oder einem Akzent ab, oder einfach weil die Person anders ist als Sie. Das ist der Qualität des Zuhörens abträglich.

Lassen Sie sich nicht ablenken, weder durch innere noch durch äußere Faktoren. Effektiv und aufmerksam Zuhören geht nur ohne Ablenkungen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Lernen Sie besser zuzuhören

Richtig oder
falsch?

Sie können dreimal so schnell zuhören wie die meisten Menschen sprechen können. Es ist daher wichtig, sich in die Lage der anderen Person zu versetzen ohne ungeduldig zu werden.

Das äußere Erscheinungsbild und die Art und Weise wie jemand spricht, sagt schon alles über die Person aus.

Effektives Zuhören geht nur ohne äußere Ablenkungen wie Lärm oder andere Menschen, die gleichzeitig sprechen.



Richtige Antworten

Lernen Sie besser zuzuhören

Sie können dreimal so schnell zuhören wie die meisten Menschen sprechen können. Es ist daher wichtig, sich in die Lage der anderen Person zu versetzen ohne ungeduldig zu werden.

Ja, richtig! Die meisten Menschen sprechen 160 Worte pro Minute, aber da Sie dreimal so schnell zuhören können, ist es wichtig, dass Sie die andere Person nicht unterbrechen oder ungeduldig werden.

Das äußere Erscheinungsbild und die Art und Weise wie jemand spricht, sagt schon alles über die Person aus.

Nein, das ist nicht richtig! Es ist zu einfach auf andere Menschen aufgrund von Äußerlichkeiten mit Vorbehalten zu reagieren. Voreilige Schlüsse unterminieren den Zuhörprozess. Es ist wichtig der anderen Person unsere volle Aufmerksamkeit zu schenken, unabhängig von ihrem äußeren Erscheinungsbild oder Akzent.

Effektives Zuhören geht nur ohne äußere Ablenkungen wie Lärm oder andere Menschen, die gleichzeitig sprechen.

Nein, das ist nicht richtig! Es stimmt, dass effektives Zuhören nur möglich ist, wenn keine Ablenkungen da sind. Das gilt aber für beide Arten: äußere und innere Ablenkung.



Aktiv zuhören

Die Vorteile von aktivem Zuhören

Die Fähigkeit aktiv zuzuhören, fördern eine ehrliche und freundliche Kommunikation. Was aber noch wichtiger ist, aktives Zuhören geht tiefer als **oberflächliche Kommunikationsebenen** dies erlauben würden, und erlaubt der anderen Person über ihre Erfahrungen oder Sichtweisen zu sprechen. Dabei kommen tiefere Einsichten der Person zum Vorschein, die sonst unter oberflächlichen Kommunikationsebenen verborgen blieben.

Aktiv zuhören zeigt der anderen Person, dass wer zuhört, wirklich daran interessiert ist, was die andere Person zu sagen hat.



Aktiv zuhören

Die Vorteile von aktivem Zuhören

Aktiv zuhören verdeutlicht, dass die andere Person nicht nur gehört, sondern auch **verstanden** wurde:

“Wenn ich Sie recht verstehe, dann möchten Sie Ihren Arbeitsplatz verbessern und dabei auf die neuen Technologien zurückgreifen, damit Ihre Arbeit einerseits erleichtert und gleichzeitig auch effizienter wird.”

Es bietet der Person, die Fragen stellt, die Möglichkeit etwaige **Missverständnisse** oder **Fehlinterpretationen**, die sich im Gesprächsverlauf entwickeln können, zu erkennen.

“Wenn ich Sie richtig verstanden haben, dann sagen Sie, dass Sie das Unternehmen durchaus schätzen, dass Sie aber einige Verbesserungen an Ihrem Arbeitsplatz vornehmen würden. Habe ich das richtig verstanden?”

Damit wird der anderen Person **Akzeptanz** vermittelt, was es ermöglicht, weiter in die Tiefe zu gehen.

“Sie haben den Eindruck, es gibt Raum nach oben hier”.



Aktiv zuhören

Die Vorteile von aktivem Zuhören

Während eines Gesprächs können **Missverständnisse** oder **Fehlinterpretationen** auftreten. Aktives Zuhören erlaubt uns diese zu **entdecken** und zu **korrigieren**

“Wenn ich Ihre Erläuterungen richtig verstanden habe, dann sind Sie mit Ihrem Job zufrieden, haben aber gegenüber einigen Mitgliedern Ihres Teams Vorbehalte. Ist das so richtig?”



Aktiv zuhören

Die Vorteile von aktivem Zuhören

Aktives Zuhören zeigt der anderen Person, dass Sie uneingeschränkt **akzeptiert** wird. Das erlaubt im Gespräch weiter in die Tiefe zu gehen und erlaubt sich auf das zu konzentrieren was zählt: das Gegenüber.

“Sie haben den Eindruck, dass Ihre Vorschläge einfach nicht gehört werden, richtig?”



Aktiv zuhören

Die Vorteile von aktivem Zuhören

Aktives Zuhören ermöglicht das Gespräch **zu vertiefen**, und **offen und ehrlich** miteinander zu sprechen:

“Sie haben das Gefühl, dass Ihre Vorschläge nicht gehört werden. Möchten Sie mir sagen, was Sie gerne ändern oder tun würden? Was ist es, das Sie mögen, und was nicht? Gibt es da etwas, was Ihrer Ansicht nach ganz und gar nicht ok ist?”



Was Sie bisher gelernt haben

Aktiv zuhören, zeigt der anderen Person, dass wer zuhört, wirklich an dem interessiert ist, was sie zu sagen hat. Die Fähigkeit aktiv zuzuhören, fördert eine offene und warmherzige Kommunikation.

Aktiv zuhören gewährleistet, dass die andere Person nicht nur gehört, sondern auch verstanden wird. Es bietet die Möglichkeit eventuelle Missverständnisse oder Fehlinterpretationen im Gesprächsverlauf zu entdecken und zu korrigieren.

Aktives Zuhören vermittelt uneingeschränkte Akzeptanz der anderen Person gegenüber und ermutigt, das Gespräch zu vertiefen und die Aufmerksamkeit auf das Gegenüber zu richten.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Aktiv zuhören

Richtig oder falsch?

... bietet die Möglichkeit eventuelle Missverständnisse oder Fehlinterpretationen im Gesprächsverlauf zu entdecken und zu korrigieren.

... ist sehr zeitaufwendig. Es ist daher nicht möglich das Gespräch weiter zu vertiefen.

... ermutigt offen und ehrlich zu kommunizieren.



Richtige Antworten

Aktiv zuhören

... bietet die Möglichkeit eventuelle Missverständnisse oder Fehlinterpretationen im Gesprächsverlauf zu entdecken und zu korrigieren.

Ja, richtig! Es zeigt, dass die andere Person nicht nur gehört, sondern auch verstanden wurde. Es bietet auch die Möglichkeit eventuelle Missverständnisse oder Fehlinterpretationen zu entdecken und zu korrigieren.

... ist sehr zeitaufwendig. Es ist daher nicht möglich das Gespräch weiter zu vertiefen.

Nein, das ist nicht richtig! Wenn Sie aktiv zuhören, dann teilen Sie der anderen Person mit, dass sie akzeptiert wird. Das erlaubt das Gespräch zu vertiefen und macht gegenseitiges Verstehen leichter.

... ermutigt offen und ehrlich zu kommunizieren.

Ja, richtig! Es fördert die Gesprächsvertiefung und daher auch Offenheit und Ehrlichkeit bei der Kommunikation.



Wie Sie aktiv zuhören

Aktiv zuhören

Aktiv zuhören, wie das Wort schon sagt, bedeutet, dass der oder die ZuhörerIn **aktiv** ist.

Aktiv zuhören ist mehr als nur “zuhören”!

Es bedeutet, dass im Gesprächsverlauf eine aktive Rolle übernommen wird. Das bedeutet, dass wer zuhört, der Person, die spricht regelmäßige Rückmeldungen gibt, über das was er oder sie vom Gesagten verstanden hat.

Dazu braucht es **Übung**.



Wie Sie aktiv zuhören

Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

1. **Seien Sie neugierig** gegenüber dem was die andere Person sagt. Das gilt selbst dann, wenn Sie versucht sind abzuschalten, weil Sie dieselbe Frage schon 100 mal gehört haben. Überwinden Sie den Impuls und bleiben Sie neugierig was die andere Person zu sagen hat.
2. **Urteilen Sie nicht.** Wenn die andere Person etwas sagt, mit dem Sie nicht einverstanden sind, dann behalten Sie das erst einmal für sich. Denken Sie daran, dass dies die Gelegenheit der anderen Person ist ihre persönliche Meinung zum Ausdruck zu bringen. Warten Sie ab, bevor Sie Schlussfolgerungen ziehen. Das gehört in eine andere Phase des Gesprächs. Wenn Sie zuhören, dann konzentrieren Sie sich darauf, dass Sie wirklich verstehen, was die andere Person zu sagen hat.
3. **Lassen Sie sich nicht ablenken**, weder durch innere oder äußere Faktoren. Aktiv zuhören, erfordert Ihre volle Konzentration auf das was gesagt wird. Vermeiden Sie Ablenkungen, die Sie kontrollieren können, so dass die Konzentration aller am Gespräch beteiligten so hoch wie möglich bleibt,
4. **Geben Sie zurück was Sie gehört haben.** Wenn Sie der anderen Person Feedback darüber geben, was Sie von dem was sie gesagt hat, verstanden haben, ermutigen Sie sie weiterzusprechen, zeigen authentisches Interesse, auch an der Genauigkeit der Ausführungen.



Wie Sie aktiv zuhören

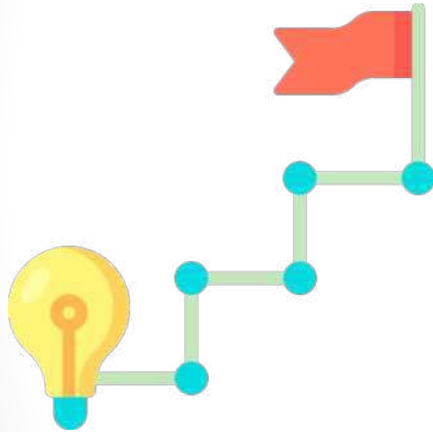
Eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

- Achten Sie auf die Gefühle, die sich hinter den Worten verbergen.** Dabei kann es sich um Freude, Traurigkeit, Angst, Enttäuschung, Frustration oder andere Gefühle handeln. Wenn Sie hören, dass die andere Person emotional wird, dann geben Sie zurück was Sie gehört haben, zum Bsp. "Sie hören sich frustriert an. Was ist es das Sie am meisten frustriert?".
- Unterbrechen Sie nicht durch Nachfragen.** Es kommt vor, dass uns beim Zuhören Fragen durch den Kopf gehen, die wir für unverzichtbar halten. Wenn Ihnen das passiert, dann schreiben Sie kurz in Stichpunkten auf, worum es geht, damit Sie die Frage später stellen können. Die andere Person unterbrechen, während sie versucht etwas zu erklären oder gerade dabei ist, eine konkrete Frage zu beantworten, ist als würden Sie eiskaltes Wasser auf ein gerade entfachtes Feuer schütten.
- Nehmen Sie Notizen während die andere Person ausführt.** Notizen nehmen oder mitschreiben, zeigt der anderen Person nicht nur, dass was sie sagt von Bedeutung ist, sondern ist auch von großem Nutzen wenn es darum geht zu beurteilen, was sie gesagt oder vorgeschlagen hat.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.
Probieren Sie es aus!



“Aktiv zuhören” - Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe	Wo ich das neu erworbene Wissen anwende	Der erste Schritt, den ich mache und (was und wann)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und Ihre Erfolge feiern können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Aktiv zuhören” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Feedback

Feedback ist ein Instrument mit hohem Potential.
Es geht darum, wie Sie Feedback geben, um Feedback
bitten, und wie Sie mit Feedback umgehen.



Die Macht des Feedback

Die Bedeutung und der Wert von Feedback

Feedback ist eines der wirkungsvollsten Instrumente zur Steuerung menschlichen Verhaltens und hat sehr großen Einfluss auf Leistung und Lernen. Es ist auch wahr, dass Feedback eine positive, aber auch eine negative Wirkung hervorrufen kann.

Was ist das eigentlich genau, **Feedback**?



Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation



ist eines der wirkungsvollsten Instrumente zur Steuerung menschlichen Verhaltens

Menschen neigen dazu, Verhaltensweisen anzunehmen, die POSITIVES Feedback erzeugen, und Verhaltensweisen zu vermeiden, die NEGATIVES Feedback erzeugen.

Es kann aber auch herausfordernd sein, Feedback zu geben und anzunehmen.



Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation

Feedback ist weder eine Beratung, noch ein Lobgesang, noch ist es eine Verurteilung. **Feedback ist Information** darüber, wie sich jemand beim Verfolgen eines Ziels verhält.

Feedback hat **drei verschiedene Aspekte**:

- Feedback geben,
- Feedback annehmen, und
- um Feedback bitten.

Alle drei Aspekte haben es in sich!

Zu wissen, wie man Feedback gibt, annimmt, oder darum bittet, ist für alle wichtig, aber für Führungskräfte noch mehr.

Feedback kann in **verschiedenen Formen gegeben** werden, z. Bsp:

- o **Schriftliche** Kommentare
- o **Elektronische** Mitteilungen und Kommentare
- o **Meetings** mit Personen
- o **Rückmeldungen** von KollegInnen





Was Sie bisher gelernt haben

Feedback ist eines der wirkungsvollsten Instrumente zur Steuerung menschlichen Verhaltens.

Feedback ist weder beratend, noch lobend, noch beurteilend. Feedback ist Information darüber wie sich jemand beim Verfolgen eines Ziels verhält.

Menschen neigen dazu, Verhaltensweisen anzunehmen, die POSITIVES Feedback erzeugen, und solche zu vermeiden, die NEGATIVES Feedback erzeugen.



Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation

Effektives Feedback

- wird am besten in der **Lern- oder Entwicklungsphase** gegeben, wenn es noch möglich ist Dinge zu verändern oder zu verbessern.
- besteht in **konstruktiver Kritik** und **positiven Vorschlägen** darüber, wie man besser werden kann, als Person, als Team oder als Organisation.

Wenn Feedback korrekt und konstruktiv ist, können die darin enthaltenen Informationen für Verbesserungen genutzt werden.

Feedback kann zum individuellem Wachstum der Person beitragen: entweder durch positive Bestärkung oder durch Korrektur des negativen Verhaltens.

Bitte beachten:

- Feedback sollte immer so formuliert werden, dass **die andere Person sich weder angegriffen noch verurteilt fühlt**. Es geht um die Sache, oder das (unerwünschte) Verhalten, nicht um die Person selbst.
- Es soll daran erinnert werden, dass Feedback, das Sie bekommen **nicht immer konstruktiv ist**, und dass es sowohl positiv als auch/oder negativ sein kann.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation

Richtig oder falsch?

Menschen verhalten sich wie sie wollen, egal was Sie ihnen sagen. Feedback kann menschliches Verhalten nicht beeinflussen.

Feedback ist weder eine Beratung noch ein Lobgesang.

Feedback wird am besten in der Lern- oder Entwicklungsphase gegeben, wenn es noch möglich ist Dinge zu verändern oder zu verbessern.





Richtige Antworten

Die Bedeutung von Feedback in der Kommunikation

Menschen verhalten sich wie sie wollen, egal was Sie ihnen sagen. Feedback kann menschliches Verhalten nicht beeinflussen.

Nein, das ist nicht richtig! Menschen neigen dazu, Verhaltensweisen anzunehmen, die POSITIVES Feedback erzeugen, und Verhaltensweisen zu vermeiden, die NEGATIVES Feedback erzeugen.

Feedback ist weder eine Beratung noch ein Lobgesang.

Ja, richtig! Feedback ist Information darüber wie sich jemand beim Verfolgen eines Ziels verhält.

Feedback wird am besten in der Lern- oder Entwicklungsphase gegeben, wenn es noch möglich ist Dinge zu verändern oder zu verbessern.

Ja, richtig! Feedback muss zum richtigen Zeitpunkt gegeben werden!



Konstruktiv und respektvoll Feedback geben - Grundregeln

Egal, ob Sie Feedback geben, annehmen, oder darum bitten, **vermeiden Sie** folgendes:

- Urteile oder Beleidigungen
- Unangemessene Körpersprache
- Anklagen
- Mit „Du“ oder „Sie“ beginnen, anstatt mit „Ich“
- Im falschen Umfeld oder im unangebrachten Moment Feedback geben oder darum bitten
- Ignorieren, dass die andere Person spricht
- Engstirnigkeit





Konstruktiv und respektvoll Feedback geben – so geht's

Feedback ist ein wirkungsvolles Instrument zum Steuern von menschlichem Verhalten, aber es ist auch eine Kunst Feedback auf respektvolle und konstruktive Art zu geben, anzunehmen oder darum zu bitten.

Fangen Sie damit an, so Feedback zu geben, wie Sie es gerne bekommen würden.





Konstruktiv und respektvoll Feedback geben – so geht's

- **Fangen Sie immer mit "Ich" an, anstatt mit "Du" oder "Sie"**
→ Wenn Sie mit "Ich" anfangen, ist es wahrscheinlicher, dass Ihr Gegenüber Ihnen zuhört und ggf. auch Kritik annimmt.
- Geben Sie Feedback rechtzeitig, d.h. nicht zu lange nach dem Vorkommnis und **beziehen Sie sich auf die Sache, nicht auf die Person.**
→ Wir können Verhalten ändern, nicht Personen selbst.
- **Sagen Sie klar und deutlich worüber Sie sprechen möchten** und erklären Sie dies der anderen Person ohne Unterstellungen, Urteile oder Ratschläge. Stellen Sie Fragen und sagen Sie der anderen Person in einer handlungsorientierten Weise, was sie aus Ihrer Sicht hätte besser machen können und ggf. auch wie.



Konstruktiv und respektvoll Feedback geben – so geht's

- **Fragen Sie "wenn Sie zurück könnten und es nochmal machen könnten, würden Sie es wieder genauso machen oder würden Sie etwas ändern?"** Falls nötig, fügen Sie zusätzliche Erklärungen hinzu.
→ Wenn wir selbst darauf kommen, wo wir etwas falsch gemacht haben, sind wir eher bereit den Fehler zu korrigieren.
- **Machen Sie konstruktive und positive Vorschläge wenn Sie Feedback geben,** um klar zum Ausdruck zu bringen, was die andere Person aus Ihrer Sicht konkret tun oder verbessern soll. Nennen Sie erst alles was Sie als positiv empfunden haben, dann das Negative.
→ Ausschließlich negative Rückmeldungen führen dazu, dass wir die Lust verlieren weiterzumachen.





Was Sie bisher gelernt haben

Vermeiden Sie Urteile, Beleidigungen oder einen anklagenden Tonfall, wenn Sie Feedback geben. Das gilt auch für die Körpersprache.

Fangen Sie immer mit "Ich" an, und niemals mit "Du" oder "Sie", wenn Sie Feedback geben.

Sagen Sie beim Feedback der anderen Person auf konstruktive und positive Weise was Sie erwarten, dass sie tut oder verbessert. Nennen Sie erst die positiven Aspekte, dann die negativen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Konstruktiv und respektvoll Feedback geben – so geht's

Richtig oder
falsch?

Fangen Sie immer mit "Du" oder "Sie" an, wenn Sie Feedback geben, damit kein Zweifel besteht, dass es um Ihr Gegenüber geht.

Vermeiden Sie Urteile, Beleidigungen oder einen anklagenden Tonfall, wenn Sie Feedback geben. Das gilt auch für die Körpersprache.

Machen Sie der anderen Person beim Feedback positive und konstruktive Vorschläge, um klar zum Ausdruck zu bringen, was Sie erwarten, dass die andere Person tut oder verbessert.



Richtige Antworten

Konstruktiv und respektvoll Feedback geben – so geht's

Fangen Sie immer mit "Du" oder "Sie" an, wenn Sie Feedback geben, damit kein Zweifel besteht, dass es um Ihr Gegenüber geht.

Nein, das ist nicht richtig! Es ist wichtig, dass Sie mit "Ich" anfangen und "Du" oder "Sie" niemals an den Anfang des Satzes stellen.

Vermeiden Sie Urteile, Beleidigungen oder einen anklagenden Tonfall, wenn Sie Feedback geben. Das gilt auch für die Körpersprache.

Ja, richtig! Urteile, Beleidigungen oder Anklagen, auch wenn nur auf körpersprachlicher Ebene ausgedrückt, führen zu Abwehrhaltungen und verhindern, dass die Person sich demgegenüber öffnet, was Sie von ihr erwarten.

Machen Sie der anderen Person beim Feedback positive und konstruktive Vorschläge, um klar zum Ausdruck zu bringen, was Sie erwarten, dass die andere Person tut oder verbessert.

Ja, richtig! Allgemeines Feedback reicht nicht aus. Es ist wichtig, dass Sie nicht nur konstruktives Feedback geben, sondern dass Sie auf positive Weise konkret beschreiben, was Sie von der anderen Person erwarten.



Feedback richtig annehmen – so geht's

Jeder Mensch möchte Feedback bekommen. Es ist einzig und allein die Art und Weise wie wir Feedback bekommen, die uns nicht gefallen mag.

Selbst wenn das Feedback, das wir bekommen nicht unseren Vorstellungen wie wir es gerne hätten, entspricht, so bietet es uns doch hilfreiche Informationen über unser Gegenüber und eine **andere Perspektive oder Meinung**.

Es ist wichtig Feedback richtig anzunehmen.



Feedback richtig annehmen – so geht's

- **Hören Sie aktiv zu** was die andere Person zu sagen hat. Nutzen Sie alle Kommunikationskanäle und bleiben Sie ruhig, auch wenn das Feedback negativ ist oder Kritik enthält.
- **Wiederholen Sie Kritik** in Ihren eigenen Worten und fragen Sie nach, ob Sie richtig verstanden haben was gesagt wurde.
- Bedenken Sie, dass **Feedback nicht immer formal vonstatten geht**.
- **Holen Sie Feedback** von anderen Personen ein, um auch andere Perspektiven zu bekommen.
- **Wenn Sie in der Lage sind, auch negative Kritik anzunehmen** ohne sofort darauf zu reagieren oder zu antworten, dann stärken Sie Ihre Person und Position. Darüber hinaus bekommen Sie wertvolle Informationen.



Feedback richtig annehmen – so geht's

- Es kommt durchaus vor, dass wir missverstehen oder fehlinterpretieren was uns gesagt wird. **Nachfragen und um zusätzliche Erklärungen bitten** hilft uns die Botschaft zu verstehen und sie in die richtige Perspektive zu rücken. Fragen Sie die andere Person, was Sie konkret von Ihnen erwartet.
- Feedback bietet immer interessante und wichtige Informationen über **die Perspektive oder die Meinung anderer Menschen**, unabhängig ob dies durch formales Feedback oder auf andere Weise erfolgt.
- Das ist wichtig um neue Perspektiven und Meinungen kennenzulernen.



Was Sie bisher gelernt haben

Jeder Mensch möchte Feedback bekommen. Es ist einzig und allein die Art und Weise wie wir Feedback bekommen, die uns nicht gefallen mag.

Warten Sie ruhig, hören Sie aktiv zu und nutzen Sie alle Kommunikationskanäle, um zu verstehen was die andere Person zu sagen hat, auch wenn es Kritik oder negatives Feedback ist.

Wiederholen Sie kritische Äußerungen in Ihren eigenen Worten und stellen Sie Fragen, um herauszufinden, ob Sie richtig verstanden haben.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Feedback richtig annehmen – so geht's?

Richtig oder
falsch?

Jeder Mensch möchte Feedback bekommen. Es ist einzig und allein die Art und Weise wie wir Feedback bekommen, die uns nicht gefallen mag.

Wenn Sie negatives Feedback bekommen oder kritisiert werden, dann gehen Sie einfach ganz friedlich weg! Es ist wichtig, dass der anderen Person Zeit gegeben wird, die schlechte Laune loszuwerden und nochmal nachzudenken.

Wiederholen Sie die Kritik, die Sie bekommen haben, in Ihren eigenen Worten und stellen Sie Fragen, um zu prüfen, ob Sie richtig verstanden haben was gesagt wurde.





Richtige Antworten

Feedback annehmen – so geht's

Jeder Mensch möchte Feedback bekommen. Es ist einzig und allein die Art und Weise wie wir Feedback bekommen, die uns nicht gefallen mag.

Ja, richtig! 72% aller MitarbeiterInnen von Unternehmen sagen, dass ihre Leistung besser wäre, wenn die ManagerInnen konstruktives Feedback geben würden. (Interact/ Harris Poll).

Wenn Sie negatives Feedback bekommen oder kritisiert werden, dann gehen Sie einfach ganz friedlich weg! Es ist wichtig, dass der anderen Person Zeit gegeben wird, die schlechte Laune loszuwerden und nochmal nachzudenken.

Nein, das ist nicht richtig! Ganz im Gegenteil! Es ist wichtig, dass Sie aktiv zuhören was die andere Person zu sagen hat, auch wenn es Kritik oder negatives Feedback ist. Bewahren Sie die Ruhe und hören Sie zu.

Wiederholen Sie die Kritik, die Sie bekommen haben, in Ihren eigenen Worten und stellen Sie Fragen, um zu prüfen, ob Sie richtig verstanden haben was gesagt wurde.

Ja, richtig! Es könnte durchaus sein, dass wir nicht richtig verstanden haben, was die andere Person uns mitzuteilen versucht. Wenn wir in unseren eigenen Worten wiederholen was wir gehört haben, können wir Missverständnisse klären und weitere konkrete Informationen einholen.



Um Feedback bitten – so geht's

Feedback ist ein wichtiges Instrument, um an Information darüber zu kommen, wie unser Gegenüber unsere Leistung und/oder unser Verhalten einschätzt.

Feedback geben ist aber immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Es könnte der Beziehung schaden und/oder die Zusammenarbeit verschlechtern, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Daher neigen die Menschen oft dazu kein Feedback zu geben.

Es kann jedoch sehr hilfreich sein **aktiv zu werden und um Feedback zu bitten**, vorausgesetzt Sie beachten ein paar ganz einfache Regeln.



Um Feedback bitten – so geht's

Sagen Sie ganz klar worüber Sie sprechen möchten und stellen Sie konkrete Fragen.

Wählen Sie den richtigen Zeitpunkt für Ihre Bitte um Feedback, d.h. zeitlich so nah wie möglich an dem Verhalten, dem Geschehen, etc. über das Sie sprechen möchten.

Bitten Sie darum, das Feedback zu begründen, und um konkrete Vorschläge was Sie besser machen hätten können und ggf. auch wie.

Wenn Sie fragen: “Verstehen Sie?”, werden die meisten Menschen mit “Ja” antworten. Bitten Sie die Person darum Ihnen zu sagen WAS sie verstanden hat.

Der richtige Zeitpunkt ist ausschlaggebend. Wenn zuviel Zeit vergangen ist, dann kann es sein, dass sich die andere Person nicht mehr richtig erinnert und die Situation im Nachhinein ganz anders einschätzt als seinerzeit.

Nur konkretes Feedback hilft Ihnen weiter, um zweckdienlich und zielgerichtet Verbesserungen vorzunehmen.



Was Sie bisher gelernt haben

Alle Menschen möchten Feedback- Feedback geben ist aber immer mit einem gewissen Risiko verbunden. Es könnte der Beziehung schaden und/oder die Zusammenarbeit verschlechtern.

Wenn Sie um Feedback bitten, sagen Sie ganz klar worüber Sie sprechen möchten und stellen Sie konkrete Fragen.

Bitten Sie darum, das Feedback zu begründen, und um konkrete Vorschläge was Sie besser machen hätten können und ggf. auch wie.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Um Feedback bitten – so geht`s

Richtig oder falsch?

Feedback ist mit einem gewissen Risiko verbunden. Es könnte der Beziehung schaden und/oder die Zusammenarbeit verschlechtern. Das ist weil niemand Feedback bekommen möchte.

Fassen Sie sich so allgemein wie möglich, wenn Sie um Feedback bitten. Nur so erlauben Sie der anderen Person keine unangenehmen Stellungnahmen machen zu müssen.

Bitten Sie um konkrete Vorschläge was Sie besser machen hätten können und ggf. auch wie.



Richtige Antworten

Um Feedback bitten – so geht`s

Feedback ist mit einem gewissen Risiko verbunden. Es könnte der Beziehung schaden und/oder die Zusammenarbeit verschlechtern. Das ist weil niemand Feedback bekommen möchte.

Nein, das ist nicht richtig! Alle Menschen möchten Feedback. Es ist nur riskant Feedback zu geben. Daher geben Menschen ungern Feedback und Sie müssen ganz gezielt danach fragen.

Lassen Sie sich so allgemein wie möglich, wenn Sie um Feedback bitten. Nur so erlauben Sie der anderen Person keine unangenehmen Stellungnahmen machen zu müssen.

Nein, das ist nicht richtig! Sagen Sie immer ganz klar worüber Sie sprechen möchten und stellen Sie konkrete Fragen, wenn Sie um Feedback bitten. Allgemeines Feedback bringt nicht viel und Sie erfahren auch nicht, was die andere Person von Ihnen erwartet bzw. was Sie verbessern sollen.

Bitten Sie um konkrete Vorschläge was Sie besser machen hätten können und ggf. auch wie.

Ja, richtig! Es ist immer wichtig so konkret und spezifisch wie möglich zu sein, unabhängig davon ob Sie Feedback geben, oder darum bitten.



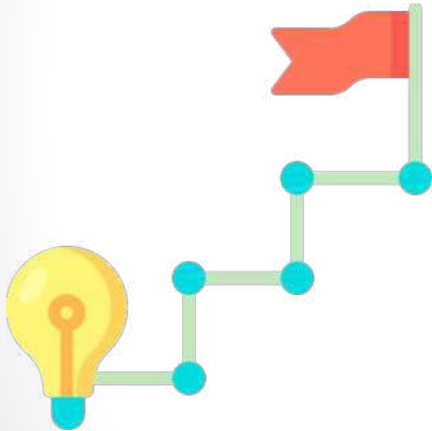
Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!

Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.
Probieren Sie es aus!





“Feedback” - Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu erworbene Wissen anwende

Der erste Schritt, den ich mache und (was und wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Feedback” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 7** zum Thema **Aktiv zuhören und Feedback geben** abgeschlossen.

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 8 Konflikttransformation





Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 8: Konflikttransformation



Co-funded by
the European Union

Author: Italienische Handelskammer München-Stuttgart

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



ITALCAM

CAMERA DI COMMERCIO ITALO - TEDESCA
ITALIENISCHE HANDELSKAMMER MÜNCHEN - STUTTGART



Index

- Konflikttransformation
- Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz
- Arten von Konflikten am Arbeitsplatz
- Die Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz
- Die Vorteile der Konflikttransformation
- Konflikttransformation umsetzen
- Konfliktlösungsstile
- Konfliktbewältigungsstrategien
- Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur
- Innovation am Arbeitsplatz und Konflikttransformation





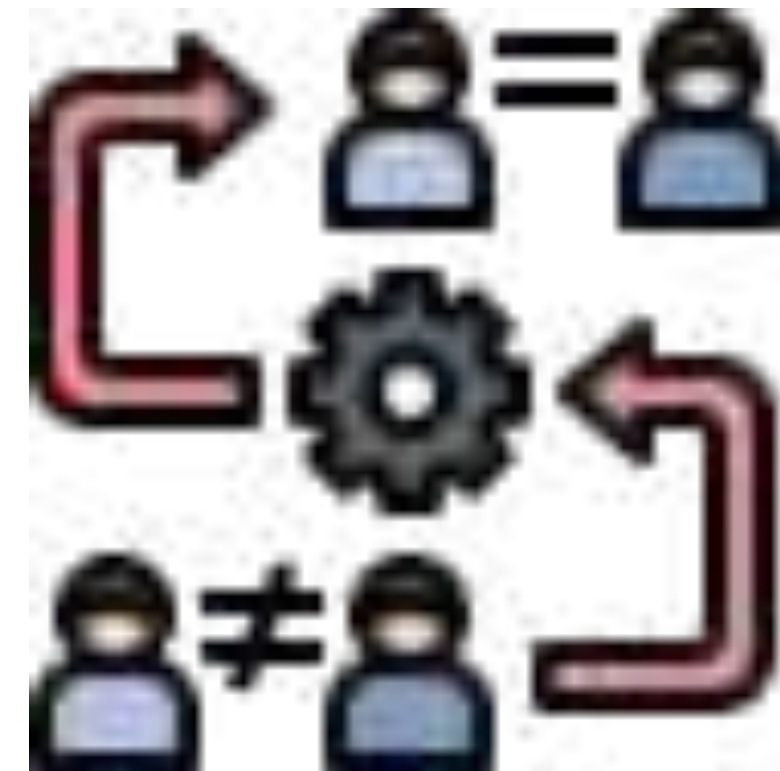
Konflikttransformation

An jedem Arbeitsplatz kommt es unvermeidlich zu Konflikten, die jedoch mit den richtigen Mitteln in eine **Gelegenheit für konstruktive Veränderungen und Weiterentwicklung** umgewandelt werden können. Daher ist es wichtig, praxisorientierte Strategien und Wege zu finden, um ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem **Konflikte wirksam angegangen und gelöst werden.**

Es sollte ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, das die

**ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN, DIE
PRODUKTIVITÄT UND DIE INNOVATION**

fördert. Dazu bedarf es bestimmter Techniken, die in die Praxis umgesetzt werden müssen.





Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz

DIE URSPRÜNGE UND DYNAMIK VON KONFLIKTEN VERSTEHEN

Konflikte sind ein unvermeidlicher Teil der menschlichen Interaktion, und der Arbeitsplatz ist da keine Ausnahme.

Das Verständnis welcher Art die Konflikte am Arbeitsplatz sind, ist entscheidend für deren wirksame Bewältigung und Lösung.

Konflikte entstehen aus einer **Vielzahl von Faktoren** und können im organisatorischen Umfeld **unterschiedliche Formen** annehmen.



Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz

Ein zentraler Aspekt von Konflikten am Arbeitsplatz sind die **unterschiedlichen Perspektiven, Interessen und Persönlichkeiten aller Mitarbeitenden** im Unternehmen. Jede einzelne Person bringt einen eigenen Hintergrund, eigene Erfahrung und Überzeugungen mit an den Arbeitsplatz, was zu Konflikten und Meinungsverschiedenheiten führen kann.

Diese unterschiedlichen Sichtweisen können zu **Missverständnissen**, **Meinungsverschiedenheiten**, und schließlich zu **Konflikten** führen.





Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz

Neben unterschiedlichen Sichtweisen können Konflikte auch
durch

UNTERSCHIEDLICHE KOMMUNIKATIONSTILE

entstehen. Menschen haben unterschiedliche Arten, **sich auszudrücken, Informationen zu interpretieren und ihre Ideen zu vermitteln.**

Wenn unterschiedliche **Kommunikationsstile aufeinandertreffen**, kann dies zu **Missverständnissen, Frustration und Konflikten** in Teams oder zwischen Einzelpersonen führen.



Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz

Konflikte am Arbeitsplatz können auch entstehen durch

UNTERSCHIEDE IN DEN ARBEITSMETHODEN UND -ANSÄTZEN.

Mitarbeitende haben möglicherweise **unterschiedliche Methoden oder Arbeitsweisen, um ihre Aufgaben zu erledigen, Projekte zu managen oder Prioritäten zu setzen.**

Diese **Unterschiede können zu Spannungen führen**, da der/die Einzelne das Gefühl haben kann, dass seine/ihre Methoden besser sind oder dass andere die gesetzten Erwartungen nicht erfüllen.

Dies kann zu **Konflikten über die bevorzugten Arbeitsmethoden** und den besten Weg zur Erreichung der Unternehmensziele führen.



Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz

Konflikte können auch entstehen durch

UNTERSCHIEDLICHE ZIELE UND WERTE

Die Mitarbeitenden haben sehr wahrscheinlich unterschiedliche Ziele und unterschiedliche persönliche Ambitionen. Wenn diese Ziele mit den Zielen anderer oder den Gesamtzielen der Organisation kollidieren, kann dies zu Konflikten und Interessenkonflikten führen.

UNTERSCHIEDE IN DEN WERTEN, Z. B. IN ETHISCHEN ODER KULTURELLEN WERTEN

können ebenfalls zu Konflikten beitragen, wenn sie nicht richtig angesprochen und transformiert werden.



Die Natur von Konflikten am Arbeitsplatz

DIE NATUR VON KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ VERSTEHEN

HILFT BEI DER ENTWICKLUNG VON STRATEGIEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG UND
-VORBEUGUNG.

Organisationen können ein Umfeld schaffen, in dem Konflikte konstruktiv
gehandhabt werden, indem sie die

ANERKENNUNG UND DEN RESPEKT DER UNTERSCHIEDLICHEN PERSPEKTIVEN,
SOWIE EFFEKTIVE KOMMUNIKATION UND EINE KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT
FÖRDERN.

Ein offener Dialog, aktives Zuhören und die Bereitschaft, eine gemeinsame
Basis zu finden, sind für die Bewältigung von Konflikten und die Förderung
eines harmonischen Arbeitsumfelds unerlässlich.



Arten von Konflikten am Arbeitsplatz

Konflikte am Arbeitsplatz können auch in verschiedenen Bereichen innerhalb der Organisation auftreten. Wir unterscheiden in der Regel vier verschiedene Ebenen:

ORGANISATORISCHE KONFLIKTE

KONFLIKTE IM TEAM

ZWISCHENMENSCHLICHE KONFLIKTE

PERSÖNLICHE KONFLIKTE



Arten von Konflikten am Arbeitsplatz

ORGANISATORISCHE KONFLIKTE

Konflikte innerhalb einer Organisation können zwischen verschiedenen Bereichen, Abteilungen oder Hierarchieebenen entstehen.

Meinungsverschiedenheiten resultieren häufig aus **gegensätzlichen Prioritäten, einem Mangel an Ressourcen oder unterschiedlichen Strategien.**

Organisatorische Konflikte können auch durch **Machtkämpfe, territoriale Streitigkeiten oder Unterschiede in der Organisationskultur ausgelöst werden.**

Eine starke Führung, effiziente Kommunikation und Entscheidungsfindung in der Gruppe sind für die Bewältigung organisatorischer Konflikte erforderlich.



Arten von Konflikten am Arbeitsplatz

KONFLIKTE IM TEAM

Konflikte im Team entstehen bei der Zusammenarbeit im Team, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Meinungsverschiedenheiten können aus **gegensätzlichen Arbeitsgewohnheiten, unterschiedlichen Zukunftsvisionen oder Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Zielen entstehen.**

Teamkonflikte können durch **unklare Rollen und Aufgaben, mangelhafte Kommunikation oder nicht übereinstimmende Erwartungen verursacht werden.**

Um solche Hindernisse zu überwinden, sind effektive Teamarbeit und Konfliktlösungstechniken von entscheidender Bedeutung.



Arten von Konflikten am Arbeitsplatz

ZWISCHENMENSCHLICHE KONFLIKTE

Zwischenmenschliche Konflikte treten zwischen einzelnen Personen innerhalb der Organisation auf. Diese Konflikte **können durch Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen oder verschieden gelagerte Interessen entstehen.**

Spannungen und Konflikte können auch auf **unterschiedliche Kommunikationsstile, Arbeitsmethoden oder Werte zurückzuführen sein.**

Um einen produktiven Arbeitsplatz zu erhalten, ist es wichtig, zwischenmenschliche Streitigkeiten schnell zu lösen.



Arten von Konflikten am Arbeitsplatz

PERSÖNLICHE KONFLIKTE

Bei persönlichen Konflikten handelt es sich um Konflikte, die von persönlichen Problemen außerhalb der Arbeit auf den Arbeitsplatz übertragen werden.

Persönliche Probleme, ungelöste Konflikte oder emotionaler Ballast **können die Arbeitsbeziehungen und die Produktivität beeinträchtigen**. Diese Konflikte **können die Teamarbeit, die Kommunikation und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeitenden beeinträchtigen**.

Die Förderung eines förderlichen Arbeitsumfelds und die Bereitstellung von Ressourcen für die persönliche Entwicklung und Konfliktlösung können dazu beitragen, persönliche Konflikte zu entschärfen.



Die Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz

Konflikte kann man sich wie ein Unwetter vorstellen, das die Ruhe am Arbeitsplatz stört. Sie beeinflussen die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die allgemeine Produktivität negativ. Mitarbeitende können Stress, Frustration und Unzufriedenheit empfinden, was zu geringerer Motivation und geringerem Engagement führt. In extremen Fällen können die Konflikte so weit eskalieren, dass talentierte Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Daher ist es für Unternehmen unerlässlich, Konflikte frühzeitig und effektiv anzugehen.





Die Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz

AUSWIRKUNGEN AUF DAS WOHLBEFINDEN UND DIE PRODUKTIVITÄT VON MITARBEITENDEN

WOHLBEFINDEN DER MITARBEITENDEN:

Konflikte führen zu Stress, Spannungen und Unruhe und beeinträchtigen die Arbeitszufriedenheit und die psychische Gesundheit.

VERRINGERTE PRODUKTIVITÄT:

Ungelöste Konflikte behindern den Arbeitsablauf, die Zusammenarbeit und die Kommunikation, was wiederum die Entscheidungsfindung und Problemlösung erschwert.

NEGATIVES ARBEITSUMFELD:

Anhaltende Konflikte fördern ein toxisches Arbeitsumfeld, das zu erhöhter Fluktuation, Fehlzeiten und geringerer Loyalität von Mitarbeitenden führt.



Die Auswirkungen von Konflikten am Arbeitsplatz

WOHLBEFINDEN DER MITARBEITENDEN:

Konflikte am Arbeitsplatz schaffen eine **stressige und angespannte Atmosphäre**, die sich nachteilig auf das Wohlbefinden von Beschäftigten auswirken kann.

Ständiger Konfliktdruck führt zu mehr Stress, Angst und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz.

Er kann auch zu **psychischen Problemen wie Depressionen oder Burnout** beitragen.

Wenn Mitarbeitende Konflikte erleben, werden ihre **allgemeine Arbeitszufriedenheit und Motivation erheblich beeinträchtigt, was zu geringerer Produktivität und geringerem Engagement** führt.



VERRINGERTE PRODUKTIVITÄT:

Ungelöste Konflikte **stören den Arbeitsablauf und erschweren eine effektive Zusammenarbeit und die Kommunikation.**

Wenn Konflikte eskalieren oder sich in die Länge ziehen, verbringen die Mitarbeitenden möglicherweise mehr Zeit damit, sich mit zwischenmenschlichen Problemen zu befassen, anstatt sich auf ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu konzentrieren.

Dies behindert die Produktivität, da **Entscheidungsprozesse verlangsamt, Problemlösungen erschwert und die Qualität der Arbeit beeinträchtigt werden.**

Außerdem führen Konflikte oft zu **einem Zusammenbruch der Koordination und der Teamarbeit, was die Gesamtproduktivität weiter verringert.**



NEGATIVES ARBEITSUMFELD:

Wenn Konflikte andauern und ungelöst bleiben, tragen sie zu einem toxischen Arbeitsumfeld bei.

Anhaltende Konflikte können eine **Kultur der Feindseligkeit, des Misstrauens und der Negativität unter den Mitarbeitenden schaffen**. Dieses toxische Umfeld wirkt sich nicht nur auf die direkt am Konflikt Beteiligten aus, sondern auch auf andere Teammitglieder, die ZeugnInnen des Konflikts werden oder indirekt davon betroffen sind.

In einem solchen Umfeld können sich die Mitarbeitenden **demotiviert, ängstlich und unengagiert fühlen, was zu einer höheren Fluktuationsrate, mehr Fehlzeiten und einer geringeren Loyalität gegenüber dem Unternehmen führt**.



Was Sie bis jetzt gelernt haben:

DIE URSACHE VON KONFLIKTEN AM ARBEITSPLATZ

Unterschiedliche Sichtweisen, Arbeitsmethoden und Werte tragen zu Konflikten am Arbeitsplatz bei. Kommunikationsstile, Ziele und Persönlichkeitskonflikte spielen dabei eine Rolle.

ARTEN VON KONFLIKTEN

Zwischenmenschliche, teambezogene, organisatorische und persönliche Konflikte sind am Arbeitsplatz weit verbreitet und entstehen durch Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Zielsetzungen und hierarchische Unterschiede.

AUSWIRKUNG VON KONFLIKTEN

Konflikte schaffen Stress, verringern die Produktivität und fördern ein negatives Arbeitsumfeld. Dies beeinträchtigt das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, die Arbeitszufriedenheit, die Kommunikation und die Zusammenarbeit und kann zu hohen Fluktuationsraten führen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Konflikte am Arbeitsplatz...

richtig oder falsch?

Konflikte am Arbeitsplatz können durch unterschiedliche Kommunikationsstile, Arbeitsmethoden und Werte entstehen.

Konflikte am Arbeitsplatz werden ausschließlich durch persönliche Konflikte verursacht.

Zwischenmenschliche Konflikte können zwischen einzelnen Personen innerhalb eines Teams entstehen.

Organisatorische Konflikte treten nur zwischen verschiedenen Hierarchieebenen auf.

Konflikte am Arbeitsplatz haben keinen Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden.

Ungelöste Konflikte haben keinen Einfluss auf Produktivität und Teamarbeit.



Richtige Antworten

Konflikte am Arbeitsplatz...

richtig oder falsch?

Konflikte am Arbeitsplatz können durch unterschiedliche Kommunikationsstile, Arbeitsmethoden und Werte entstehen.

Ja, richtig! Unterschiedliche Kommunikationsstile, Arbeitsmethoden und Werte tragen zu Konflikten am Arbeitsplatz bei. Wenn Menschen unterschiedliche Sichtweisen und Arbeitsansätze haben, können Konflikte aufgrund von Kommunikationsfehlern, Missverständnissen oder widersprüchlichen Erwartungen entstehen.

Konflikte am Arbeitsplatz werden ausschließlich durch persönliche Konflikte verursacht.

Nein, das ist nicht richtig! Persönliche Konflikte können zwar ein Faktor sein, der zu Konflikten am Arbeitsplatz beiträgt, aber sie sind nicht die einzige Ursache. Konflikte können auch auf unterschiedliche Arbeitsstile, Ziele, Werte oder Organisationsstrukturen zurückzuführen sein. Es ist wichtig zu erkennen, dass Konflikte mehrere Ursachen haben können.



Richtige Antworten

Konflikte am Arbeitsplatz...

richtig oder falsch?

Zwischenmenschliche Konflikte können zwischen einzelnen Personen innerhalb eines Teams entstehen.

Ja, richtig! Zwischenmenschliche Konflikte können in der Tat zwischen Einzelpersonen innerhalb eines Teams auftreten. Meinungsverschiedenheiten, unterschiedliche Ansichten oder Interessenkonflikte können zu Spannungen und Konflikten zwischen den Teammitgliedern führen und die Zusammenarbeit und die Teamdynamik beeinträchtigen.

Organisatorische Konflikte treten nur zwischen verschiedenen Hierarchieebenen auf.

Nein, das ist nicht richtig! Organisatorische Konflikte können zwischen verschiedenen Abteilungen, Bereichen oder Hierarchieebenen innerhalb einer Organisation entstehen. Diese Konflikte können mit der Verteilung von Ressourcen, mit Machtkämpfen, mit Zielverschiebungen oder mit unterschiedlichen Prioritäten zusammenhängen. Sie beschränken sich nicht nur auf Konflikte zwischen Hierarchieebenen.



Richtige Antworten

Konflikte am Arbeitsplatz...

richtig oder falsch?

Konflikte am Arbeitsplatz haben keinen Einfluss auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden.

Ja, richtig! Konflikte am Arbeitsplatz verursachen Stress, Spannungen und Ängste, die sich negativ auf das Wohlbefinden von Mitarbeitenden auswirken können. Sie können die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen, die emotionale Erschöpfung erhöhen und sogar zu psychischen Problemen führen, wenn sie nicht gelöst werden.

Ungelöste Konflikte haben keinen Einfluss auf Produktivität und Teamarbeit.

Nein, das ist nicht richtig! Ungelöste Konflikte können die Produktivität und die Teamarbeit erheblich beeinträchtigen. Sie können den Arbeitsablauf stören, eine effektive Kommunikation behindern, Barrieren für die Zusammenarbeit schaffen und Entscheidungsprozesse behindern. Die Teammitglieder können unmotiviert werden, und die Gesamtproduktivität des Teams oder der Organisation kann darunter leiden.



Vorteile der Konflikttransformation

VERBESSERUNG DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT:

Durch die aktive Ansprache von Konflikten können Unternehmen die **Arbeitsmoral und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden steigern**. Wenn Konflikte effektiv gelöst werden, **fühlen sich die Mitarbeitenden gehört und wertgeschätzt**, was zu **besserer Leistung und höherer Produktivität führt**. Teams können synergetisch auf gemeinsame Ziele hinarbeiten und dabei ihre unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten nutzen.

POSITIVES ARBEITSUMFELD:

Konflikttransformation **ist einem förderlichen und inklusiven Arbeitsumfeld dienlich**. Statt Konflikten aus dem Weg zu gehen oder sich destruktiv zu verhalten, **lernen die Mitarbeitenden, Probleme selbstbewusst und respektvoll anzusprechen**. Dieser Ansatz **fördert die offene Kommunikation, die Vertrauensbildung und die Teamarbeit** und schafft damit eine **positive Atmosphäre**, in der sich jede Person **ermutigt fühlt**, ihr Bestes zu geben.



Vorteile der Konflikttransformation

Konflikttransformation **stellt sowohl Management und Führungskräften wichtige Fähigkeiten zur Bewältigung und Lösung von Konflikten zur Verfügung.** Sie werden in die Lage versetzt, **Konfliktauslöser zu erkennen, Streitigkeiten zu schlichten und konstruktive Gespräche zu führen.** Ein effektives Konfliktmanagement stärkt ihre Führungsqualitäten und macht sie zu vertrauenswürdigen ratgebenden Personen, die ihre Teams zum Erfolg führen.

Wenn Konflikte proaktiv gelöst werden, **fühlen sich Mitarbeitende innerhalb des Unternehmens unterstützt und wertgeschätzt.** Sie sind eher bereit, sich zu **engagieren und loyal zu bleiben,** was die Fluktuationsrate senkt. Durch die Gestaltung eines konfliktsensiblen Umfelds können Unternehmen **Spitzenkräfte an sich binden und so langfristiges Wachstum und Erfolg fördern.**

**STÄRKUNG VON
FÜHRUNG UND
MANAGEMENT:**

**ERHALTUNG
VON
TALENTEN:**



Konflikttransformation verstehen

Konflikttransformation geht über Konfliktlösung oder -management hinaus.

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der **proaktiven Verringerung des Konfliktlevels** und der **Umwandlung negativer Dynamiken in positive Ergebnisse.**

Anstatt Konflikte schwelen und eskalieren zu lassen, konzentrieren sich Organisationen darauf, ein **Umfeld zu schaffen, das den offenen Dialog, das Verständnis und die konstruktive Problemlösung fördert.**

Indem sie Konflikte an ihrer Wurzel anpacken, können Organisationen eine **Kultur des gegenseitigen Respekts, des Vertrauens und der Zusammenarbeit entwickeln.**



Konflikttransformation umsetzen

Um die Konflikttransformation umzusetzen, können Unternehmen ihren Mitarbeitenden folgende Möglichkeiten bieten

SPEZIFISCHES TRAINING UND RESSOURCEN.

Diese Initiativen können die Konfliktlösungsfähigkeit verbessern, effektive Kommunikation und eine Kultur der Empathie und des Verständnisses fördern.

Indem sie in Konflikttransformation investieren, legen Organisationen den Grundstein für einen

GESÜNDEREN UND PRODUKTIVEREN ARBEITSPLATZ



Was Sie bis jetzt gelernt haben:

VORTEILE DER KONFLIKTTANSFORMATION

Durch den proaktiven Umgang mit Konflikten können Unternehmen deren negative Auswirkungen auf Mitarbeitende, Teams und das gesamte Unternehmen verringern. Es vermittelt Führungskräften und Mitarbeitenden die nötigen Fähigkeiten, um Streitigkeiten zu schlichten, Beziehungen zu pflegen und eine positive Arbeitskultur zu fördern.

Die Konfliktbewältigung minimiert die Auswirkungen von Konflikten auf Mitarbeitende und Teams. Sie stattet Führungskräfte und Mitarbeitende mit den notwendigen Fähigkeiten aus, um Streitigkeiten effektiv zu bewältigen, was zu besseren Beziehungen und einem positiveren Arbeitsumfeld führt.

Konflikttransformation verwandelt Konflikte in Chancen für Wachstum, Zusammenarbeit und Erfolg am Arbeitsplatz. Durch proaktive Ansätze und den Aufbau belastbarer Beziehungen können Organisationen Konflikte in Impulse für positive Veränderungen verwandeln und langfristig Erfolge erzielen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Konflikt- transformation...

richtig oder
falsch?

Bei der Konflikttransformation liegt der Schwerpunkt auf der Lösung von Konflikten, zum Zeitpunkt ihrer Entstehung, und nicht auf der proaktiven Reduzierung des Konfliktlevels.

Konflikte am Arbeitsplatz können dazu führen, dass die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden sinken.

Konflikttransformation hilft, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Konflikte komplett verhindert werden.

Konflikttransformation verbessert die Leistung am Arbeitsplatz und kann zu einer erhöhten Fluktuation von Mitarbeitenden führen.



Richtige Antworten

Konflikt- transformation...

richtig oder
falsch?

Bei der Konflikttransformation liegt der Schwerpunkt auf der Lösung von Konflikten, zum Zeitpunkt ihrer Entstehung, und nicht auf der proaktiven Reduzierung des Konfliktlevels.

Nein, das ist nicht richtig! Die Aussage suggeriert fälschlicherweise, dass Konflikttransformation sich auf die Lösung von Konflikten konzentriert, wenn sie entstehen. Tatsächlich liegt der Schwerpunkt der Konflikttransformation auf der proaktiven Verringerung des Konfliktlevels und der Umwandlung negativer Dynamiken in positive Ergebnisse, anstatt sich nur mit Konflikten zum Zeitpunkt ihres Auftretens zu befassen.

Konflikte am Arbeitsplatz können dazu führen, dass die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden sinken.

Ja, richtig! Konflikte am Arbeitsplatz können zu einem Nachlassen der Motivation und des Engagements der Mitarbeitenden führen. Das liegt daran, dass Konflikte Stress, Frustration und Unzufriedenheit verursachen können, was sich negativ auf die Arbeitsmoral und das allgemeine Engagement von Mitarbeitenden auswirkt.



Richtige Antworten

Konflikttransformation hilft, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Konflikte vollständig verhindert werden

Nein, das ist nicht richtig! Konflikttransformation zielt nicht darauf ab, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Konflikte gänzlich vermieden werden. Der Schwerpunkt der Konflikttransformation liegt auf der effektiven Bewältigung von Konflikten und der Umwandlung negativer Dynamiken, anstatt Konflikte vollständig zu vermeiden. Sie fördert den offenen Dialog, das Verständnis und die konstruktive Problemlösung, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen.

Konflikttransformation verbessert die Leistung am Arbeitsplatz und kann zu einer erhöhten Fluktuation von Mitarbeitenden führen.

Nein, das ist nicht richtig! In Wirklichkeit kann ein effektives Konfliktmanagement und eine effektive Konfliktbewältigung zu einer höheren Personalbindung beitragen. Wenn Konflikte proaktiv gehandhabt werden und die Mitarbeitenden sich unterstützt, geschätzt und gehört fühlen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie dem Unternehmen treu und loyal bleiben.

**Konflikt-
transformation...**

richtig oder
falsch?



Stile der Konfliktlösung

IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DIE DYNAMIK AM ARBEITSPLATZ VERSTEHEN

Konflikte sind ein natürlicher Bestandteil menschlicher Interaktion, und die **Art und Weise, wie Konflikte gelöst werden, hat großen Einfluss auf die Dynamik am Arbeitsplatz und die Beziehungen.** Die Identifizierung verschiedener Konfliktlösungsstile ist der Schlüssel zum effektiven Umgang mit Konflikten und zur Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes. Jeder Stil hat seine **eigenen Stärken und Auswirkungen**, die die **Ergebnisse und die langfristige Dynamik am Arbeitsplatz beeinflussen können.**



Stile der Konfliktlösung

KOMPROMISSLÖSUNG

Jeder Partei macht Konzessionen und strebt nach einem Kompromiss. Dieser Stil zielt darauf ab, eine faire und akzeptable Lösung für alle Beteiligten zu finden. Er fördert das Gefühl der Fairness und erhält die Beziehungen aufrecht, was für die Erhaltung der Harmonie wichtig ist. Kompromisse können jedoch zu suboptimalen Lösungen und ungelösten Problemen führen.

KOLLABORATIVER STIL

Der Schwerpunkt liegt auf offener Kommunikation, aktivem Zuhören und der Suche nach Win-Win-Lösungen. Er ermutigt jede einzelne Person zur Zusammenarbeit, dazu verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und für beide Seiten vorteilhafte Ergebnisse zu finden. Er fördert die Zusammenarbeit, die Kreativität und den Aufbau langfristiger Beziehungen. Allerdings kann dieser Ansatz mehr Zeit und Aufwand erfordern, um einen Konsens zu erreichen, was ihn für zeitkritische oder dringende Situationen weniger geeignet macht.



Stile der Konfliktlösung

ENTGEGENKOMMENDER STIL

Bei diesem Stil werden die Bedürfnisse und Wünsche anderer über die eigenen Interessen gestellt. Personen, die diesen Stil anwenden, neigen dazu, kooperativ und selbstlos zu sein, und sind bestrebt, Beziehungen zu pflegen und Spannungen zu minimieren. Dieser Ansatz kann in Situationen, in denen die Erhaltung von Harmonie und Wohlbefinden entscheidend ist, von Vorteil sein. Übermäßiges Entgegenkommen kann jedoch zu persönlicher Unzufriedenheit und zur Unterdrückung der eigenen Bedürfnisse und Anliegen führen.

KOMPETITIVER STIL

Zeichnet sich durch Durchsetzungsvermögen und das Verfolgen der eigenen Interessen auf Kosten der anderen aus. Dieser Stil beinhaltet oft Machtkämpfe, Konfrontationen und eine Win-Lose-Mentalität. Er kann in bestimmten Situationen, die eine schnelle Entscheidungsfindung erfordern, oder wenn es darum geht, für wichtige Grundsätze einzutreten, effektiv sein. Der kompetitive Stil kann jedoch ein feindseliges Arbeitsumfeld schaffen, Beziehungen schädigen und eine langfristige Zusammenarbeit behindern.



Stile der Konfliktlösung

VERMEIDENDER STIL

Der vermeidende Konfliktlösungsstil beinhaltet, dass man Konflikten ausweicht oder sie gänzlich ignoriert. Die einzelne Person kann sich zurückziehen, das Thema wechseln oder das Ansprechen des Problems hinauszögern. Dieser Stil kann zwar vorübergehend Spannungen abbauen und ein Gefühl der Harmonie aufrechterhalten, er kann aber auch ungelöste Konflikte aufrechterhalten, was ggf. zu Ressentiments und weiteren Komplikationen führt.





Strategien zur Konfliktbewältigung

PROAKTIVE ANSÄTZE ZUR VERMEIDUNG UND BEWÄLTIGUNG VON KONFLIKTEN

Konflikte sind ein unvermeidlicher Bestandteil eines jeden Arbeitsplatzes, aber die Art und Weise, wie Unternehmen Konflikte angehen und bewältigen, kann sich erheblich auf die Gesamtproduktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken. Durch die **Einführung proaktiver Konfliktmanagementstrategien** können Unternehmen eine Konflikteskalation verhindern und Konflikte in **Gelegenheiten für Wachstum und Zusammenarbeit umwandeln**.

Lassen Sie uns einige wichtige Strategien zur Konfliktbewältigung und -lösung erkunden.

**EFFEKTIVE
KOMMUNIKATIONS-
TECHNIKEN**

**RAHMEN
ZUR
KONFLIKTLÖSUNG**

**TEAM-BUILDING
ÜBUNGEN**

**KONFLIKT-
VERMEIDUNGS-
STRATEGIEN**



Strategien zur Konfliktbewältigung

EFFEKTIVE KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN

Eine klare und offene Kommunikation ist entscheidend für die Vorbeugung und Bewältigung von Konflikten. Aktives Zuhören, Förderung des Dialogs und eine Kultur der Transparenz können dazu führen, dass Probleme gelöst werden, bevor sie eskalieren.

Unternehmen sollten ihren Mitarbeitenden
KOMMUNIKATIONSTRAINING
anbieten, in dem die Bedeutung von
RESPEKTVOLLER UND KONSTRUKTIVER KOMMUNIKATION
hervorgehoben wird, um Missverständnisse zu vermeiden und Konflikte friedlich zu lösen.





Strategien zur Konfliktbewältigung

EIN RAHMEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG

Die Einführung strukturierter Konfliktlösungsmechanismen kann einen systematischen Rahmen für die Konfliktbewältigung bieten.

Verhandlung, Mediation und Schlichtung bieten wirksame Möglichkeiten, um für beide Seiten vorteilhafte Lösungen zu finden und Kompromisse zu erleichtern.

Dieser Rahmen ermöglicht es den Konfliktparteien,

**IHRE BEDENKEN ZU ÄUßERN, DIE VERSCHIEDENEN
STANDPUNKTE ZU VERSTEHEN, UND AUF EINE LÖSUNG
DER ZUGRUNDE LIEGENDEN PROBLEME HINZUARBEITEN.**





Strategien zur Konfliktbewältigung

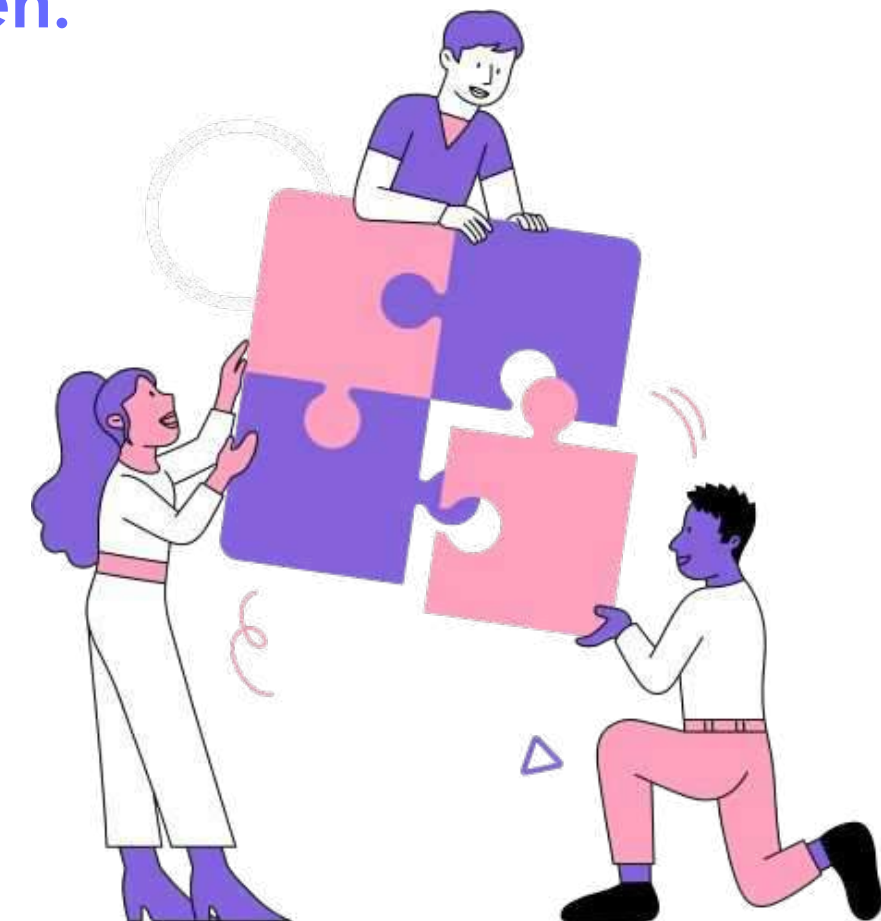
TEAMBUILDING - ÜBUNGEN

Der **Aufbau starker Teams, die zusammenhalten**, kann dazu beitragen, **Konflikte zu vermeiden, indem positive Beziehungen gefördert und das gegenseitige Verständnis gestärkt werden**. Teambildende Übungen, wie zum Beispiel

VERTRAUENSBLDENE MASSNAHMEN, PROBLEMLÖSUNGSWORKSHOPS UND GEMEINSAME PROJEKTE

ermutigen die Mitarbeitenden **zur Zusammenarbeit, zur Wertschätzung der Vielfalt und zur Entwicklung effektiver Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten**.

Durch die Förderung des Gefühls der Zugehörigkeit und gemeinsamer Ziele sind die Teams besser in der Lage, Konflikte zu bewältigen.





Strategien zur Konfliktbewältigung

KONFLIKTVERMEIDUNGSSTRATEGIEN

Ebenso wichtig ist es, Konflikten vorzubeugen, bevor sie entstehen. Unternehmen können klare **Richtlinien, Verfahren und Leitlinien** festlegen, um potenzielle Konfliktursachen wie unklare Rollenverteilung, Ressourcenzuteilung und Zielverfehlungen zu beseitigen.

REGELMÄSSIGE TEAMSITZUNGEN,
FEEDBACKGESPRÄCHE UND LEISTUNGSBEWERTUNGEN

bieten die Möglichkeit, grundlegende Probleme zu erkennen und **anzusprechen und einen proaktiven Ansatz zur Konfliktbewältigung zu fördern.**





Was Sie bis jetzt gelernt haben:

STRATEGIEN ZUR KONFLIKTBEWÄLTIGUNG

Wenden Sie Strategien zur Konfliktbewältigung an, um Konflikte als Wachstumschancen zu nutzen. Effektive Kommunikation, strukturierte Lösungsansätze und Konfliktprävention zur Verbesserung der Zusammenarbeit und der Produktivität.

Nutzen Sie Strategien zur Konfliktbewältigung, um Konflikte in Katalysatoren für positive Veränderungen zu verwandeln. Investieren Sie in teambildende Maßnahmen und fördern Sie eine offene Kommunikation, um die Zusammenarbeit und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden zu verbessern.

Implementieren Sie Strategien zur Konfliktbewältigung, um die Produktivität und den allgemeinen Erfolg zu steigern. Setzen Sie auf strukturierte Lösungsansätze, effektive Kommunikation und Konfliktprävention für ein positives Arbeitsumfeld und zufriedene Mitarbeitende.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Strategien zur Konflikt- bewältigung

Konfliktlösungsstrategien legen den Schwerpunkt auf die Suche nach für beide Seiten vorteilhafte Lösungen.

Eine wirksame Strategie zur Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz besteht darin, Konflikte gänzlich zu vermeiden.

Wirksames Konfliktmanagement kann zu verbesserter Team- und Zusammenarbeit beitragen.

Konflikte zu ignorieren und zu hoffen, dass sie sich von selbst lösen, ist ein proaktiver Umgang mit Konflikten.

richtig oder
falsch?



Richtige Antworten

Strategien zur Konflikt- bewältigung

richtig oder
falsch?

Konfliktlösungsstrategien legen den Schwerpunkt auf die Suche nach für beide Seiten vorteilhaften Lösungen für Konflikte.

Ja, richtig! Konfliktlösungsstrategien zielen darauf ab, durch aktives Ansprechen und Lösen von Konflikten, für beide Seiten vorteilhafte Lösungen zu finden. Diese Strategien konzentrieren sich auf offene Kommunikation, Verhandlungen, Kompromisse und das Finden von Win-Win-Ergebnissen, die die Bedürfnisse aller beteiligten Parteien berücksichtigen.

Eine wirksame Strategie zur Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz besteht darin, Konflikte gänzlich zu vermeiden.

Nein, das ist nicht richtig! Konflikte gänzlich zu vermeiden, ist keine wirksame Strategie zur Bewältigung von Streitigkeiten am Arbeitsplatz. Das Ignorieren oder Unterdrücken von Konflikten kann zu ungelösten Problemen, erhöhten Spannungen und einer möglichen Eskalation von Konflikten im Laufe der Zeit führen. Es ist wichtig, Konflikte proaktiv anzugehen, anstatt sie zu vermeiden.



Richtige Antworten

Strategien zur Konflikt- bewältigung

richtig oder
falsch?

Wirksames Konfliktmanagement kann zu einer verbesserten Team- und Zusammenarbeit beitragen.

Ja, richtig! Effektive Konfliktmanagementstrategien fördern eine offene Kommunikation, aktives Zuhören und die Zusammenarbeit. Indem sie Konflikte konstruktiv angehen, können Teams ihr gegenseitiges Verständnis verbessern, Differenzen lösen und ein positives Arbeitsumfeld fördern, das wiederum Teamarbeit und Zusammenarbeit unterstützt.

Konflikte zu ignorieren und zu hoffen, dass sie sich von selbst lösen, ist ein proaktiver Umgang mit Konflikten.

Nein, das ist nicht richtig! Konflikte zu ignorieren und zu hoffen, dass sie sich von selbst lösen, ist kein proaktiver Ansatz für Konfliktmanagement. Ungelöste Konflikte können sich negativ auf die Beziehungen, die Teamdynamik und die Gesamtproduktivität auswirken. Es ist wichtig, Konflikte proaktiv anzugehen, eine Plattform für einen offenen Dialog zu bieten und rechtzeitig eine Lösung zu finden.



Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

FÖRDERUNG VON OFFENER KOMMUNIKATION, EMPATHIE UND KONSTRUKTIVEM FEEDBACK

In einem gesunden und erfolgreichen Arbeitsumfeld werden Konflikte nicht als Hindernisse gesehen, sondern als Chance für Wachstum und Zusammenarbeit. Die Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur ist entscheidend für die Schaffung eines Umfelds, in dem offene Kommunikation, Empathie und konstruktives Feedback geschätzt werden. Hier sind einige zentrale Aspekte, die bei der Förderung einer solchen Kultur zu beachten sind:

**SCHULUNGEN
ZUR
KONFLIKT-
LÖSUNG
ANBIETEN**

**AKTIVES
ZUHÖREN
ÜBEN**

**MITGEFÜHL UND
VERSTÄNDNIS
FÖRDERN**

**KONSTRUKTIVES
FEEDBACK
GEBEN**

**OFFENE
KOMMUNIKATION
ERMUTIGEN**

**MIT GUTEM
BEISPIEL
VORANGEHEN**



Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

SCHULUNGEN ZUR KONFLIKTLÖSUNG ANBIETEN

Investieren Sie in Konfliktlösungstrainings für Mitarbeitende auf allen Ebenen des Unternehmens. Statten Sie die Mitarbeitenden mit den notwendigen Fähigkeiten, Techniken und Grundlagen aus, um Konflikte effektiv zu lösen.

Schulungsprogramme können Folgendes umfassen

**VERHANDLUNGSKOMPETENZ,
MEDIATIONSTECHNIKEN UND STRATEGIEN
ZUR GEMEINSAMEN PROBLEMLÖSUNG**

Dadurch werden die Mitarbeitenden in die Lage versetzt, Konflikte zuversichtlich zu bewältigen.





Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

AKTIVES ZUHÖREN ÜBEN

Aktives Zuhören spielt eine zentrale Rolle in konfliktbewußten Kulturen. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden dazu, einander zuzuhören und zu versuchen, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen.

Durch aktives Zuhören kann die einzelne Person

**EMPATHIE ENTWICKELN,
EINBLICKE IN DIE VORHANDENEN
PROBLEME GEWINNEN. UND
EINE GEMEINSAME BASIS FÜR
LÖSUNGEN FINDEN.**





Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

MITGEFÜHL UND VERSTÄNDNIS FÖRDERN

EMPATHIE ist ein wichtiger Bestandteil der Konfliktlösung. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, sich in die **Lage der anderen zu versetzen und deren Ansichten und Gefühle zu verstehen.**

Fördern Sie Empathie durch **Schulungsprogramme, Workshops und Teambuilding-Aktivitäten**, die Ihren Mitarbeitenden helfen, die **VERSCHIEDENEN PERSPEKTIVEN INNERHALB DER ORGANISATION ZU ERKENNEN** und zu schätzen.





Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

KONSTRUKTIVES FEEDBACK GEBEN

Konstruktives Feedback ist entscheidend für **PERSÖNLICHES UND BERUFLICHES WACHSTUM**.

Ermutigen Sie die Mitarbeitenden dazu **FEEDBACK IN EINER RESPEKTVOLLEN UND KONSTRUKTIVEN WEISE ZU GEBEN**.

Schaffen Sie eine Kultur des Feedbacks:

**FÖRDERN SIE VERHALTEN, DAS STÄRKEN
HERVORHEBT UND VORSCHLÄGE MACHT, WIE
EVENTUELLE SCHWÄCHEN KONKRET
VERBESSERT WERDEN KÖNNEN.**

Durch die Förderung einer solchen Feedbackkultur können Konflikte konstruktiv angegangen werden. Daraus können sich auch Wachstumschancen ergeben.





Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

OFFENE KOMMUNIKATION ERMUTIGEN

Schaffen Sie eine Kultur, die **EINE OFFENE UND TRANSPARENTE KOMMUNIKATION** fördert. Ermutigen Sie die Mitarbeitenden **IHRE GEDANKEN, SORGEN UND IDEEN FREI ZU ÄUßERN**, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sich jede Person gehört und geschätzt fühlt.

OFFENE KOMMUNIKATIONSKANÄLE

ermöglichen es, Konflikte proaktiv anzugehen und zu lösen, bevor sie eskalieren.





Gestaltung einer konfliktsensiblen Kultur

MIT GUTEM BEISPIEL VORANGEHEN

FÜHRUNGSKRÄFTE SPIELEN EINE ENTSCHEIDENDE ROLLE BEI DER GESTALTUNG DER KULTUR EINER ORGANISATION.

Leben Sie konfliktbewußtes Verhalten vor, indem Sie

OFFEN KOMMUNIZIEREN, AKTIV ZUHÖREN, MITGEFÜHL ZEIGEN UND KONSTRUKTIVES FEEDBACK GEBEN.

Wenn Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass die Mitarbeitenden diesem Beispiel folgen und zu einer Kultur beitragen, die Konfliktlösung und Zusammenarbeit schätzt.





Was Sie bis jetzt gelernt haben:

GESTALTUNG EINER KONFLIKTSENSIBLEN KULTUR

Die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes ist entscheidend für das Engagement, die Motivation und die Zufriedenheit von Mitarbeitenden. Eine wirksame Kommunikation verhindert die Eskalation von Konflikten und fördert eine harmonische Arbeitsplatzkultur.

Die Anerkennung der Beiträge von Mitarbeitenden verringert Konflikte. Die Förderung der Work-Life-Balance und das Angebot von Entwicklungschancen steigern Motivation und Zufriedenheit.

Mit gutem Beispiel voranzugehen und klare Richtlinien und Verfahren festzulegen, schafft ein positives Arbeitsumfeld. Es stärkt die Zusammenarbeit, verhindert Konflikte und trägt zum Erfolg der Organisation bei.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds

Wirksame Kommunikation ist eine zentrale Strategie, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und Konflikte zu vermeiden.

Die Anerkennung der Beiträge der Mitarbeitenden und die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten können Motivation und Zufriedenheit nicht steigern.

Mit gutem Beispiel voranzugehen, hat keine Auswirkungen auf die Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes bzw. auf die Konfliktvermeidung.

Klare Richtlinien und Abläufe spielen eine Rolle bei der Schaffung von Stabilität und Fairness am Arbeitsplatz und verringern die Möglichkeit, dass es zu Konflikten kommt.

richtig oder
falsch?



Richtige Antworten

Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds

Wirksame Kommunikation ist eine zentrale Strategie, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und Konflikte zu vermeiden.

Ja, richtig! Wirksame Kommunikation ist entscheidend für die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes und die Vermeidung von Konflikten. Eine offene und transparente Kommunikation ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Ideen, Bedenken und ihr Feedback zu äußern, wodurch Missverständnisse vermieden und Konflikte frühzeitig gelöst werden können.

Die Anerkennung der Beiträge der Mitarbeitenden und die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten können Motivation und Zufriedenheit nicht steigern.

Nein, das ist nicht richtig! Die Anerkennung der Beiträge der Mitarbeitenden und die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten erhöhen in der Regel die Motivation und Zufriedenheit. Wenn sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen und Entwicklungsmöglichkeiten haben, sind sie eher bereit, sich zu engagieren und sich für ihre Arbeit einzusetzen.

richtig oder falsch?



Richtige Antworten

Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds

Mit gutem Beispiel voranzugehen, hat keine Auswirkungen auf die Förderung eines positiven Arbeitsumfeldes bzw. auf die Konfliktvermeidung.

Nein, das ist nicht richtig! Mit gutem Beispiel voranzugehen, hat einen bedeutenden Einfluss auf die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds und die Konfliktvermeidung. Wenn Führungskräfte positive Verhaltensweisen, effektive Kommunikation und Konfliktlösungsfähigkeiten vorleben, schaffen sie ein Klima des Respekts, der Zusammenarbeit und der Inklusivität, das sich positiv auf das gesamte Unternehmen auswirken kann.

Klare Richtlinien und Abläufe spielen eine Rolle bei der Schaffung von Stabilität und Fairness am Arbeitsplatz und verringern die Möglichkeit, dass es zu Konflikten kommt.

Ja, richtig! Klare Richtlinien und Verfahren sorgen für Stabilität und Fairness am Arbeitsplatz. Sie bieten Richtlinien für die Konfliktlösung, wobei der Schwerpunkt auf offener Kommunikation, Mediation und der Suche nach für beide Seiten vorteilhaften Lösungen liegt. Durch klare Erwartungen und Verfahren können Konflikte auf konstruktive Weise angesprochen und gelöst werden.

richtig oder
falsch?



Innovation am Arbeitsplatz und Konflikttransformation

Auf den ersten Blick scheinen Innovation am Arbeitsplatz und Konflikttransformation widersprüchlich zu sein. Sie sind jedoch **miteinander verbunden und können sich auf verschiedene Weise gegenseitig verstärken:**

EINE OFFENE KOMMUNIKATION FÖRDERN

DIFFERENZEN KREATIV LÖSEN

VERTRAUEN UND ZUSAMMENARBEIT AUFBAUEN

**DEN POSITIVEN WANDEL UND DEN ORGANISATORISCHEN
ERFOLG STÄRKEN**



Innovation am Arbeitsplatz und Konflikttransformation

EINE OFFENE KOMMUNIKATION FÖRDERN

Innovation am Arbeitsplatz fördert eine offene Kommunikation und ermutigt Mitarbeitende, ihre Ideen und Meinungen mitzuteilen.

Diese **Transparenz und Offenheit** schafft ein Umfeld, in dem Konflikte an die Oberfläche gebracht und durch Konfliktlösungstechniken konstruktiv angegangen werden können.

DIFFERENZEN KREATIV LÖSEN

Techniken zur Konflikttransformation wie **Brainstorming und Zusammenarbeit** stehen im Einklang mit den Grundsätzen der Innovation am Arbeitsplatz.

Durch die Nutzung der unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten der Teammitglieder können Konflikte auf innovative Weise gelöst werden, was zu **kreativen Lösungen** führt, die den organisatorischen Fortschritt fördern.



Innovation am Arbeitsplatz und Konflikttransformation

VERTRAUEN UND ZUSAMMENARBEIT AUFBAUEN

Konflikttransformation fördert das **Vertrauen, den Respekt und das Verständnis zwischen den Mitarbeitenden**. Diese Vertrauensbasis ist **entscheidend für erfolgreiche Innovation am Arbeitsplatz**, da sie die Risikobereitschaft, den Austausch von Ideen und die Zusammenarbeit fördert. Umgekehrt können Innovationsinitiativen am Arbeitsplatz, bei denen **Teamwork und Zusammenarbeit im Vordergrund stehen**, Konflikte entschärfen, indem sie ein Gefühl der Gemeinsamkeit und damit auch das Verständnis für die gemeinsamen Ziele fördern.

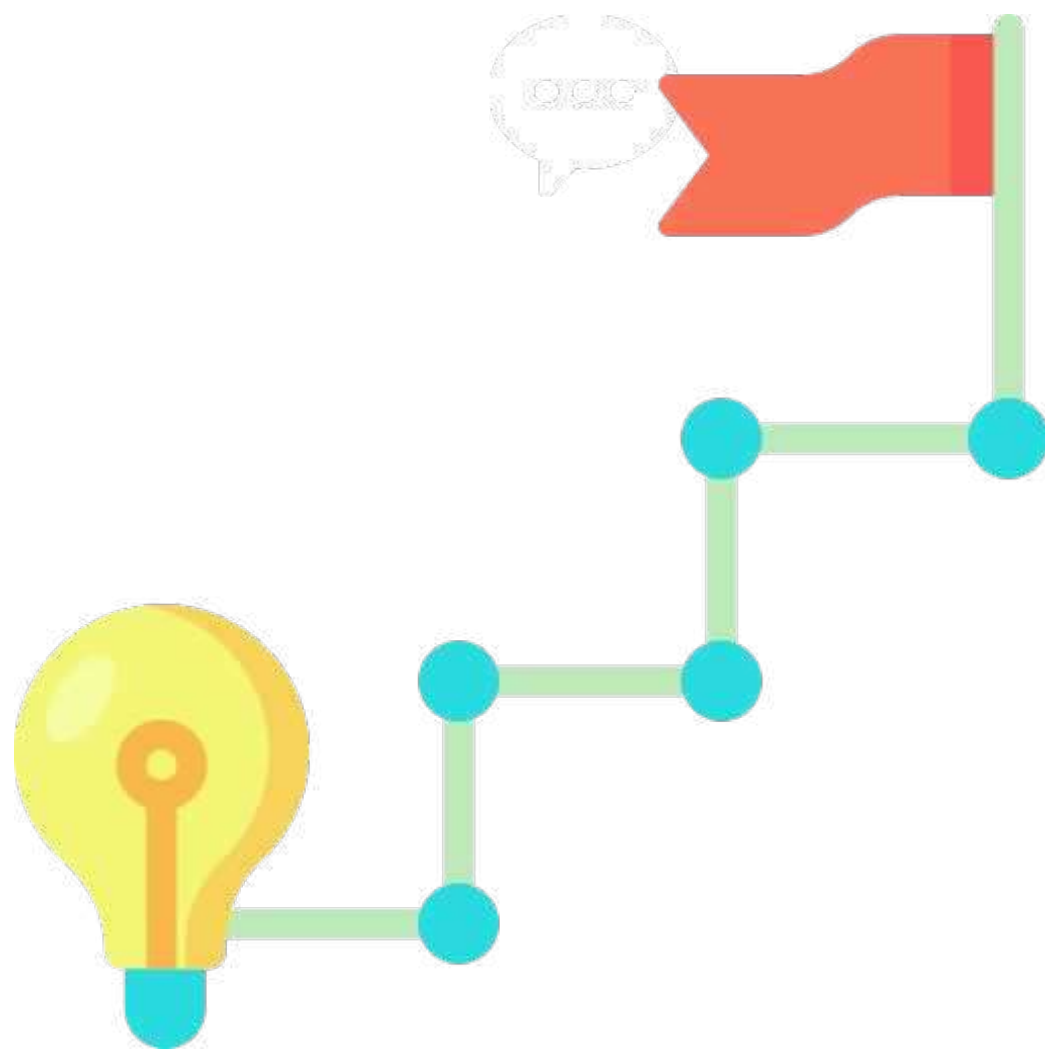
DEN POSITIVEN WANDEL UND DEN ORGANISATORISCHEN ERFOLG STÄRKEN

Durch die Integration von Konflikttransformation und Innovation am Arbeitsplatz können Unternehmen positive **Veränderungen fördern und den langfristigen Erfolg sichern**. Wenn Konflikte mit Transformationstechniken angegangen werden, können **innovative Ideen entstehen**, ohne dass diese durch ungelöste Spannungen behindert werden. Ebenso kann Innovation am Arbeitsplatz dazu beitragen, Konflikte zu vermeiden, indem sie **ein integratives und kollaboratives Arbeitsumfeld schaffen, in dem unterschiedliche Perspektiven geschätzt und respektiert werden**.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten. Probieren Sie es aus!



"Konflikttransformation" - Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu erworbene
Wissen anwende

Der erste Schritt, den ich
mache und (was und wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



"Konflikttransformation" – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und was
ich aus dieser Erfahrung
gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben das

Modul Nr. 8 Konflikttransformation, abgeschlossen!

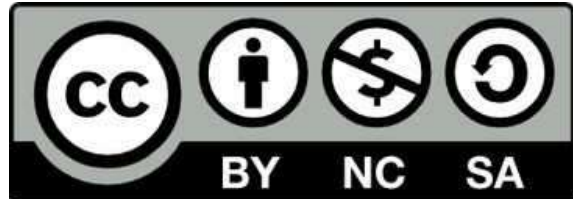
Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 9 Wie Sie motivieren und überzeugen können

**WELL
DONE**



**Co-funded by
the European Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

© 2022-2024. Dieses Werk steht unter einer [CC BY-NC-SA 4.0-Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Modul Nr. 9:

Wie Sie motivieren und überzeugen können



**Co-funded by
the European Union**

Autorin: Fenia Kalantzi - Innovation Hive

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Inhaltsverzeichnis

1. Was bedeutet Motivation?
2. Warum ist Motivation am Arbeitsplatz wichtig?
3. Wie man als Führungskraft motiviert
4. Die Bedeutung von Überzeugungskraft
5. Wo Überzeugungskraft in Unternehmen eingesetzt wird
6. Tipps, um überzeugend zu wirken
7. Die Kunst der Überzeugung – Fallstudie
8. Zusätzliche Tipps, um überzeugend zu wirken
9. Übungen zur Überzeugungskraft
10. Merkmale einer guten Führungskraft - Fallstudie



Warum ist Motivation am Arbeitsplatz wichtig?

Motivation ist die Kraft, die das Verhalten einer Person in Hinblick ein Ziel zu erreichen antreibt, führt und unterstützt.

In Unternehmen spielt Motivation eine entscheidende Rolle hinsichtlich der Geisteshaltung der Mitarbeitenden, hinsichtlich ihrer Leistung und der allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Wenn Arbeitskräfte motiviert sind, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie sich engagieren, produktiv sind und sich für ihre Arbeit einsetzen.





Warum ist Motivation am Arbeitsplatz wichtig?

Höhere Produktivität: Motivierte Arbeitskräfte sind eher bereit, ihre Leistung zu steigern und ihr Bestes zu geben. Wenn Personen motiviert sind, sind sie engagierter, konzentrierter und energiegeladener, was zu höherer Leistung führt. Motivierte Menschen sind bereit, mehr zu leisten, die Initiative zu ergreifen und aktiv nach Möglichkeiten zu suchen, einen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten.

Höhere Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung: Motivation ist eng mit Arbeitszufriedenheit verbunden. Wenn die Arbeitskräfte sich motiviert fühlen, erleben sie ein Gefühl der Erfüllung bei ihrer Arbeit. Dies wiederum führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie langfristig im Unternehmen bleiben. Motivierte Menschen suchen seltener einen anderen Arbeitsplatz, was die Fluktuationsrate und die damit verbundenen Kosten senkt.

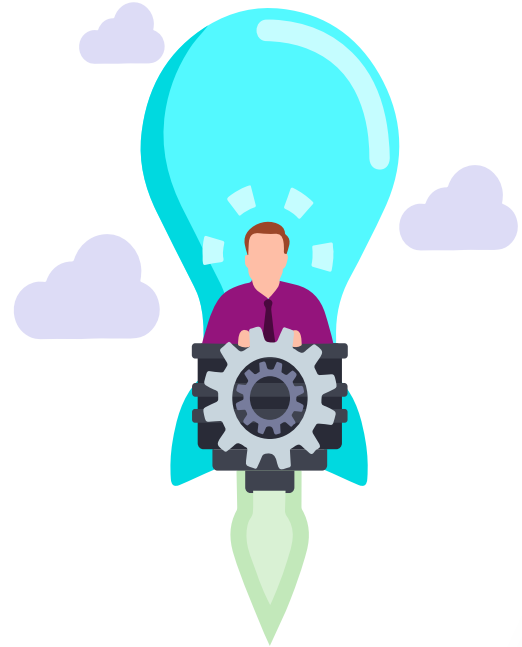




Warum ist Motivation am Arbeitsplatz wichtig?

Bessere Arbeitsqualität: Motivation hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitsqualität. Wenn Beschäftigte motiviert sind, neigen sie eher dazu, stolz auf ihre Arbeit zu sein und Höchstleistungen zu erbringen. Motivierte Arbeitskräfte wollen Ergebnisse liefern, ihre Fähigkeiten und Leistungen kontinuierlich verbessern, und die an sie gestellten Erwartungen erfüllen oder gar übertreffen.

Mehr Kreativität und Innovation: Motivierte Arbeitskräfte neigen eher dazu, kreativ zu denken, neue Ideen zu entwickeln und zur Innovation im Unternehmen beizutragen. Wenn Ihre Mitarbeitenden motiviert sind, fühlen sie sich ermutigt, ihre Ideen zu äußern, Risiken einzugehen und innovative Lösungen für bestehende Probleme zu finden. Dies kann Arbeitsverfahren, Produkte und Dienstleistungen verbessern zu Wettbewerbsvorteilen führen.





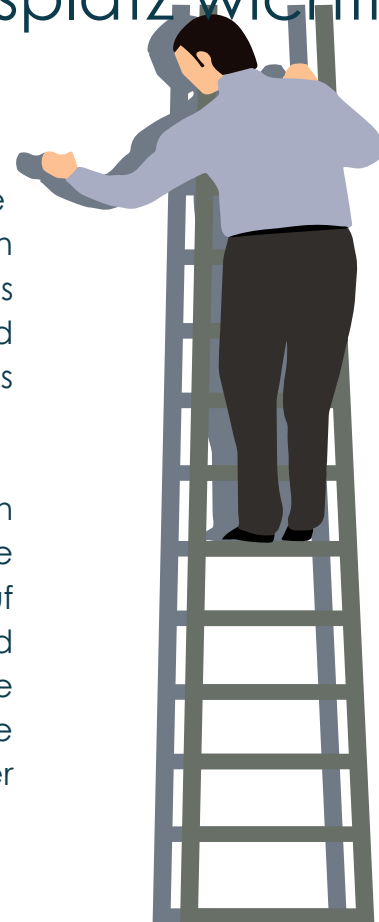
Warum ist Motivation am Arbeitsplatz wichtig?

Unternehmensbindung und Engagement:

Motivierte Arbeitskräfte werden zu zuverlässigen Botschaftern des Unternehmens. Sie äußern sich positiv über ihren Arbeitsplatz, empfehlen das Unternehmen als potentieller Arbeitsplatz, und werben für seine Produkte und Dienstleistungen. Sie äußern sich positiv über das Unternehmen, und das wirkt sich positiv auf seinen Ruf aus was wiederum Talente anzieht.

Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit:

In einem dynamischen und sich ständig verändernden Geschäftsumfeld sind motivierte Arbeitskräfte anpassungsfähiger und widerstandsfähiger. Sie sind bereit, sich auf Veränderungen einzulassen, neue Kompetenzen zu erwerben und Herausforderungen mit einer positiven Einstellung zu begegnen. Sie können dem Unternehmen helfen, flexibel zu bleiben und sich auf die Anforderungen des Marktes einzustellen, was sie in Zeiten der Unsicherheit noch wertvoller macht.





Wie man als Führungskraft motiviert

Motivation bei Mitarbeitenden führt zu einem positiven Arbeitsumfeld, verbessert die Zusammenarbeit zwischen Teamleitung und Teammitgliedern und fördert eine positive Unternehmenskultur.

Als Führungskraft ist die Investition in die Motivation der Arbeitskräfte von entscheidender Bedeutung für den Erfolg der einzelnen Person und des Teams sowie für das allgemeine Wachstum und den Erfolg des Unternehmens.

Sehen wir uns an, wie Führungskräfte die Mitarbeitenden motivieren können!



Wie man als Führungskraft motiviert

Zielsetzung



- ✓ Klare und ehrgeizige Ziele zu setzen, kann die Mitarbeitenden motivieren, da sie ihnen ein Gefühl der Sinnhaftigkeit und der Zielorientierung vermitteln.
- ✓ Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sein (SMART).
- ✓ Wenn Beschäftigte klare Ziele haben, auf die sie hinarbeiten können, hilft ihnen das, sich darauf zu konzentrieren und motiviert zu bleiben.

Anerkennung und Belohnung



- Einführung von Belohnungssystemen wie
- ✓ leistungsbezogene Boni,
 - ✓ Beförderungen,
 - ✓ öffentliche Anerkennung,
 - ✓ nicht-finanzielle Belohnungen wie "Mitarbeitende des Monats".

Diese Anreize vermitteln den Beschäftigten das Gefühl, etwas erreicht zu haben, und fördern die angestrebten Zielvorgaben.

Leistungsfeedback



- ✓ Feedback hilft den Beschäftigten, ihre Stärken und auch die verbesserungsfähigen Bereiche zu erkennen, damit sie die erforderlichen Fortschritte machen und sich beruflich weiterentwickeln können.
- ✓ Das Feedback sollte spezifisch, zeitnah und ausgewogen sein und sich sowohl auf positive Aspekte als auch auf Bereiche mit Entwicklungsbedarf konzentrieren.

Work-Life-Balance



- ✓ Die Förderung der Work-Life-Balance kann dazu beitragen, die Arbeitskräfte zu motivieren.
- ✓ Unternehmen, die das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten in den Vordergrund stellen, indem sie flexible Arbeitszeiten und Freistellungsregelungen anbieten und eine gesunde Work-Life-Balance fördern, zeigen, dass sie das Privatleben ihrer Beschäftigten wertschätzen.



Wie man als Führungskraft motiviert

Entwicklung der Mitarbeitenden



Das Angebot von Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten kann Mitarbeitende motivieren, ihr Bestes zu geben. Unternehmen können Trainings- und Mentoringprogramme bzw. Aufstiegsmöglichkeiten anbieten, um den Beschäftigten zu helfen, ihre Fähigkeiten, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu verbessern.

Einbindung der Arbeitskräfte in die Entscheidungsprozesse



Wenn Sie Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, wenn Sie ihnen Autonomie gewähren und sie befähigen, Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen, kann dies die Motivation steigern.

Wenn Mitarbeitende sich wertgeschätzt, respektiert und einbezogen fühlen, sind sie motivierter, ihre Ideen und Bemühungen für den Erfolg des Unternehmens einzubringen.

Positives Arbeitsumfeld



Ein positives Arbeitsumfeld ist entscheidend für eine motivierte Arbeitsweise.

Dazu gehört die Förderung einer offenen Kommunikationskultur, von Team- und Zusammenarbeit sowie eine unterstützende und integrationsfördernde Arbeitsatmosphäre.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

**Wofür
Motivation
steht und welche
Bedeutung sie hat.**

**Ein gutes
Management sollte in
der Lage sein, die
Arbeitskräfte auf
verschiedene Weise
zu motivieren.**

**Motivation ist in
vielen Aspekten und
Bereichen eines
Unternehmens
entscheidend.**



Prüfen Sie Ihr Wissen

Motivation ist...

richtig
oder
falsch?

im Berufsleben unabdingbar.

kein wichtiges Thema für uns Menschen.

etwas, das nur durch persönliche Anstrengung erworben werden kann.

eine treibende Kraft, die das Verhalten einer Person zur Erreichung eines Ziels antreibt, lenkt und unterstützt.



Richtige Antworten

Motivation ist...

im Berufsleben unabdingbar

Ja, richtig! Wie wir bereits erwähnt haben, ist es von entscheidender Bedeutung, Ihre Arbeitskräfte zu inspirieren und zu motivieren, um eine höhere Leistung in Ihrem Unternehmen zu erzielen.

keine wichtige Eigenschaft von Menschen

Nein, das ist nicht richtig! Zunächst einmal ist Motivation keine Eigenschaft, sondern eine Fähigkeit. Motivation ist jedoch wichtig und kann von einem erfahrenen Management gefördert werden.



Richtige Antworten

Motivation ist...

etwas, das nur durch persönliche Anstrengung erworben werden kann.

Nein, das ist nicht richtig! Motivation kann durch unsere persönliche Einstellung geweckt werden, aber auch durch eine Führungsperson, die uns bei der Weiterentwicklung unterstützen und begleiten möchte.

eine treibende Kraft, die das Verhalten einer Person zur Erreichung eines Ziels antreibt, lenkt und unterstützt.

Ja, richtig! Am Anfang haben wir erwähnt, dass "Motivation die Antriebskraft ist, die das Verhalten einer Person in Hinblick ein Ziel zu erreichen antreibt, leitet und unterstützt.", und genau das ist es.



Die Bedeutung von Überzeugungskraft

Überzeugungskraft ist das, was eine Person in die Lage versetzt, andere für eine bestimmte Einstellung, Überzeugung oder Verhaltensweise zu gewinnen.

In Unternehmen werden Überzeugungstechniken eingesetzt, um Botschaften effektiv zu kommunizieren, Entscheidungen zu beeinflussen und Einzelpersonen oder Gruppen zu motivieren, die gewünschten Maßnahmen zu ergreifen.

Überzeugungskraft kann im Unternehmen ganz unterschiedlich eingesetzt werden, z.B. in den Bereichen Marketing, Verkauf, bei Verhandlungen und der Führung.





Wo Überzeugungskraft in Unternehmen eingesetzt wird

Marketing und Kommunikation:



Überzeugungsmethoden werden im Marketing und in der Kommunikation ausgiebig genutzt, um das Verhalten der VerbraucherInnen zu beeinflussen. Unternehmen setzen Strategien ein, wie z.Bsp. Überzeugende Botschaften, emotionale Appelle, öffentliche Referenzen (z.B. Zeugnisse, Rezensionen) und Engpässe (Schaffung eines Gefühls der begrenzten Verfügbarkeit), um die Kundschaft zum Kauf ihrer Produkte oder Dienstleistungen zu bewegen.

Verkauf und Verhandlungen:



Überzeugungskraft ist eine entscheidende Eigenschaft für erfolgreiche Verkäufe und Verhandlungen. Verkaufsprofis setzen dabei ganz bestimmte Taktiken ein, wie z.B. den Aufbau von Beziehungen, das Erkennen der Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden, das Hervorheben der Vorteile des Produkts, oder das dezidierte Ansprechen von etwaigen Einwänden. Damit soll die potenzielle Kundschaft überzeugt werden, zu kaufen. In Verhandlungen werden Überzeugungstechniken wie Gemeinsamkeiten finden, unwiderlegbare Argumente und eine verständliche Sprache verwendet, um für beide Seiten vorteilhafte Vereinbarungen auszuhandeln.



Wo Überzeugungskraft in Unternehmen eingesetzt wird

Führungsqualitäten und Management:



Überzeugungskraft ist eine wesentliche Fähigkeit für Führungskräfte und Management, um ihre Teams zu inspirieren, Unterstützung für Initiativen zu gewinnen und organisatorische Veränderungen voranzutreiben. Effektive Führungskräfte nutzen dazu bestimmte Techniken: beispielhafte Geschichten, eine überzeugende Vision, Anreize und vertrauensvolle Beziehungen. Dies zielt darauf ab, die Mitarbeitenden zu inspirieren und zu motivieren, die Zusammenarbeit zu fördern und die Unternehmensziele zu erreichen.

Interne Kommunikation



Überzeugungskraft wird in der betriebsinternen Kommunikation eingesetzt, um die Zustimmung der Arbeitskräfte zu gewinnen, Unterstützung für Initiativen zu bekommen und gewünschte Verhaltensweisen zu fördern. Unternehmen können Überzeugungstechniken wie klare und überzeugende Botschaften, die Betonung der Vorteile neuer Richtlinien oder Prozesse, die Bereitstellung von Informationen und Daten und die Einbeziehung der Arbeitskräfte in die Entscheidungsprozesse einsetzen, um ihre Belegschaft davon zu überzeugen, neue Verhaltensweisen oder organisatorische Veränderungen mitzutragen.





Wo Überzeugungskraft in Unternehmen eingesetzt wird

Öffentlichkeitsarbeit und Krisenmanagement:



Überzeugungskraft spielt eine Rolle bei der Öffentlichkeitsarbeit und beim Krisenmanagement. Unternehmen versuchen, die öffentliche Meinung zu beeinflussen, Vertrauen aufzubauen und das Image ihrer Marke oder Produkte aktiv zu gestalten. Überzeugende Kommunikationsstrategien werden eingesetzt, um auf eventuelle Bedenken der Öffentlichkeit einzugehen und diese zu überwinden. Sie zielen darauf ab, den Imageschaden ggf. zu mindern und den Standpunkt des Unternehmens in einem positiven Licht darzustellen.

Engagement und Motivation:



Überzeugungsmethoden werden eingesetzt, um die Mitarbeitenden im Unternehmen zu motivieren und ans Unternehmen zu binden. Unternehmen können dabei bestimmte Taktiken einsetzen, wie z.B. die Sinnhaftigkeit der Aufgaben unterstreichen, ihre Bedeutung für ein höheres Ziel darstellen, Anreize oder Belohnungen und Anerkennung einsetzen, um das Engagement, die Produktivität und eine positive Arbeitseinstellung zu fördern.



Wo Überzeugungskraft in Unternehmen eingesetzt wird



..... Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass Überzeugungsarbeit zwar ein mächtiges Instrument sein kann, es aber ethisch und verantwortungsvoll eingesetzt werden sollte.

Unternehmen sollten beim Einsatz von Überzeugungstechniken Transparenz, Ehrlichkeit und Respekt für die Autonomie jeder einzelnen Person in den Vordergrund stellen. Der Aufbau von Vertrauen und die Pflege echter Beziehungen sind der Schlüssel zum Erhalt der Glaubwürdigkeit und zum langfristigen Erfolg von Maßnahmen, die der Überzeugung dienen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

**Was
Überzeugungskraft
ausmacht.**

**In welchen Bereichen
Überzeugungstechniken
im Unternehmen
eingesetzt werden
können.**

**Welche Bedeutung der
Ethik zukommt, und was,
bei der Anwendung von
Überzeugungstechniken
zu berücksichtigen ist.**





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Überzeugungskraft
ist...**

Richtig
oder
falsch?

eine Person dazu zwingen, etwas gegen ihren Willen zu tun.

andere zum eigenen Vorteil zu manipulieren.

wirksam, wenn sie sich ausschließlich auf logische Argumente und Fakten stützt.

irrelevant für das Verständnis der Bedürfnisse und Motivationen des Gegenüber.



Richtige Antworten

Überzeugungskraft ist...

eine Person dazu zwingen, etwas gegen ihren Willen zu tun

Nein, das ist nicht richtig! Überzeugung bedeutet nicht, jemanden gegen seinen Willen zu etwas zu zwingen. Es geht darum, andere zu motivieren und zu inspirieren.

andere zum eigenen Vorteil zu manipulieren

Nein, das ist nicht richtig! Überzeugungskraft kann sowohl zum persönlichen Vorteil als auch zum gegenseitigen Nutzen eingesetzt werden. Es ist nicht grundsätzlich von Manipulation die Rede.



Richtige Antworten

Überzeugungskraft ist...

wirksam, wenn sie sich ausschließlich auf logische Argumente und Fakten stützt.

Nein, das ist nicht richtig! Logische Argumentation und Fakten sind zwar wichtig, aber effektive Überzeugungsarbeit berücksichtigt auch emotionale Appelle und andere Faktoren der Einflussnahme

Irrelevant für das Verständnis der Bedürfnisse und Motivationen des Gegenüber.

Nein, das ist nicht richtig! Die Bedürfnisse und Motivationen des Gegenüber zu verstehen, ist entscheidend für die Entwicklung überzeugender Botschaften und erhöht die Erfolgchancen.



Tipps, um überzeugend zu wirken

Effektive Überzeugungsfähigkeit ist für Führungskräfte unerlässlich, um ihre Teams zu motivieren und zu inspirieren. Indem sie diese verfeinern, können die Vorgesetzten ihre Vision effektiv vermitteln, ihre Teams inspirieren und die gewünschten Ergebnisse durch Überzeugungsfähigkeit und Zusammenarbeit erreichen.

Lassen Sie uns einige Dinge besprechen, die Sie als Führungskraft beachten sollten, um Ihre Überzeugungsfähigkeit effektiv einzusetzen.





Tipps, um überzeugend zu wirken

Nach Win-Win Lösungen suchen

Weisen Sie nach, wie Ihr Vorschlag oder Ihre Idee sowohl der Organisation als auch den beteiligten Personen Vorteile bringt. Betonen Sie die gemeinsamen Ziele, die Zusammenarbeit und das Potenzial für positive Ergebnisse für alle Parteien.

Glaubwürdigkeit aufbauen

Menschen sind eher bereit, sich von Personen überzeugen zu lassen, zu denen sie Vertrauen haben und die als kompetent wahrgenommen werden. Zeigen Sie Fachwissen, teilen Sie relevante Erfahrungen und liefern Sie Beweise oder Daten, um Ihre Argumente zu unterstützen.

Ihre Zielgruppe verstehen

Passen Sie Ihre Botschaft an die Interessen und Werte dieser Menschen an. Berücksichtigen Sie ihren Hintergrund, ihre Vorlieben und mögliche Hindernisse für ihre Akzeptanz.

An Emotionen appellieren

Gestalten Sie Ihre Aussage so, dass sie positive Emotionen wie Aufregung, Hoffnung oder Stolz hervorruft, oder sprechen Sie negative Emotionen wie Angst oder Frustration an, die zum Handeln motivieren könnten.

Beweise und logische Argumente vorlegen

Belegen Sie Ihre Aussagen mit logischen Argumenten und Beweisen, um Ihre Überzeugungskraft zu steigern. Verwenden Sie Fakten, Statistiken, Forschungsergebnisse oder Beispiele aus der Praxis, um Ihre Behauptungen zu unterstützen.

Nacharbeiten und anpassen

Halten Sie Rücksprache mit Ihrem Zielgruppen, gehen Sie auf noch bestehende Bedenken ein und stellen Sie bei Bedarf zusätzliche Informationen zur Verfügung. Seien Sie offen für Feedback und passen Sie Ihren Ansatz an, wenn er nicht zu den gewünschten Ergebnissen führt. Durch kontinuierliche Verfeinerung und Anpassung können Sie Ihre Überzeugungskraft mit der Zeit verbessern.





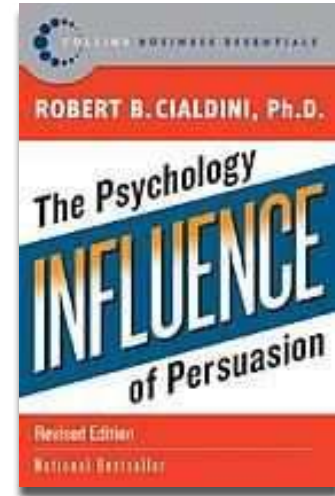
Die Kunst der Überzeugung



Fallstudie – Die sechs Schlüsselfaktoren des Überzeugens nach dem US-amerikanischen Psychologen und emeritierten Professor Robert Cialdini

Dr. Robert B. Cialdini, ist ein US-amerikanischer Psychologe und emeritierter Professor für Psychologie und Marketing der Arizona State University und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Influence at Work.

In seinem bekanntesten Buch, "Die Psychologie des Überzeugens" spricht er über die sechs Schlüsselfaktoren des Überzeugens: Gegenseitigkeit, Engagement und Zuverlässigkeit, Beispiele, Ansehen, Sympathie, beschränkte Verfügbarkeit.

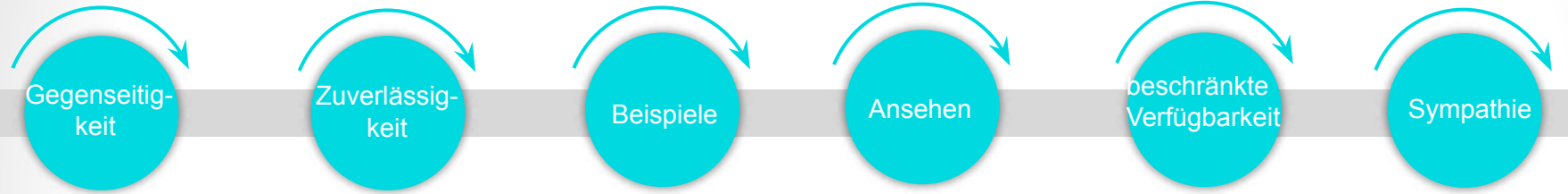


[Source](#)

Die Kunst der Überzeugung



Fallstudie – Die sechs Schlüsselprinzipien des Überzeugens nach dem US-amerikanischen Psychologe und emeritierten Professor Robert Cialdini



Gegenseitigkeit

Indem man eine positive Aktion auslöst oder anderen einen Mehrwert bietet, kann man die Wahrscheinlichkeit erhöhen, im Austausch eine positive Rückmeldung oder Gegenleistung zu erhalten.

Zuverlässigkeit

Gemeinsame Werte hervorzuheben oder frühere Abmachungen, kann von großem Nutzen sein.

Beispiele

Das Prinzip des Beispiels besagt, dass Menschen eher zu Überzeugen sind, wenn sie Beweise dafür sehen, dass andere, vor allem ähnliche Personen, ein bestimmtes Verhalten oder eine Idee bereits angenommen haben.

Ansehen

Kompetenzen und Glaubwürdigkeit unter Beweis zu stellen, kann die Überzeugungskraft steigern.

beschränkte Verfügbarkeit

Die Hervorhebung der Knappheit oder Besonderheit eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Gelegenheit kann ein Gefühl des Bedarfs erzeugen und den Wunsch wecken, schnell zu handeln.

Sympathie

Menschen lassen sich leichter überzeugen, wenn sie jemanden mögen und eine Verbindung zu der Person haben. Das Prinzip der Sympathie unterstreicht, wie wichtig es ist, eine Beziehung aufzubauen, Gemeinsamkeiten zu finden und Parallelen zu anderen zu unterstreichen.



Die Kunst der Überzeugung

Fallstudie – Die sechs Schlüsselprinzipien des Überzeugens nach dem US-amerikanischen Psychologen und emeritierten Professor Robert Cialdini

Sehen Sie sich das folgende Video an, um einen Überblick über die sechs Schlüsselprinzipien des Überzeugens zu erhalten.



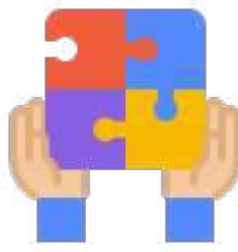


Zusätzliche Tipps, um überzeugend zu wirken

Fallstudie – Die sechs Schlüsselprinzipien des Überzeugens nach dem US-amerikanischen Psychologen und emeritierten Professor Robert Cialdini

Die verschiedenen Faktoren kombinieren

Zwar kann jedes Prinzip für sich alleine wirksam sein, aber ihre Wirkung kann verstärkt werden, wenn sie in Kombination eingesetzt werden. Wenn Sie **Beispiele** und **Status oder Ansehen** kombinieren, können Sie die Glaubwürdigkeit von ExpertInnen nutzen und zeigen, wie andere von einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung profitiert haben.



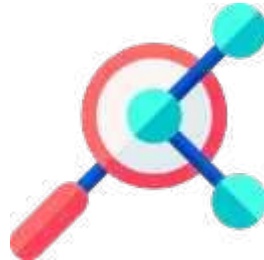


Zusätzliche Tipps, um überzeugend zu wirken

Fallstudie – Die sechs Schlüsselprinzipien des Überzeugens nach dem US-amerikanischen Psychologen und emeritierten Professor Robert Cialdini

Der Kontext ist entscheidend

Die Wirksamkeit der Prinzipien kann je nach Kontext und den beteiligten Personen variieren. Kulturelle, soziale und situative Faktoren können beeinflussen, wie Menschen auf Überzeugungsversuche reagieren. Es ist wichtig, den jeweiligen Kontext zu berücksichtigen und die Überzeugungsstrategien entsprechend anzupassen.





Zusätzliche Tipps, um überzeugend zu wirken

Fallstudie – Die sechs Schlüsselprinzipien des Überzeugens nach dem US-amerikanischen Psychologen und emeritierten Professor Robert Cialdini

Ethische Überlegungen:

Auch wenn die Prinzipien wirkungsvolle Hilfsmittel sein können, sollten ethische Überlegungen immer im Vordergrund stehen. Überzeugungsarbeit sollte verantwortungsbewusst eingesetzt werden und die Autonomie und das Wohlergehen anderer respektieren. Vermeiden Sie manipulative Taktiken, die Schwachstellen ausnutzen oder Personen täuschen.





Übung zur Überzeugung



Rollenspiel zur Überzeugung

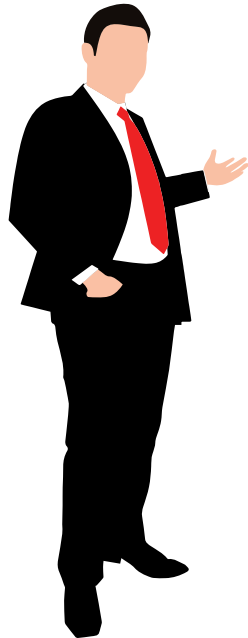
Lassen Sie uns ein Rollenspiel machen, um zu üben, wie man überzeugt. Stellen Sie sich eine Situation vor, in dem Sie versuchen, einen Kollegen oder eine Kollegin davon zu überzeugen, bei einem neuen Projekt mitzumachen, von dem Sie glauben, dass es sowohl für das Unternehmen als auch für jede einzelne Person von Vorteil wäre. So könnte das Rollenspiel ablaufen:



Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

Natürlich, ich bin gespannt, mehr davon zu hören. Worum geht es bei dem Projekt?



Hallo Peter. Ich hoffe, es geht Dir gut. Ich wollte mit Dir über ein neues Projekt sprechen, das meiner Meinung nach sehr gut zu Deinen Erfahrungen und Fachkenntnissen passen würde.

Können wir kurz darüber sprechen?

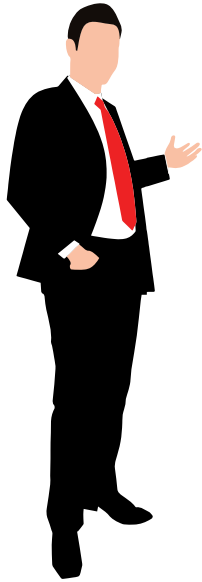




Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

Das hört sich zwar interessant an, aber ich bin mit meinen aktuellen Aufgaben bereits ziemlich ausgelastet. Ich bin mir nicht sicher, ob ich zusätzliche Aufgaben übernehmen kann.



Bei dem Projekt geht es um die Entwicklung einer neuen Anwendungssoftware, die perfekt auf die strategischen Ziele unseres Unternehmens zugeschnitten ist.

Es ist eine tolle Gelegenheit, an einer innovativen Technologie zu arbeiten und einen wichtigen Beitrag zu leisten. Deine Programmier- und UI-Design-Erfahrung wären unheimlich wertvoll, um dieses Projekt erfolgreich durchzuführen.

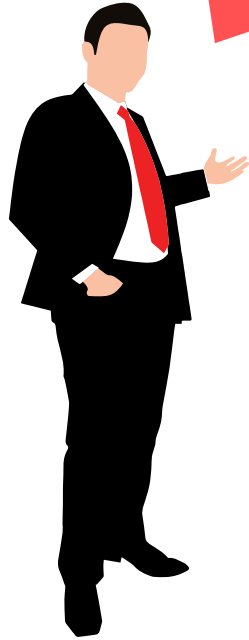




Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

Ich sehe die potenziellen Vorteile, aber ich bin über den Arbeitsaufwand und mögliche Engpässe meiner derzeitigen Projekten besorgt.



Ich kann gut nachvollziehen, dass Du noch andere Verantwortungen hast, und deine Arbeit ist sehr wichtig. Dieses Projekt bietet Dir eine einzigartige Chance, Deine Fähigkeiten und Deine Kreativität bei einer hochrangigen Kampagne unter Beweis zu stellen.

Dein Einsatz würde nicht nur zum Erfolg des Projekts beitragen, sondern Dir auch die Möglichkeit bieten, Dein berufliches Portfolio zu erweitern und Deinen guten Ruf innerhalb des Unternehmens noch weiter zu verbessern.

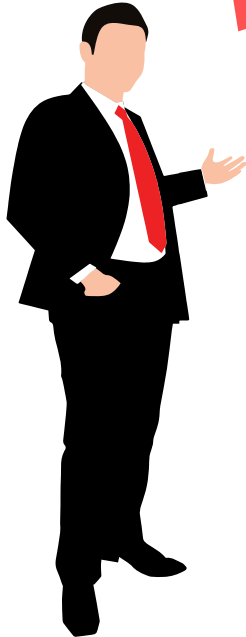




Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

Das hört sich schon mal gut an. Ich mache mir Sorgen wegen des zusätzlichen Aufwands und der Einhaltung der Fristen.



Ich verstehe Deine Bedenken und glaube, dass wir einen Weg finden können, Deine Arbeitsbelastung effektiv zu managen. Wir würden eng zusammenarbeiten, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten und eventuelle Konflikte zu minimieren.

Ich wollte noch erwähnen, dass dieses Projekt die Möglichkeit bietet mit verschiedenen Abteilungen zu arbeiten, so dass Du mit ExpertInnen aus verschiedenen Teams zusammenarbeiten und Dein Netzwerk innerhalb des Unternehmens erweitern könntest.

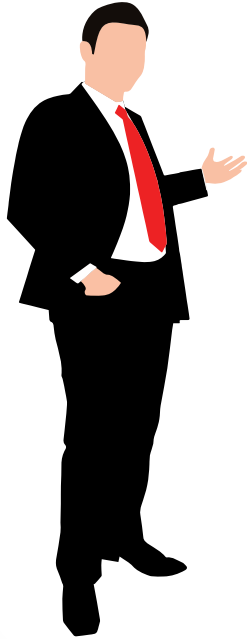




Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

Alles klar, ich bin bereit, es zu versuchen. Dann lass uns die Details besprechen und wie wir mein Arbeitspensum effektiv managen können.



Ich verstehe den Druck, Fristen einzuhalten, und wir würden zusammenarbeiten, um einen realistischen Zeitplan zu erstellen, der allen bestehenden Verpflichtungen entgegenkommt. Wir würden auch sicherstellen, dass die notwendigen Ressourcen und Unterstützung da sind, damit der Auftrag erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Mit dem erfolgreichen Abschluss dieses Projekts zeigst Du, dass Du anspruchsvolle Situationen meistern und auch unter Druck Ergebnisse liefern kannst. Dies wird sich positiv auf Deine berufliche Laufbahn auswirken und die Türen für zukünftige Chancen öffnen.

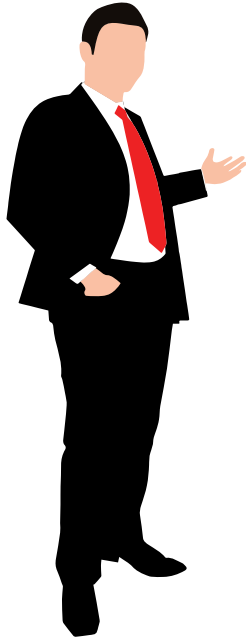




Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

Großartig! Vielen Dank für Deine Bereitschaft, dieses Angebot in Erwägung zu ziehen. Lass uns einen Folgetermin vereinbaren, bei dem wir die Einzelheiten des Projekts besprechen, auf Deine Bedenken eingehen und einen konkreten Arbeitsplan erstellen können, wie Du dieses Projekt reibungslos in Dein bestehendes Arbeitspensum integrieren kannst.





Übung zur Überzeugung

Rollenspiel zur Überzeugung

In dieser Rollenspiel-Übung hat die Kollegin: die Vorteile eines Projekts genannt, die Bedenken ihres Kollegen anerkannt, und ist darauf eingegangen. Sie hat auch den Mehrwert für die berufliche Entwicklung, den Ruf und das Netzwerk innerhalb des Unternehmens betont.

Dadurch, dass sie Verständnis gezeigt hat und die Bedenken ihres Kollegen ernst genommen hat, konnte sie ihn erfolgreich davon überzeugen, bei dem Projekt mitzumachen.

Denken Sie daran, dass effektive Überzeugungskraft aktives Zuhören, Verständnis und die Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und Interessen der Person, die Sie überzeugen wollen, voraussetzt.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

6 wichtige Tipps und
6 Schlüsselprinzipien
von einem Experten
wie Sie erfolgreich
überzeugen

Ein Rollenspiel zu einer
alltäglichen Situation
bei der Arbeit, hat
verdeutlicht wie
vorteilhaft
Überzeugungsfähigkeit
sein kann

Überzeugung ist eine
Kunst, und Sie haben
gesehen, wie man
diese Kunst
anwenden kann



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Gefühle spielen bei der Überzeugungsarbeit keine Rolle.

Überredungstechniken sind von Natur aus unethisch und manipulativ.

Aktives Zuhören ist eine wichtige Fähigkeit beim Überzeugen.

Der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist wichtig beim Überzeugen.



Richtige Antworten

Gefühle spielen bei der Überzeugungsarbeit keine Rolle.

Nein, das ist nicht richtig! Emotionen spielen eine wichtige Rolle bei der Überzeugung, denn sie können Empathie ausdrücken und eine Verbindung zum Gegenüber herstellen.

Überredungstechniken sind von Natur aus unethisch und manipulativ

Nein, das ist nicht richtig! Überzeugungstechniken können durchaus auch ethisch sein und auf Win-Win-Situationen abzielen.



Richtige Antworten

Aktives Zuhören ist eine wichtige Fähigkeit beim Überzeugen.

Ja, richtig! Aktives Zuhören hilft dabei, die Bedenken, Vorbehalte und Standpunkte des Verhandlungspartners zu verstehen und die Überzeugungsstrategien ggf. anzupassen.

Der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ist wichtig beim Überzeugen

Ja, richtig! Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind entscheidend, wenn Sie andere von Ihrer Botschaft überzeugen wollen.



Merkmale einer guten Führungskraft

Motivation und Überzeugungskraft sind wichtige Eigenschaften einer Führungskraft. Gute Führungskräfte sollten jedoch eine Reihe von Qualitäten haben, die es ihnen ermöglichen, ihre Teams zu leiten und zu inspirieren. Im Folgenden einige wichtige Eigenschaften einer guten Führungskraft:



Vision: Eine gute Führungskraft hat eine klare und inspirierende Vision der Zukunft. Sie ist in der Lage sie ihrem Team zu vermitteln und sie mit dem Team zu teilen, so dass alle gemeinsam an der Erreichung der Ziele arbeiten.

Emotionale Intelligenz: Gute Führungskräfte verfügen über eine hohe emotionale Intelligenz. Sie sind sich ihrer eigenen Emotionen und der ihrer Teammitglieder bewusst. Sie können ihre Emotionen steuern, sich in andere hineinversetzen und solide, vertrauens- und respektvolle Beziehungen aufbauen.



Integrität: Gute Führungskräfte zeigen Integrität in ihren Handlungen und Entscheidungen. Sie handeln ethisch, ehrlich und im Einklang mit ihren Werten. Sie erwecken damit bei anderen Vertrauen.

Effektive Kommunikation: Effektive Kommunikation ist für gute Führungskräfte unerlässlich. Sie können ihre Ideen, Erwartungen und ihr Feedback klar vermitteln und hören ihren Teammitgliedern aktiv zu. Sie fördern Offenheit und Transparenz und sorgen dafür, dass alle informiert sind und sich aktiv einbringen.



Durchsetzungsvermögen: Von Führungskräften wird verlangt, dass sie schwierige Entscheidungen zeitnah treffen. Gute Führungskräfte sind in der Lage, Daten zu analysieren, verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen und fundierte Entscheidungen zu treffen. Sie scheuen sich nicht, Risiken einzugehen oder bei Bedarf den Weg zu ändern.

Anpassungsfähigkeit: In einem dynamischen und sich verändernden Umfeld sind gute Führungskräfte flexibel und anpassungsfähig. Sie nehmen den Wandel an, fördern Innovationen und bewahren auch bei Ungewissheit die Ruhe. Sie gehen mit gutem Beispiel voran, zeigen Belastbarkeit und eine Wachstumsmentalität.



Zusammenarbeit und Teambildung: Führungskräfte verstehen den Wert der Zusammenarbeit und fördern Teamwork. Sie unterstützen die Zusammenarbeit, ermutigen zu unterschiedlichen Perspektiven und schaffen ein Umfeld, in dem sich alle einbezogen, wertgeschätzt und motiviert fühlen.

Verantwortungsübernahme: Gute Führungskräfte ziehen sich selbst und ihre Teammitglieder für ihre Handlungen und Ergebnisse zur Verantwortung. Sie setzen klare Erwartungen, geben Feedback und erkennen Leistungen an. Sie übernehmen die Verantwortung für Fehler und nutzen sie als Lernchance.



Kontinuierliches Lernen: Gute Führungskräfte lernen ihr ganzes Leben lang. Sie streben nach persönlichem und beruflichem Wachstum, halten sich über Branchentrends auf dem Laufenden und fördern das Lernen innerhalb ihres Teams. Sie nehmen neue Ideen an und sind offen für Feedback.

Eigenverantwortung: Gute Führungskräfte übertragen ihren Teammitgliedern Verantwortung. Sie delegieren Verantwortung, fördern eigenständiges Arbeiten und die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Menschen, mit denen sie zusammenarbeiten. Sie unterstützen ihr Team, geben Feedback und schaffen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.



Merkmale einer guten Führungskraft



Microsoft unter der Führung von Satya Nadella

Satya Nadella übernahm 2014 die Leitung von Microsoft, und seine Amtsführung wird weithin als transformativ für das Unternehmen angesehen.

Die Ergebnisse von Nadellas Führung sind bemerkenswert. Der Marktwert von Microsoft hat sich seit seinem Amtsantritt mehr als verdreifacht, und das Unternehmen hat seine Position als führendes Unternehmen der Technologiebranche zurückgewonnen. Nadella's strategische Vision, sein kultureller Wandel, sein Fokus auf Innovation und sein kundenorientierter Ansatz haben maßgeblich zum Erfolg von Microsoft beigetragen.



Merkmale einer guten Führungskraft

Microsoft unter der Führung von Satya Nadella

Hier sind einige Schlüsselaspekte, die seine effektiven Führungsqualitäten aufzeigen:

Zukunftsorientiertes Leadership:

Nadella brachte eine klare Vision für Microsoft und betonte eine "Mobile-first, Cloud-first" Strategie. Er erkannte die Notwendigkeit für Microsoft, sich an die veränderte Technologielandschaft anzupassen und positionierte das Unternehmen so, dass es in den Bereichen Cloud Computing und künstliche Intelligenz führend wurde.





Merkmale einer guten Führungskraft

Microsoft unter der Führung von Satya Nadella

Hier sind einige Schlüsselaspekte, die seine effektiven Führungsqualitäten aufzeigen:

Wandel der Unternehmenskultur:

Nadella hat einen bedeutenden kulturellen Wandel bei Microsoft herbeigeführt. Er förderte eine wachstumsorientierte Denkweise und ermutigte die Mitarbeitenden, zu lernen Lernen und sich mit Innovation zu beschäftigen. Er unterstrich die Bedeutung von Zusammenarbeit und Teamwork, brach Trennlinien auf und förderte eine integrative und vielfältige Arbeitsumgebung.





Merkmale einer guten Führungskraft

Microsoft unter der Führung von Satya Nadella

Hier sind einige Schlüsselaspekte, die seine effektiven Führungsqualitäten aufzeigen:

Kundenorientierung

Nadella hat bei Microsoft einen stark kundenzentrierten Ansatz eingeführt. Er betonte, wie wichtig es ist, die Bedürfnisse der KundInnen zu verstehen und zu erfüllen. Diese Neuausrichtung führte zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die bei den KundInnen gut ankamen und ihre Zufriedenheit steigerten.





Merkmale einer guten Führungskraft

Microsoft unter der Führung von Satya Nadella

Hier sind einige Schlüsselaspekte, die seine effektiven Führungsqualitäten aufzeigen:

Strategische Anschaffungen

Unter Nadellas Führung hat Microsoft mehrere strategische Akquisitionen getätigt, um die Positionierung des Unternehmens auf Schlüsselmärkten zu stärken. Zu den bemerkenswertesten Akquisitionen gehören LinkedIn und GitHub. Dadurch wurde die Reichweite und die Leistungen von Microsoft in den Bereichen professionelles Networking und Softwareentwicklung erheblich erweitert.





Merkmale einer guten Führungskraft

Microsoft unter der Führung von Satya Nadella

Hier sind einige Schlüsselaspekte, die seine effektiven Führungsqualitäten aufzeigen:

Verantwortungsvolle Führung

Nadella hat der Notwendigkeit einer ethischen Unternehmensführung und der verantwortungsvollen KI-Entwicklung bei Microsoft besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Er hat sich für den Schutz der Privatsphäre und transparente Praktiken eingesetzt und so das Vertrauen von KundInnen und Stakeholdern gewonnen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Motivation der Mitarbeitenden, was für eine höhere Produktivität und Effizienz wichtig ist.

Sie haben ein echtes Beispiel für erfolgreiche Führung bekommen.

Effektive Führung fördert Innovation und Kreativität am Arbeitsplatz.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Effiziente Führung...

richtig
oder
falsch?

trägt nicht zu Innovation und Kreativität am Arbeitsplatz bei.

hat keinen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeitenden.

hat keinen Einfluss auf die Unternehmenskultur.

und die Zukunftsvision sowie die strategische Ausrichtung einer Führungskraft haben keinen Einfluss auf die Leistung und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Probleme zu lösen.



Richtige Antworten

Effiziente Führung...

trägt nicht zu Innovation und Kreativität am Arbeitsplatz bei.

Nein, das ist nicht richtig! Effektive Führung fördert ein Umfeld, das Innovation und Kreativität unter den Mitarbeitenden begünstigt.

hat keinen Einfluss auf die Bindung der Mitarbeitenden.

Nein, das ist nicht richtig! Effektive Führung trägt dazu bei die Mitarbeitenden an das Unternehmen zu binden, indem sie Anleitung und Unterstützung bietet und ein Gefühl der Zugehörigkeit vermittelt.



Richtige Antworten

Effiziente Führung...

hat keinen Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Nein, das ist nicht richtig! Effektive Führung beeinflusst die Unternehmenskultur, indem sie den Ton, die Werte und die Normen vorgibt, die das gesamte Arbeitsumfeld prägen.

Und die Zukunftsvision und die strategische Ausrichtung einer Führungskraft haben keinen Einfluss auf die Leistung und die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Probleme zu lösen.

Nein, das ist nicht richtig! Die Zukunftsvision und die strategische Ausrichtung einer Führungskraft können die Leistung und die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeitenden stark beeinflussen.



Umsetzung in die Praxis

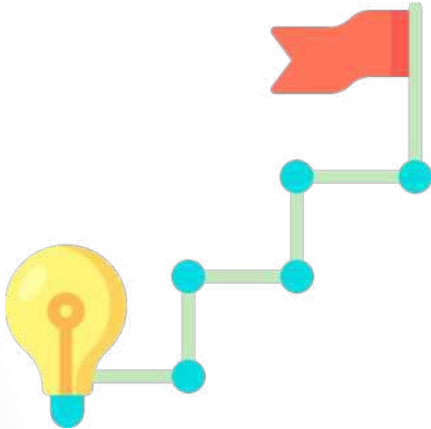
Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!

Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!





Wie Sie motivieren und überzeugen können – Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Date: _____

Was ich gelernt habe	Wo ich das neu erworbene Wissen anwende	Der erste Schritt, den ich mache und (was und wann)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



Wie Sie motivieren und überzeugen können – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Date: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe





Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben das **Modul Nummer 9** zum Thema **Wie Sie motivieren und überzeugen können**

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 10 über Führung durch Vorbild und Aufbau vertrauensvoller Beziehungen





Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 10: Führung durch Vorbildfunktion und den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen

Autorin: Tjaša Kopušar - Savinjsko-šaleška Chamber of Commerce and Industry

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Co-funded by
the European Union





Index

- Mit gutem Beispiel vorangehen und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen
- Die Vorteile einer vertrauensvollen Beziehung am Arbeitsplatz
- Mit gutem Beispiel vorangehen
- Was bedeutet “mit gutem Beispiel vorangehen”?
- Warum es wichtig ist, mit gutem Beispiel voranzugehen
- Welche Schritte sollte das Management unternehmen, um mit gutem Beispiel voranzugehen?
- Eigenschaften entwickeln, die Sie auch bei Ihren Mitarbeitenden sehen möchten
- Die Werte des Unternehmens verstehen und umsetzen
- Das Verhalten an den Tag legen, das Sie von Ihrem Team erwarten
- Transparenz gegenüber Ihren Mitarbeitenden
- Feedback und Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen
- Was sollte man vermeiden, wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht?



Mit gutem Beispiel vorangehen und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen

Mit gutem Beispiel vorangehen und vertrauensvolle Beziehungen aufbauen sind zentrale Aspekte von Führungsqualitäten. In diesem Modul lernen Sie, wie man durch Vorbildfunktion führen kann und wie man vertrauensvolle Beziehungen am Arbeitsplatz aufbaut.



Durch das Definieren von Führungsleitlinien, das Entwickeln der erforderlichen Kompetenzen, das Fördern von Teamarbeit und das Vermeiden von typischen Fehlern können Sie sich als vertrauenswürdige Führungskraft durchsetzen und die Beziehungen zwischen den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen positiv gestalten.



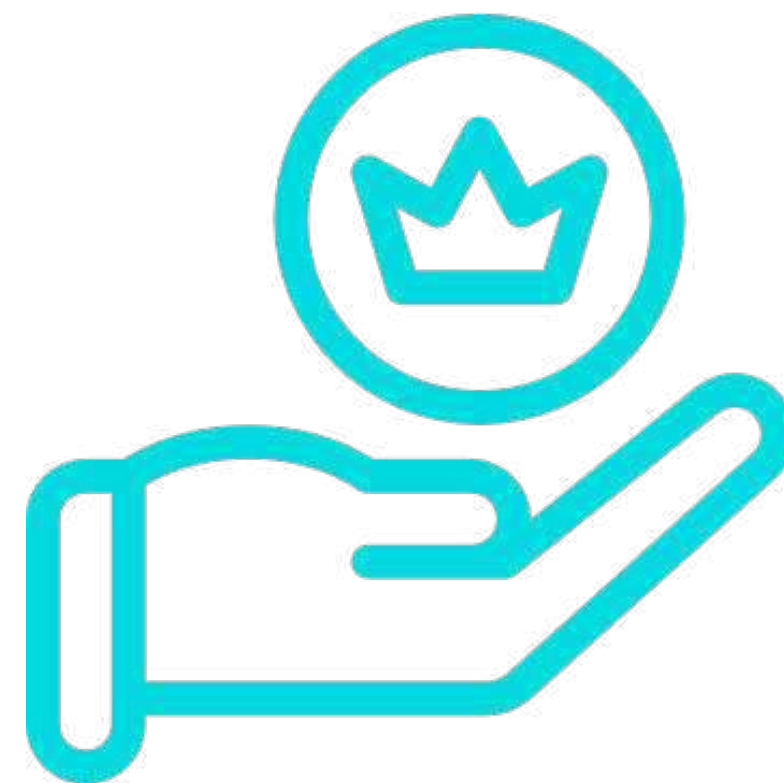


Die Vorteile von vertrauensvollen Beziehungen am Arbeitsplatz

Vertrauen ist die Grundlage für erfolgreiche Beziehungen, auch am Arbeitsplatz.

Besprechen Sie die Vorteile vertrauensvoller Beziehungen am Arbeitsplatz, wie z.B. verbesserte Teamarbeit, höhere Produktivität und mehr Engagement der Beschäftigten.

Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Teams aufzubauen, bringt sowohl dem Einzelnen als auch der Organisation zahlreiche Vorteile.





Vertrauensvolle Beziehungen am Arbeitsplatz sind von Vorteil:

Bessere Teamarbeit:

- Vertrauen fördert die Zusammenarbeit im Team.
- Der Wissens- und Ideenaustausch, die gegenseitige Unterstützung und die Arbeit an gemeinsamen Zielen werden gefördert.

Mehr Produktivität:



- Vertrauen am Arbeitsplatz überwindet Barrieren und unterstützt eine offene Kommunikation.
- Die Mitarbeitenden fühlen sich frei ihre Meinung zu äußern, was zu innovativen Lösungen und höherer Produktivität beiträgt.

Stärkere Mitarbeiterbindung:

- Vertrauen schafft ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und respektiert fühlen.
- Es steigert die Motivation, die Arbeitszufriedenheit und das allgemeine Engagement bei der Arbeit.



Bessere Konfliktlösungen:

- Vertrauen ermöglicht effektive Konfliktlösungen.
- Es wird eine Grundlage für Verständnis und Respekt geschaffen, die konstruktive Konfliktlösungen und vertrauensvolle Beziehungen ermöglicht.

Förderliche Unternehmenskultur:

- Vertrauen ist ein zentrales Element einer gesunden Unternehmenskultur.
- Es schafft eine positive Atmosphäre, stärkt die Arbeitsmoral und den Erfolg des Unternehmens.

Stärkere Mitarbeiterbindung und Loyalität:

- Vertrauen fördert das Gefühl der Zugehörigkeit und die Loyalität der Mitarbeitenden.
- Es senkt die Fluktuationsrate und hilft bei der Bindung von Talenten an das Unternehmen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die
Aussagen
sind...**

Richtig
oder
falsch?

Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen am Arbeitsplatz liegt allein in der Verantwortung der Mitarbeitenden, nicht in der Verantwortung der Organisation oder ihrer Führungskräfte.

Vertrauensvolle Beziehungen haben keinen Einfluss auf die Loyalität und die Mitarbeiterbindung.

Vertrauensvolle Beziehungen beruhen ausschließlich auf Sympathie und haben nichts mit Fachkompetenz zu tun.



Richtige Antworten

Die Aussagen sind...

Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen am Arbeitsplatz liegt allein in der Verantwortung der Mitarbeitenden, nicht in der Verantwortung der Organisation oder ihrer Führungskräfte.

Nein, das ist nicht richtig. Der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen ist eine gemeinsame Aufgabe von Mitarbeitenden und Führungskräften, denn die Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Förderung einer Vertrauenskultur und der Schaffung eines unterstützenden Umfelds.

Vertrauensvolle Beziehungen haben keinen Einfluss auf die Loyalität und die Mitarbeiterbindung.

Nein, das ist nicht richtig. Vertrauensvolle Beziehungen tragen zu einer höheren Mitarbeiterbindung bei und fördern die Loyalität, da sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und unterstützt fühlen und eher bereit sind, bei einem Unternehmen zu bleiben.

Vertrauensvolle Beziehungen beruhen ausschließlich auf Sympathie und haben nichts mit Fachkompetenz zu tun.

Nein, das ist nicht richtig. Vertrauensvolle Beziehungen beruhen auf einer Kombination aus Sympathie und Fachkompetenz, da Mitarbeitende eher Personen vertrauen, die sowohl über Fachkompetenz als auch Integrität verfügen.



Mit gutem Beispiel vorangehen

Mit gutem Beispiel voranzugehen ist ein wirkungsvoller Führungsansatz. Es inspiriert, schafft Vertrauen, prägt die Unternehmenskultur, fördert Eigenverantwortung, fördert die Entwicklung von neuen Kompetenzen, treibt den Wandel voran und steigert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Wenn Führungskräfte die gewünschten Verhaltensweisen und Werte selbst vorleben, üben sie einen positiven Einfluss auf ihre Teams aus und leisten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens.





Die Vorteile davon, mit gutem Beispiel voranzugehen

- **Förderliche Unternehmenskultur:** Eine positive Unternehmenskultur ist einem angenehmen und produktiven Arbeitsumfeld zuträglich.
- **Eigenverantwortung:** Klarheit bei den Verantwortlichkeiten fördert die Übernahme von Verantwortung und stärkt das Engagement.
- **Kompetenzentwicklung:** Aufzeigen der erwünschten Kompetenzen und Anregung zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen.
- **Transformationskatalysator:** Fördert den organisatorischen Fortschritt, indem er vorbildlich aufgegriffen und gestaltet wird.
- **Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit:** Verbesserung des Engagements und der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Als Vorbild zu führen dient als Katalysator für Veränderungen, fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und trägt zum Gesamterfolg des Unternehmens bei.

Wenn Führungskräfte die gewünschten Verhaltensweisen und Werte verkörpern, können sie ein positives Arbeitsumfeld schaffen, ihre Teams inspirieren und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung fördern.

Führung durch Vorbildfunktion ist ein wirkungsvoller Ansatz, der die Unternehmenskultur prägt, Verantwortlichkeitsstandards setzt und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die Aussagen
sind...**

Richtig
oder
falsch?

Als gutes Vorbild können Sie Verantwortlichkeitsstandards festlegen und Ihre Mitarbeitenden ermutigen, Eigenverantwortung zu übernehmen.

Führung durch Vorbildfunktion schafft ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden motiviert und unterstützt fühlen, was zu einem höheren Maß an Engagement und Arbeitszufriedenheit führt.

Durch Vorbildfunktion zu führen, hat keinen Einfluss auf die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden.



Richtige Antworten

Die Aussagen sind...

Als gutes Vorbild können Sie Verantwortlichkeitsstandards festlegen und Ihre Mitarbeitenden ermutigen, Eigenverantwortung zu übernehmen.

Ja, richtig!

Führung durch Vorbildfunktion schafft ein positives Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden motiviert und unterstützt fühlen, was zu einem höheren Maß an Engagement und Arbeitszufriedenheit führt.

Ja, richtig!

Durch Vorbildfunktion zu führen, hat keinen Einfluss auf die Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden.

Nein, das ist nicht richtig! Wer selbst die gewünschten Fähigkeiten und das erwünschte Verhalten vorlebt, inspiriert die Mitarbeitenden, ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und ihre Leistung zu steigern.



Was bedeutet “mit gutem Beispiel vorangehen”?

Mit gutem Beispiel vorangehen bedeutet, konsequent die gewünschten Verhaltensweisen, die erwartete Arbeitsmoral und Werte vorzuleben.



Es geht darum, die Prinzipien der Integrität, der Verantwortlichkeit, der Kompetenz und der Zusammenarbeit zu verkörpern, um andere zu inspirieren und zu motivieren, dem Beispiel zu folgen.



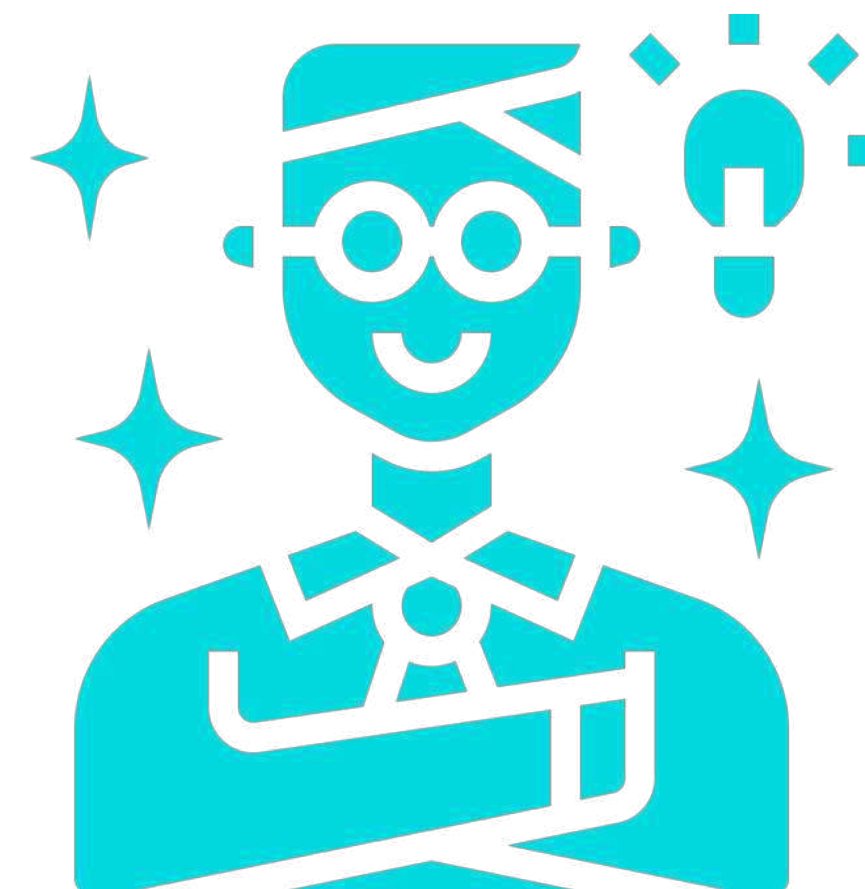


Warum es wichtig ist, mit gutem Beispiel voranzugehen

Im Jahr 2018 hat Satya Nadella, CEO von Microsoft, gezeigt, wie wichtig es ist, mit gutem Beispiel voranzugehen.

Als Nadella die Führung übernahm, veränderte er die Unternehmenskultur, indem er Einfühlungsvermögen, Bescheidenheit und ein Wachstumsdenken förderte. Indem er diese Werte selbst verinnerlichte, förderte Nadella eine Kultur der Zusammenarbeit und Innovation und führte Microsoft zu neuen Höhen.


Nadellas Führung ist ein Beispiel dafür, wie wichtig es ist, mit gutem Beispiel voranzugehen und persönliche Handlungen mit den Werten des Unternehmens in Einklang zu bringen, um positive Veränderungen zu bewirken.



**Ein Beispiel für
vorbildliche
Führung**



Warum es wichtig ist, mit gutem Beispiel voranzugehen

- Es ist wichtig, mit gutem Beispiel voranzugehen, um Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Respekt unter den Teammitgliedern aufzubauen. 
- Wer mit gutem Beispiel vorangeht, fördert eine positive Arbeitskultur, ermutigt zu ethischem Verhalten und fördert die Verantwortlichkeit.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Mit gutem Beispiel voranzugehen bedeutet, den Worten Taten folgen zu lassen, ein Vorbild für erwünschte Verhaltensweisen zu sein und bestimmte Verhaltensweisen und Handlungen zu zeigen, die andere zur Nachahmung anregen.

Mit gutem Beispiel voranzugehen ist entscheidend für die Führung, da es Teams beeinflusst, Vertrauen aufbaut und einen positiven Eindruck vermittelt, was sich letztendlich auf die Motivation, Moral und Leistung der Mitarbeitenden auswirkt.



Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die
Aussagen
sind...**

Richtig
oder
falsch?

Mit gutem Beispiel voranzugehen bedeutet, die gewünschten Verhaltensweisen und Werte konsequent vorzuleben.

Wer mit gutem Beispiel vorangeht, ermutigt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz.

Mit gutem Beispiel voranzugehen, kann andere inspirieren und motivieren, dem Beispiel zu folgen.



Richtige Antworten

**Die
Aussagen
sind...**

Mit gutem Beispiel voranzugehen bedeutet, die gewünschten Verhaltensweisen und Werte konsequent vorzuleben.

Ja, richtig!

Wer mit gutem Beispiel vorangeht, ermutigt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz.

Nein, das ist nicht richtig! Mit gutem Beispiel voranzugehen fördert ethisches Verhalten am Arbeitsplatz

Mit gutem Beispiel voranzugehen, kann andere inspirieren und motivieren, dem Beispiel zu folgen.

Ja, richtig!



Welche Schritte sollte das Management unternehmen, um mit gutem Beispiel voranzugehen?

Schritt für Schritt für Führungskräfte, die mit gutem Beispiel vorangehen möchten:



1. Versprechen halten und Vertrauen und Engagement schaffen

Das zeigt dem Team, wie sehr Sie sich engagieren, und hilft ihnen, ihr Vertrauen in Sie als Führungskraft zu setzen. Sie werden feststellen, dass das Team eher bereit ist, Fragen zu stellen, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen und sich mehr zu engagieren.

2. Voller Energie zur Arbeit kommen

Wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen wollen, kommen Sie mit einer positiven Einstellung und positiver Energie zur Arbeit, so dass Sie bei der täglichen Arbeit mehr Schwung und Motivation zeigen. Ihr Team wird Ihre Einstellung aufgreifen und sie auf natürliche Weise widerspiegeln. Das Ergebnis ist ein produktives, unterstützendes Team, das eine großartige Herangehensweise zeigt, um die Arbeit zu erledigen.



Welche Schritte sollte das Management unternehmen, um mit gutem Beispiel voranzugehen?

3. Vertrauen Sie Ihrem Team

Denken Sie daran, dass jede Person aus einem bestimmten Grund eingestellt wurde und jedes Mitglied des Teams besondere Fähigkeiten und Erfahrungen in seine Rolle einbringt. Wenn Sie Ihrem Team zutrauen, die Arbeit gut zu machen, werden Sie nicht nur deren Respekt gewinnen, sondern auch als Inspiration für andere Führungskräfte am Arbeitsplatz dienen.

5. Anderen zuhören

Wenn Sie Ihrem Team zuhören, zeigt das, dass Sie sie als Menschen und für ihre Arbeit respektieren und mehr über sie wissen wollen, damit Sie sie effektiv führen können.

6. Arbeiten Sie mit Ihrem Team zusammen

Je mehr Sie mit Ihren Mitarbeitenden zusammenarbeiten, desto besser verstehen Sie deren Fähigkeiten, Aufgaben und Projekte. So können Sie besser führen, ihre Fragen beantworten und sie zum Erfolg führen. Sie bauen Vertrauen auf und steigern die Moral im Team. Ein weiterer Vorteil der Zusammenarbeit mit Ihrem Team besteht darin, dass Sie alle Probleme besser kennen. Sie können dann an Lösungen arbeiten, um die Arbeit des Teams zu verbessern.

4. Halten Sie sich an die Regeln

Wenn Sie möchten, dass Ihr Team optimal funktioniert und dass alle Mitarbeitenden für ihre Arbeit verantwortlich sind, sollten Sie Regeln aufstellen. Regeln müssen nicht negativ sein - sie können helfen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten zu klären.

7. Passen Sie auf, was Sie sagen und tun

Einflussreiche Führungskräfte wissen, dass ihre Worte und Handlungen interpretiert werden können. Wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen, sollten Sie sich bewusst sein, wie Ihr Team das, was Sie sagen und tun, interpretieren könnte. Versuchen Sie auch in stressigen Arbeitssituationen, Ihr Team zu unterstützen und ihm Mut zuzusprechen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Mit gutem Beispiel voranzugehen bedeutet, den eigenen Aussagen entsprechend zu handeln, ein Vorbild für erwünschte Verhaltensmuster zu sein und bestimmte Verhaltensweisen und Handlungen zu demonstrieren, die andere dazu inspirieren, Ihrem Beispiel zu folgen.

Zeigen Sie eine positive Einstellung und Energie bei der Arbeit und geben Sie damit den Ton für ein produktives und unterstützendes Team an, das mit Motivation und Schwung an die Aufgaben herangeht.

Halten Sie Versprechen ein, um Vertrauen und Engagement aufzubauen, und ermutigen Sie Ihr Team, Fragen zu stellen, Verantwortung zu übernehmen und sich mehr zu engagieren.



Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die
Aussagen
sind...**

Richtig
oder
falsch?

Die Teilnahme an Workshops und Schulungen ist für Führungskräfte überflüssig.

Wenn Sie mit einer positiven Einstellung zur Arbeit kommen, schaffen Sie eine produktive Atmosphäre für das Team.

Regeln am Arbeitsplatz behindern den Teamzusammenhalt und die Verantwortlichkeit.



Richtige Antworten

**Die
Aussagen
sind...**

Die Teilnahme an Workshops und Schulungen ist für Führungskräfte überflüssig.

Nein, das ist nicht richtig! Die Teilnahme an Workshops und Schulungen zeigt Ihr Engagement für die Weiterentwicklung und inspiriert andere.

Wenn Sie mit einer positiven Einstellung zur Arbeit kommen, schaffen Sie eine produktive Atmosphäre für das Team.

Ja, richtig!

Regeln am Arbeitsplatz behindern den Teamzusammenhalt und die Verantwortlichkeit.

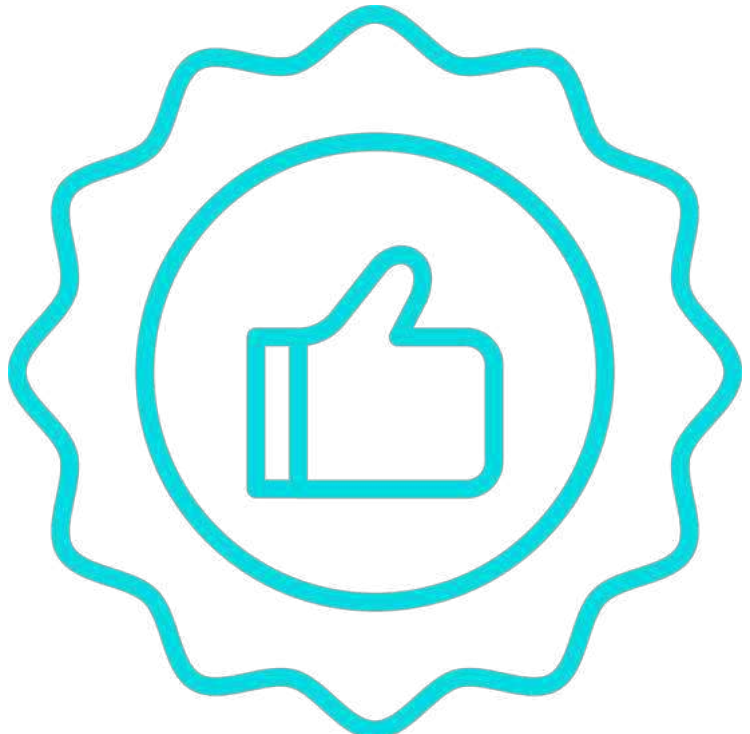
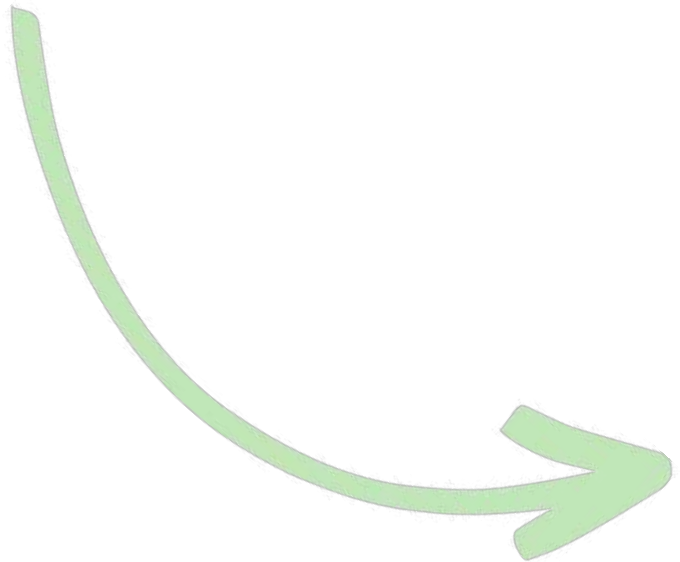
Nein, das ist nicht richtig! Regeln helfen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten zu klären.



Eigenschaften entwickeln, die Sie auch bei Ihren Mitarbeitenden sehen möchten

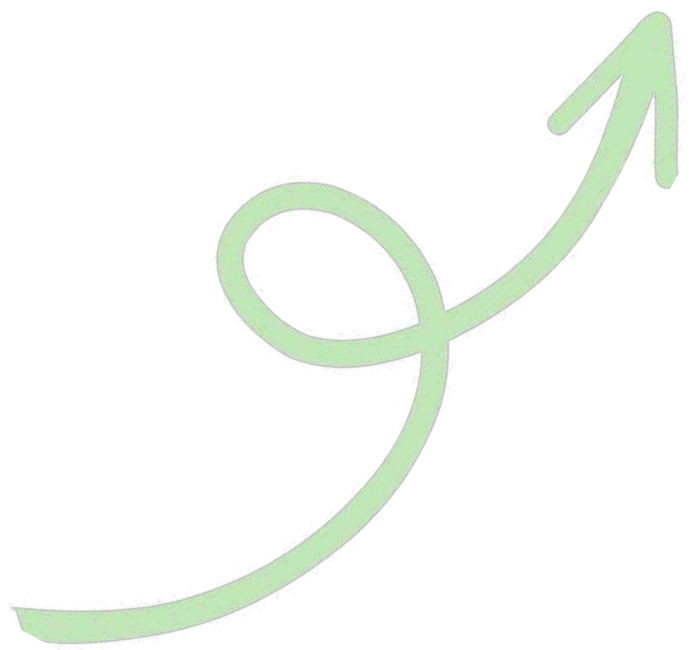
Mitarbeitende bewerten:

Bewerten Sie ihre Stärken und verbesserungswürdigen Bereiche in Bezug auf die gewünschten Qualitäten.



Schulungen anbieten:

Bieten Sie Entwicklungsmöglichkeiten wie Workshops oder Coaching an, um die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern.



Eigenschaften definieren:

Definieren Sie die gewünschten Fähigkeiten, Einstellungen und Verhaltensweisen, die mit den Werten und Zielen Ihres Unternehmens übereinstimmen, klar und deutlich.



Eigenschaften entwickeln, die Sie auch bei Ihren Mitarbeitenden sehen möchten

Stellen Sie Erwartungen:

Kommunizieren Sie die Erwartungen klar und betonen Sie die Bedeutung dieser Leistungen.



Fördern Sie die Selbstreflexion:

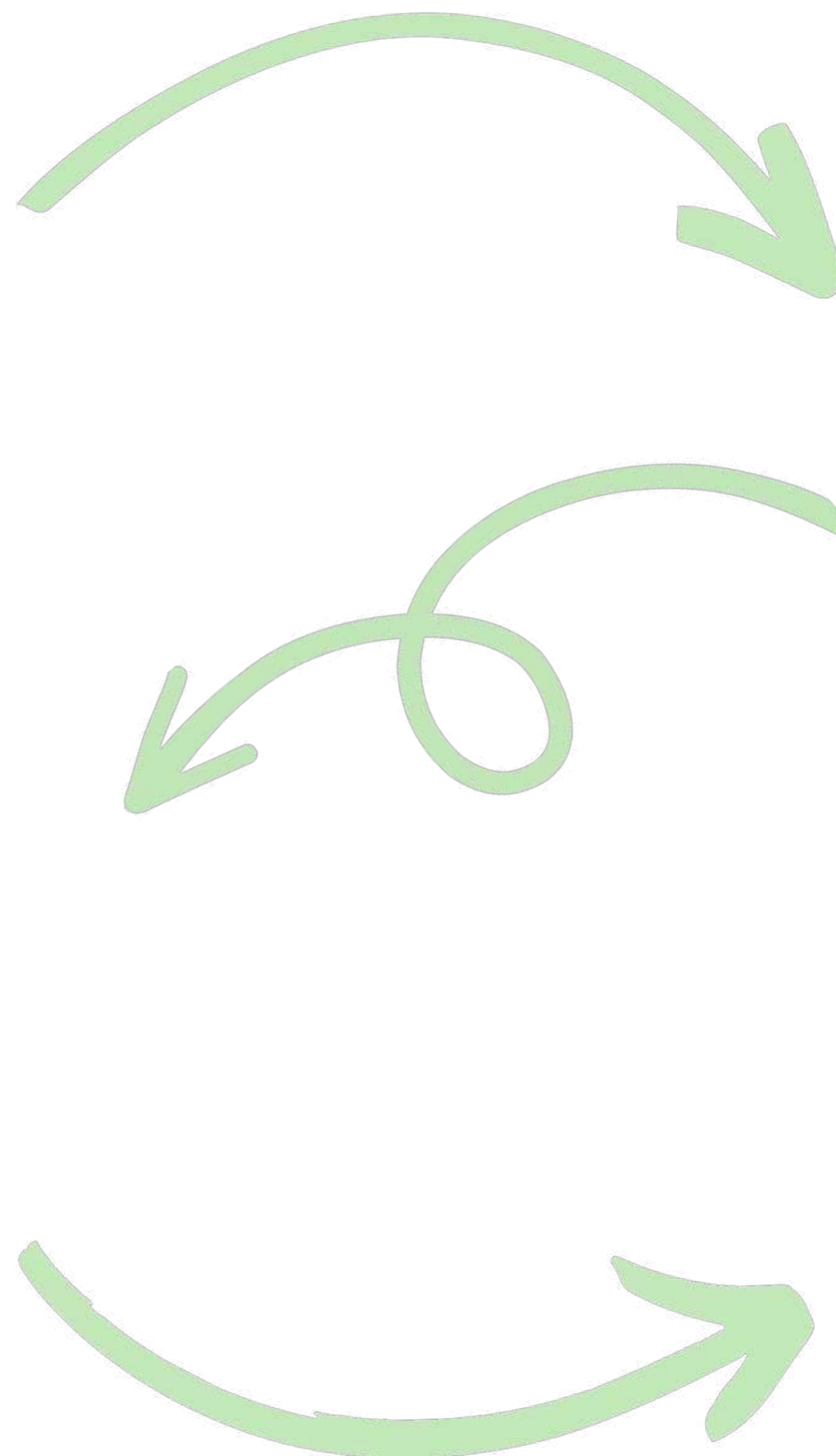
Unterstützen Sie Ihr Personal bei der Festlegung persönlicher Entwicklungsziele und stellen Sie Ressourcen zur Verfügung.

Fördern Sie eine Lernkultur:

Ermöglichen Sie zum permanenten Lernen, stellen Sie Ressourcen zur Verfügung und feiern Sie Erfolge.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran:

Demonstrieren Sie die gewünschten Eigenschaften durch Ihr eigenes Handeln und Verhalten





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Führungskräfte können die Eigenschaften, die sie bei ihren Mitarbeitern sehen wollen, entwickeln, indem sie diese Eigenschaften selbst vorleben und als Vorbilder dienen.

Führungskräfte sollten aktiv nach Kandidaten suchen und diese auswählen, die die gewünschten Verhaltensweisen und Werte während des Einstellungsprozesses zeigen, um sicherzustellen, dass sie gut in das Unternehmen passen.

Indem Sie bestimmte Verhaltensweisen, die mit den zentralen Unternehmenswerten verbunden sind, identifizieren und kultivieren, können Sie Ihre Mitarbeitenden leiten und ihnen helfen, ihre Handlungen an den gewünschten Eigenschaften des Unternehmens auszurichten.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die
Aussagen
sind...**

Richtig
oder
falsch?

Eine Bewertung der Mitarbeitenden hilft dabei, ihre Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die gewünschten Eigenschaften zu ermitteln.

Ungenaue Erwartungen haben einen positiven Einfluss auf die gewünschten Eigenschaften.

Die Förderung der Selbstreflexion verbessert die Leistung der Mitarbeitenden.



Richtige Antworten

**Die
Aussagen
sind....**

Eine Bewertung der Mitarbeitenden hilft dabei, ihre Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die gewünschten Eigenschaften zu ermitteln.

Ja, richtig!

Ungenauere Erwartungen haben einen positiven Einfluss auf die gewünschten Eigenschaften.

Nein, das ist nicht richtig! Klare Erwartungen unterstreichen die Bedeutung der gewünschten Eigenschaften.

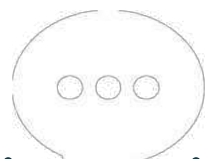
Die Förderung der Selbstreflexion verbessert die Leistung der Mitarbeitenden.

Nein, das ist nicht richtig! Die Ermutigung zur Selbstreflexion gibt den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sich persönliche Entwicklungsziele zu setzen.



Die Werte des Unternehmens verstehen und umsetzen

Werte in Handlung umsetzen:



Verknüpfen Sie spezifische Verhaltensweisen mit jedem Grundwert.

Bieten Sie Ihrem Team Orientierung und machen Sie die Werte sichtbar.
So ermöglichen Sie es Remote-Mitarbeitenden, Entscheidungen selbständig zu treffen.



Mit gutem Beispiel vorangehen:

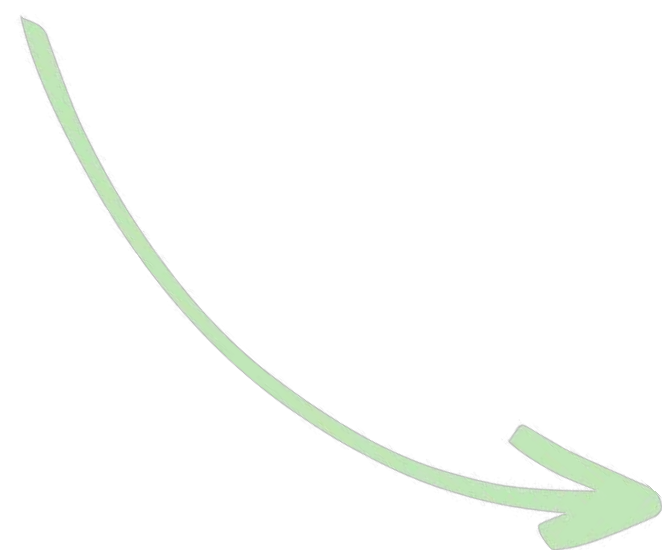
Verkörpern Sie die Grundwerte, die Sie bei Ihren Mitarbeitenden sehen möchten.

Demonstrieren Sie Transparenz, Verantwortlichkeit und Zusammenarbeit.
Inspirieren Sie Ihre Mitarbeitenden in schwierigen Situationen.

Werte einheitlich kommunizieren:

Werte bekannt und sichtbar machen.

Binden Sie bestimmte Werte in die interne Kommunikation ein, entweder durch E-Mails oder das Intranet.
Passen Sie sie für Remote-Teams an (z.B. Zoom-Hintergründe).

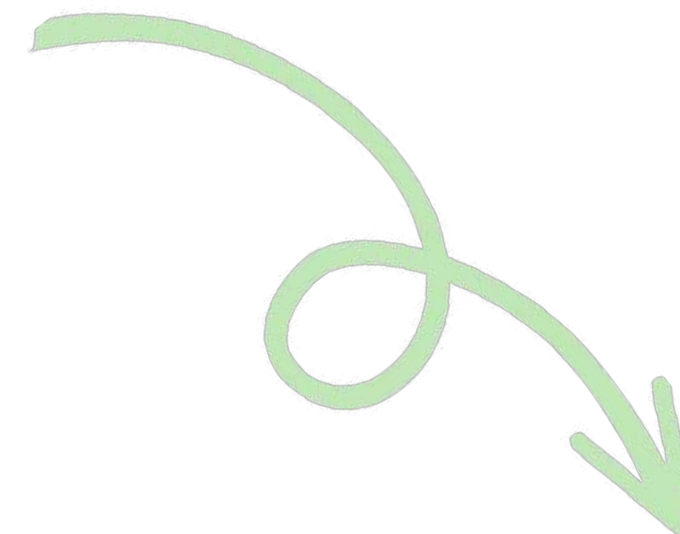
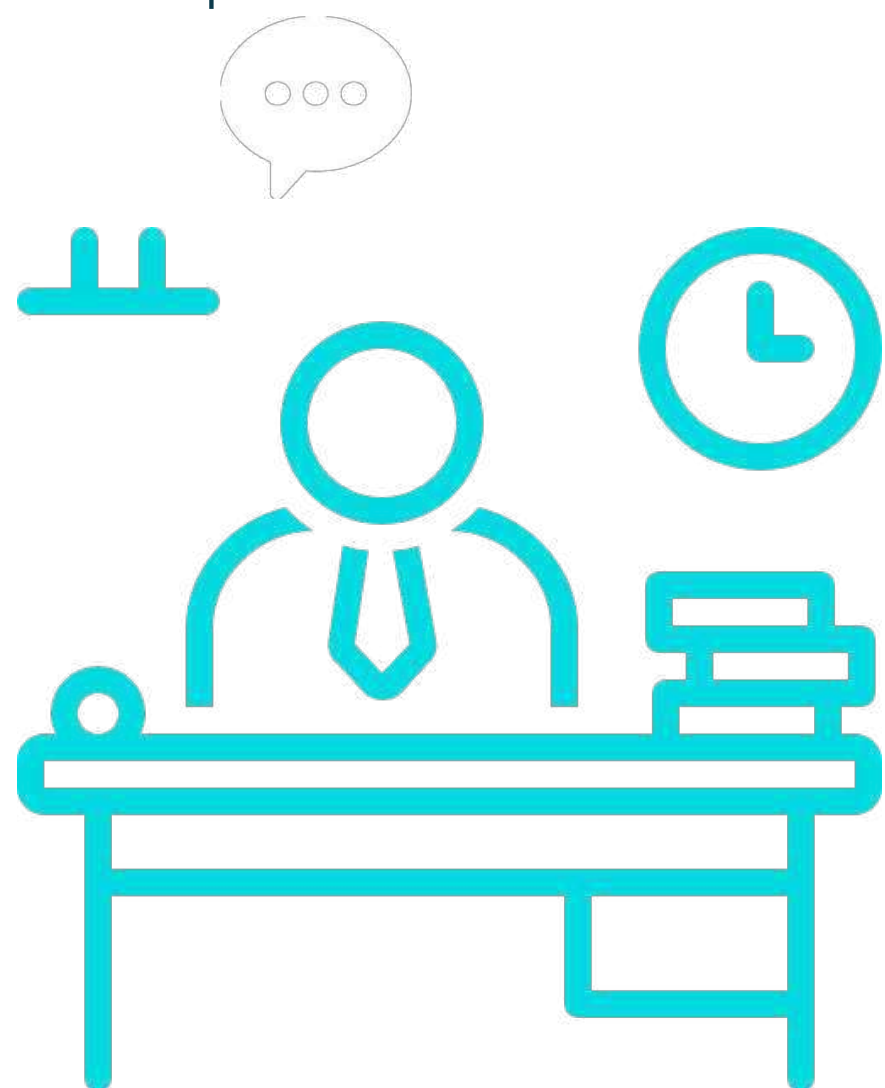




Die Werte des Unternehmens verstehen und umsetzen

Werte in Arbeit und Spiel integrieren:

- Konsequentes Anwenden von Werten in allen Aspekten der Organisation.
- Feiern und Veranstaltungen auf die Unternehmenswerte abstimmen.
- Das Beispiel von Airbnb: Der Wert "Sei der Gastgeber" in Aktion.



Anerkennen und Verstärken von wertorientierten Verhaltensweisen:

- Anerkennung und Belohnung von Mitarbeitenden für wertorientiertes Handeln.
- **Formale Anerkennung** durch Leistungsbewertung.
- **Informelle Anerkennung** fördert eine wertorientierte Kultur.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Werte des Unternehmens zu verstehen und vorzuleben ist entscheidend für die Ausrichtung von Verhaltensweisen und Entscheidungen an den Grundsätzen der Organisation.

Durch die Festlegung spezifischer Handlungsweisen, die mit den einzelnen Grundwerten verbunden sind, werden die Mitarbeitenden in ihrem täglichen Handeln unterstützt und spiegeln die Identität des Unternehmens wider.

Die konsequente Vermittlung von Werten, ihre Einbeziehung in verschiedene Aspekte der Arbeit und die Anerkennung von werteorientiertem Verhalten tragen zum Aufbau einer starken Kultur und zum Erfolg des Unternehmens bei.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die Aussagen
sind**

richtig
oder
falsch?

Durch die Festlegung spezifischer Verhaltensweisen, die mit jedem Kernwert verbunden sind, werden die Werte greifbar und bieten dem Team eine Orientierung.

Die konsequente Vermittlung von Werten, sei es durch Büroausstattung, E-Mails oder Intranet, gewährleistet ihre Sichtbarkeit und ihr Bewusstsein.

Die Integration von Werten in alle Aspekte der Organisation, einschließlich Feierlichkeiten und Veranstaltungen, gewährleistet eine konsequente Anwendung und Festigung.



Richtige Antworten

**Die
Aussagen
sind...**

Durch die Festlegung spezifischer Verhaltensweisen, die mit jedem Kernwert verbunden sind, werden die Werte greifbar und bieten dem Team eine Orientierung.

Ja, richtig!

Die konsequente Vermittlung von Werten, sei es durch Büroausstattung, E-Mails oder Intranet, gewährleistet ihre Sichtbarkeit und ihr Bewusstsein.

Ja, richtig!

Die Integration von Werten in alle Aspekte der Organisation, einschließlich Feierlichkeiten und Veranstaltungen, gewährleistet eine konsequente Anwendung und Festigung.

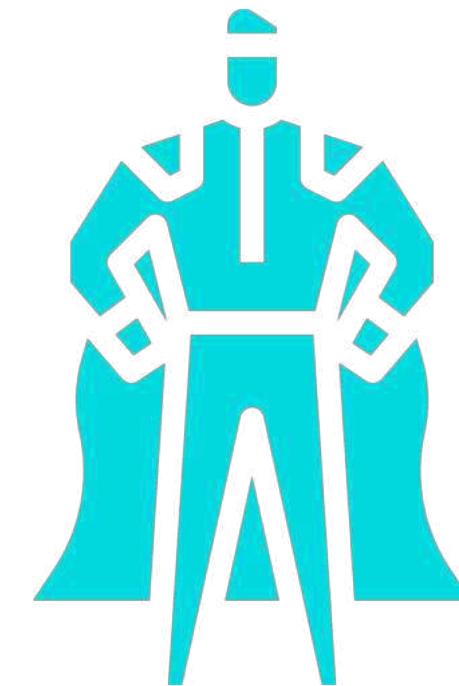
Ja, richtig!



Das Verhalten an den Tag legen, das Sie von Ihrem Team erwarten

Arbeitsaufgaben veranschaulichen

Anstatt den Mitarbeitenden einfach zu sagen, wie sie die Aufgaben erledigen sollen, oder ihnen einen Leitfaden an die Hand zu geben, sollten Sie sich die Zeit nehmen, die Arbeit selbst vor ihnen auszuführen oder sie mit erfahrenen Mitarbeitenden zusammenzubringen. Wenn Sie das richtige Verhalten vorzeigen, können die Beschäftigten Fragen stellen und Einblicke von denjenigen erhalten, die über Erfahrungen aus erster Hand verfügen.



Verbessern Sie Ihren Kommunikationsstil

Der Kommunikationsstil von Führungskräften wird häufig ihren untergeordneten Mitarbeitenden vorgelebt, was eine weitere Möglichkeit bietet, die Unternehmenskultur strategisch zu beeinflussen. Wenn Führungskräfte stets höflich und professionell sprechen, vor allem in Konfliktsituationen, werden sich die Mitarbeitenden dieses Verhalten eher zum Vorbild nehmen und Kunden und sich gegenseitig stets mit Respekt behandeln.



Ehrlichkeit gegenüber Anderen

Das Engagement von Vorgesetzten für Ehrlichkeit am Arbeitsplatz ist ein Verhaltensmodell, das alle Mitarbeitenden sehen können. Wenn die Handlungen von Verantwortlichen und Führungskräften immer im Einklang mit ihren Worten stehen, indem sie ethische Richtlinien befolgen, Versprechen gegenüber Beschäftigten einhalten, ihre Fehler eingestehen und andere um Rat fragen, wenn sie ihn brauchen, werden die Beschäftigten mit größerer Wahrscheinlichkeit das Gleiche im Gegenzug tun.



Büropolitik verweigern

Die Politik am Arbeitsplatz wird in hohem Maße von der Theorie des sozialen Lernens beeinflusst, die den Beschäftigten Hinweise darauf gibt, was sie tun müssen, um in die soziale Hierarchie des Unternehmens zu passen. Führungskräfte, die sich konsequent für Gleichberechtigung einsetzen und sich weigern, Politik im Büro zu machen, können andere Mitarbeitenden dazu inspirieren, sich auf die Qualität der Arbeit und die Leistung zu konzentrieren und nicht auf politische Spielchen im Büro.

Wie Sie das Verhalten, das Sie von Ihrem Team erwarten, modellieren



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Arbeitsmoral der Führungskräfte beeinflusst die Unternehmenskultur, und die Mitarbeitenden orientieren sich in ihrem Verhalten an den Arbeitsgewohnheiten und dem Engagement der Führungskräfte.

Führungskräfte, die Ehrlichkeit und ethisches Verhalten in den Vordergrund stellen und sich weigern, sich in die Büropolitik einzumischen, inspirieren ihre Mitarbeitenden dazu, es ihnen gleichzutun und sich auf die Leistung zu konzentrieren, statt auf eigene Vorteile zu pochen.

Ein effektiver Kommunikationsstil von Führungskräften kann die Kommunikationskultur im Unternehmen prägen und so Respekt und Professionalität fördern.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die Aussagen
sind**

Richtig
oder
Falsch?

Die Beteiligung an dienstlichen Belangen hat keinen Einfluss auf das Verhalten und die Aufmerksamkeit der anderen Mitarbeitenden.

Führungskräfte, die höflich und professionell kommunizieren, dienen als Verhaltensvorbilder für die Mitarbeitenden und fördern eine respektvolle Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

Die Mitarbeitenden werden nicht durch das Verhalten und die soziale Hierarchie innerhalb des Unternehmens beeinflusst.





Richtige Antworten

Die Beteiligung an dienstlichen Belangen hat keinen Einfluss auf das Verhalten und die Aufmerksamkeit der anderen Mitarbeitenden.

Nein, das ist nicht richtig! Das Engagement in der Betriebspolitik beeinflusst das Verhalten und den Fokus der anderen Mitarbeitenden.

**Die Aussagen
sind**

Führungskräfte, die höflich und professionell kommunizieren, dienen als Verhaltensvorbilder für die Mitarbeitenden und fördern eine respektvolle Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

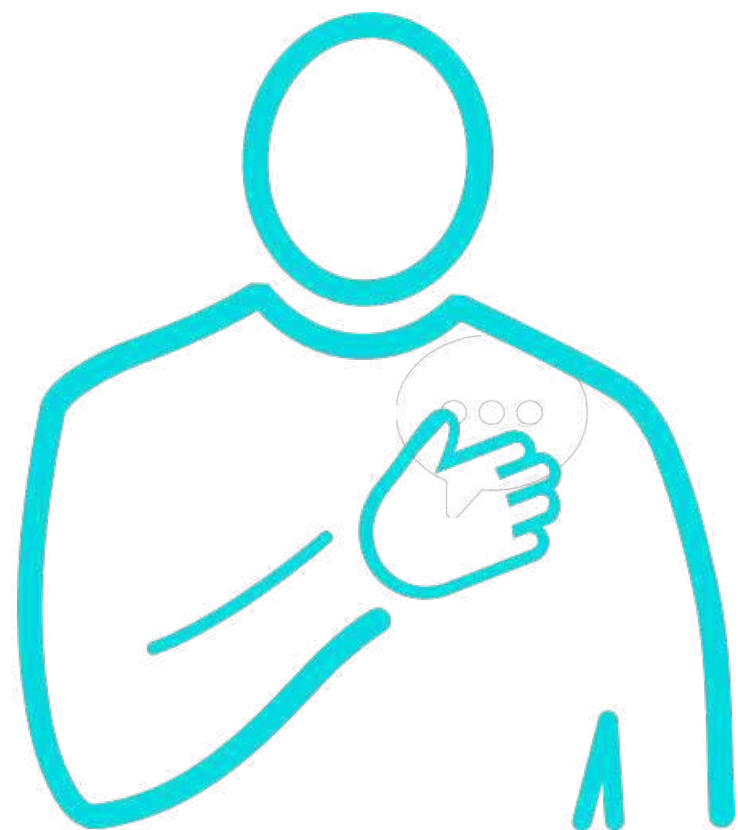
Ja, richtig!

Die Mitarbeitenden werden nicht durch das Verhalten und die soziale Hierarchie innerhalb des Unternehmens beeinflusst.

Nein, das ist nicht richtig! Die Mitarbeitenden werden durch das Verhalten und die soziale Hierarchie innerhalb des Unternehmens beeinflusst.



Transparenz gegenüber Ihren Mitarbeitenden



Transparent zu sein bedeutet, dass man Gedanken und Meinungen aufrichtig und respektvoll mitteilt. Transparenz ist ein Ansatz für die Kommunikation und den Aufbau von Beziehungen, bei dem es darauf ankommt, direkt mit den Menschen am Arbeitsplatz zu sein. Je mehr Transparenz am Arbeitsplatz herrscht, desto offener sind die Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften des Unternehmens.


Transparenz ist besonders nützlich, um die Produktivität zu steigern und die Gesamtleistung des Unternehmens zu verbessern, da sie Verwirrung vermeidet und eine aufrichtige Interaktion fördert.



Ehrlich sein:

Wenn Sie ehrlich sind, insbesondere wenn Sie Hilfe brauchen, können andere Ihnen Lösungen anbieten. Andernfalls werden die Mitarbeitenden nicht wissen, was los ist oder wie sie Ihnen helfen können.

Fragen stellen:

Fragen zu stellen  zeugt von Bescheidenheit und Transparenz, weil Sie erkennen, dass Sie sich verbessern und lernen müssen.

Realistisch bleiben:

Wenn Sie realistisch sind, erkennen Sie, was Sie und Ihr Unternehmen zu bieten haben, und Sie teilen Ihre Gedanken direkt mit den Mitarbeitenden.

Informationen offenlegen:

Informationen preisgeben bedeutet, im Gespräch mit einer Person bestimmte Details nicht zurückzuhalten. Es bedeutet auch, dass man die Mitarbeitenden in vollem Umfang wissen lässt, was man meint. Einige Möglichkeiten, Informationen leichter offenzulegen, bestehen darin, einen Termin für ein Treffen mit einem Mitarbeitenden zu vereinbaren und einen privaten Raum für das Gespräch zu finden.

Professionell bleiben:

Professionell zu bleiben ist ein Teil der Transparenz. Transparenz bedeutet zwar, dass Sie wahrheitsgemäße Informationen weitergeben, aber sie erfordert nicht, dass Sie absolut alles von sich preisgeben oder sehr detailliert auf Ihr Privatleben eingehen.

Unternehmensleistung teilen:

Erwägen Sie, die Leistung Ihres Unternehmens mit anderen Mitarbeitenden zu teilen. Wenn Sie die Unternehmensleistung mitteilen, zeigen Sie Statistiken und Analysen darüber, wie das Unternehmen abschneidet, unabhängig davon, wie gut oder schlecht die Zahlen sind.

Entwickeln Sie die Qualitäten, die Sie bei Ihren Mitarbeitern sehen möchten



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Seien Sie ehrlich und offen und äußern Sie Ihre wahren Gedanken und Eindrücke, um ein transparentes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem andere Ihnen helfen und Sie unterstützen können.

Teilen Sie spezifische Details mit und legen Sie Informationen vollständig offen, um Klarheit und Verständnis in der Kommunikation zu gewährleisten und einen offenen Dialog und eine effektive Zusammenarbeit zu fördern.

Stellen Sie Fragen, um Bescheidenheit zu demonstrieren, den Wissensaustausch zu fördern und eventuelle Wissenslücken zu schließen, um eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Verbesserung zu schaffen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die Aussagen
sind**

Richtig
oder
Falsch?

Realistisch zu sein und praktische Ziele zu setzen, fördert die Transparenz, indem sowohl die Stärken als auch die verbesserungswürdigen Bereiche innerhalb des Unternehmens erkannt werden.

Professionalität hat nichts mit Transparenz zu tun, und persönliche Daten sollten am Arbeitsplatz immer mitgeteilt werden.

Die Weitergabe von Informationen ist unnötig und trägt nicht zur Transparenz der Kommunikation bei.



Richtige Antworten

Die Aussagen sind...

Realistisch zu sein und praktische Ziele zu setzen, fördert die Transparenz, indem sowohl die Stärken als auch die verbesserungswürdigen Bereiche innerhalb des Unternehmens erkannt werden.

Ja, richtig!

Professionalität hat nichts mit Transparenz zu tun, und persönliche Daten sollten am Arbeitsplatz immer mitgeteilt werden.

Nein, das ist nicht richtig. Professionell zu bleiben und gleichzeitig transparent zu sein bedeutet, wahrheitsgemäße Informationen weiterzugeben, ohne persönliche Details preiszugeben, und die Privatsphäre der Mitarbeitenden zu respektieren.

Die Weitergabe von Informationen ist unnötig und trägt nicht zur Transparenz der Kommunikation bei.

Nein, das ist nicht richtig. Die Weitergabe von Informationen, ohne Details zurückzuhalten, schafft Transparenz und sorgt dafür, dass andere klar verstehen, was Sie meinen.



Feedback und Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen

Fehler eingestehen

Entschuldigen Sie sich, wenn nötig, und nutzen Sie sie als Chance für Wachstum und Verbesserung, indem Sie den betroffenen Personen gegenüber Respekt und Verantwortung zeigen.



Fehler analysieren

Um ihre Ursachen zu ermitteln, Ihre Reaktion zu bewerten und wertvolle Lehren zu ziehen, damit sie sich in Zukunft nicht wiederholen und wirksame Lösungen gefunden werden.

Wenn Sie z.B. vergessen haben, eine wichtige E-Mail zu versenden, dann können Sie feststellen, dass Sie diesen Fehler gemacht haben, weil Sie das Versenden der E-Mail nicht in Ihre Aufgabenliste eingetragen haben. Sie könnten dann zukünftig alle anstehenden Aufgaben in Ihren Planer schreiben.



Feedback von Führungskräften, Mitarbeitenden und Mentoren einholen, um Erkenntnisse über verbesserungswürdige Bereiche zu gewinnen und Ratschläge für den Umgang mit Fehlern und schwierigen Situationen zu erhalten.

Machen Sie einen Plan zur Umsetzung der Erkenntnisse aus Ihren Fehlern, einschließlich der Einführung wirksamer Gewohnheiten, Routinen und Systeme zur Vermeidung wiederkehrender Fehler, und teilen Sie Ihren Plan den Führungskräften mit, damit diese dafür verantwortlich sind.

Reflektieren Sie über Ihre Fortschritte, indem Sie bewerten, wie Sie die Erkenntnisse aus den Lehren umgesetzt haben, wie gut Sie die neuen Gewohnheiten beibehalten haben und in welchen Bereichen Sie sich weiter verbessern müssen, indem Sie entweder ein Tagebuch führen oder mit einer vertrauenswürdigen Person darüber sprechen.

Ziehen Sie Erkenntnisse aus Ihren Fehlern, um neues Wissen zu entdecken, Bereiche zu identifizieren, in denen Sie Ihre Fähigkeiten verbessern können, und diese Erfahrungen zu nutzen, um Ihre persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern.

Bringen Sie anderen die Erkenntnisse bei, die Sie aus Ihren Fehlern gewonnen haben, um eine Kultur des Lernens zu fördern, die Effizienz am Arbeitsplatz zu verbessern und Ihr eigenes Verständnis und Ihre Erinnerung an diese Erfahrungen zu festigen.

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran: Behalten Sie eine Lernhaltung bei, die Fehler als Wachstumschancen begreift und sie als positive Erfahrungen ansieht, die zu kontinuierlichem Lernen und Verbesserung beitragen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Gestehen Sie Fehler ein und entschuldigen Sie sich, wenn nötig.

Analysieren Sie Fehler, um sie zu verstehen und zu vermeiden.

Holen Sie Feedback ein, erstellen Sie einen Plan und unterrichten Sie andere, um zukünftige Fehler zu vermeiden.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die
Aussagen
sind...**

Richtig
oder
Falsch?

Feedback von Führungskräften, KollegInnen und MentorInnen einzuholen ist irrelevant und liefert keine wertvollen Erkenntnisse.

Ein Plan zur Umsetzung der gelernten Lektionen hilft, dieselben Fehler nicht zu wiederholen, und kann die Schaffung neuer Gewohnheiten oder Routinen beinhalten.

Lernbereitschaft fördert eine positive Sichtweise auf Fehler, indem sie als Lernerfahrung und Gelegenheit zur persönlichen Weiterentwicklung betrachtet werden.



Richtige Antworten

Feedback von Führungskräften, KollegInnen und MentorInnen einzuholen ist irrelevant und liefert keine wertvollen Erkenntnisse.

Nein, das ist nicht richtig. Die Bereitschaft, Feedback von Vorgesetzten, KollegInnen und MentorInnen einzuholen, bietet wertvolle Einblicke und Anhaltspunkte, um Fehler anzusprechen und die Arbeitsleistung zu verbessern.

Ein Plan zur Umsetzung der gelernten Lektionen hilft, dieselben Fehler nicht zu wiederholen, und kann die Schaffung neuer Gewohnheiten oder Routinen beinhalten.

Ja, richtig!

Lernbereitschaft fördert eine positive Sichtweise auf Fehler, indem sie als Lernerfahrung und Gelegenheit zur persönlichen Weiterentwicklung betrachtet werden.

Ja, richtig.

**Die
Aussagen
sind...**



Was sollte man vermeiden, wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht?

Unrealistische Ziele

Entfesseln Sie Ihren Ehrgeiz und träumen Sie Großes, aber stellen Sie sicher, dass Ihre Ziele realistisch und innerhalb des festgelegten Zeitrahmens erreichbar sind. Wenn Ihr Ziel beispielsweise darin besteht, einen Marathon zu laufen, ist es unrealistisch, sich ohne entsprechendes Training für den nächsten Monat anzumelden. Verwenden Sie SMART-Zielsetzungsstrategien, um sicherzustellen, dass Ihre Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sind.

Persönliche Freude bei der Zielsetzung vernachlässigen

Bei der Festlegung von Zielen ist es wichtig, nicht nur die beruflichen Ziele zu berücksichtigen, sondern auch Aktivitäten, die Ihnen Freude und Erfüllung in anderen Lebensbereichen bringen. Ausgewogenheit ist der Schlüssel, und mit Hilfe des Wheel of Life können Sie herausfinden, auf welche Bereiche Sie sich mehr konzentrieren müssen. Vernachlässigen Sie nicht Ziele wie das Lesen eines Buches, die Teilnahme an Erlebnisläufen oder die Pflege des eigenen Gartens, denn sie tragen zu Glück und Wohlbefinden bei.

Unterschätzung der Zeit bis zur Fertigstellung

Wenn Sie die für die Erledigung von Aufgaben und Zielen benötigte Zeit unterschätzen, kann dies zu Entmutigung und der Gefahr des Aufgebens führen. Vermeiden Sie dies, indem Sie Aktionsprogramme und wirksame Zeitplanungsstrategien verwenden, und stellen Sie sicher, dass Sie zusätzliche Zeit für Verzögerungen und Rückschläge einplanen. Indem Sie Ihre Zeitpläne auffüllen, können Sie den Druck mindern und ein realistisches Tempo bei der Erreichung Ihrer Ziele beibehalten.





Vernachlässigung der Erfolgskontrolle

Beurteilen Sie regelmäßig Ihre Leistungen, auch wenn Sie nur langsam vorankommen, indem Sie kleinere Teilziele setzen und das Erreichte anerkennen. Analysieren Sie Ihre nächsten Schritte, um den Schwung beizubehalten, und ziehen Sie eine Aktualisierung Ihrer Ziele auf der Grundlage neuer Erkenntnisse in Betracht. Denken Sie daran, dass Ziele flexibel sind und an sich verändernde Prioritäten angepasst werden können, und teilen Sie Ihre Zeit entsprechend ein.

Überlastung der Ziele

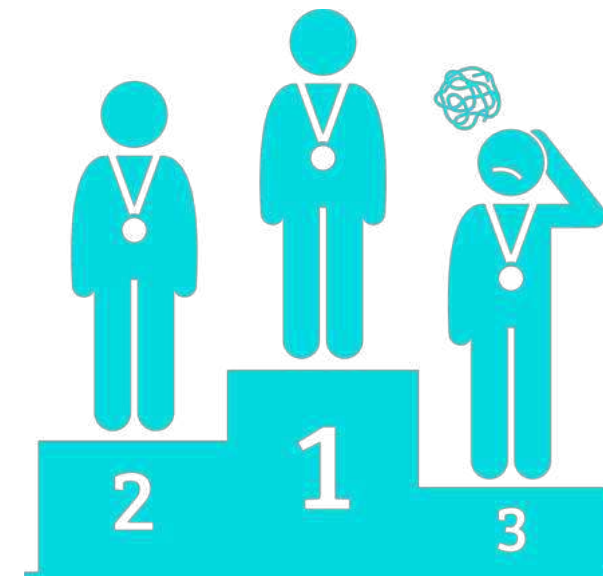
Der Versuch, zahlreiche Ziele gleichzeitig zu verfolgen, kann Ihre Zeit und Energie überstrapazieren und Sie daran hindern, jedem Ziel die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Setzen Sie Prioritäten und wählen Sie einige wenige Schlüsselziele nach dem Prinzip "Qualität statt Quantität" aus. Wenn Sie sich auf eine begrenzte Anzahl von Zielen konzentrieren, können Sie Ihre Ressourcen effektiv einsetzen und einen größeren Erfolg bei Ihren Bemühungen erzielen.

Misserfolge nicht zu schätzen wissen

Scheitern ist unvermeidlich und birgt wertvolle Lektionen für die persönliche Entwicklung. Betrachten Sie Misserfolge als Chance zur Charakterentwicklung und Veränderung. Lassen Sie sich nicht entmutigen, sondern lernen Sie aus Ihren Fehlern, erkennen Sie Bereiche, in denen Sie sich verbessern können, und wenden Sie dieses Wissen bei der Verfolgung künftiger Ziele an.

Negative Zielsetzung

Die Art und Weise, wie Sie Ihre Ziele formulieren, beeinflusst Ihre Einstellung und die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sie erreichen. Anstatt sich auf negative Aspekte zu konzentrieren, sollten Sie Ihre Ziele in einem positiven Licht darstellen. Verändern Sie zum Beispiel Ihre Ziele von "Gewicht verlieren" zu "gesund werden" oder von "nicht mehr zu spät zur Arbeit kommen" zu "mehr Zeit mit der Familie verbringen". Positive Ziele sind emotional ansprechender und steigern die Motivation.



Was sollte man vermeiden, wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht?



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Realistische Ziele zu setzen, die mit Ihren Fähigkeiten und Ihrem Zeitrahmen übereinstimmen, ist für den Erfolg und die Aufrechterhaltung der Motivation unerlässlich.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Zielen in den verschiedenen Lebensbereichen, einschließlich des persönlichen Glücks und Wohlbefindens, ist entscheidend für ein erfülltes und ausgeglichenes Leben.

Betrachten Sie Misserfolge als Lernchance, setzen Sie sich Ihre eigenen Ziele und überprüfen Sie regelmäßig Ihre Fortschritte und aktualisieren Sie sie.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Die
Aussagen
sind...**

**Richtig
oder
Falsch?**

Es ist wichtig, realistische Ziele zu setzen, um sicherzustellen, dass sie innerhalb des festgelegten Zeitrahmens erreicht werden können.

Wer mit gutem Beispiel vorangeht, ermutigt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz.

Sich Ziele zu setzen, die auf persönlichen Bestrebungen beruhen und nicht ausschließlich von anderen beeinflusst werden, ist wichtig, um Individualität und persönliche Erfüllung zu bewahren.



Richtige Antworten

Die Aussagen sind...

Es ist wichtig, realistische Ziele zu setzen, um sicherzustellen, dass sie innerhalb des festgelegten Zeitrahmens erreicht werden können.

Ja, richtig!

Wer mit gutem Beispiel vorangeht, ermutigt unethisches Verhalten am Arbeitsplatz.

Nein, das ist nicht richtig. Mit gutem Beispiel voranzugehen, fördert ethisches Verhalten am Arbeitsplatz.

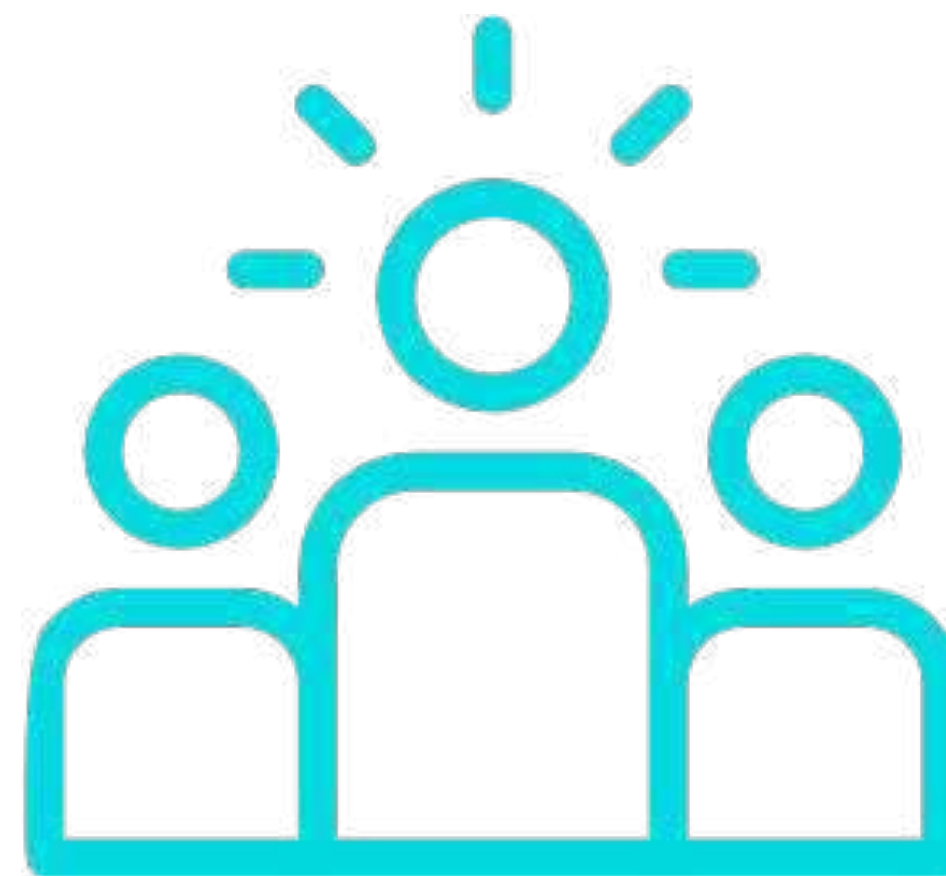
Sich Ziele zu setzen, die auf persönlichen Bestrebungen beruhen und nicht ausschließlich von anderen beeinflusst werden, ist wichtig, um Individualität und persönliche Erfüllung zu bewahren.

Ja, richtig!



Schlussfolgerung: Mit gutem Beispiel voranzugehen und vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen, ist für eine effektive Führung und ein positives Arbeitsumfeld von grundlegender Bedeutung.

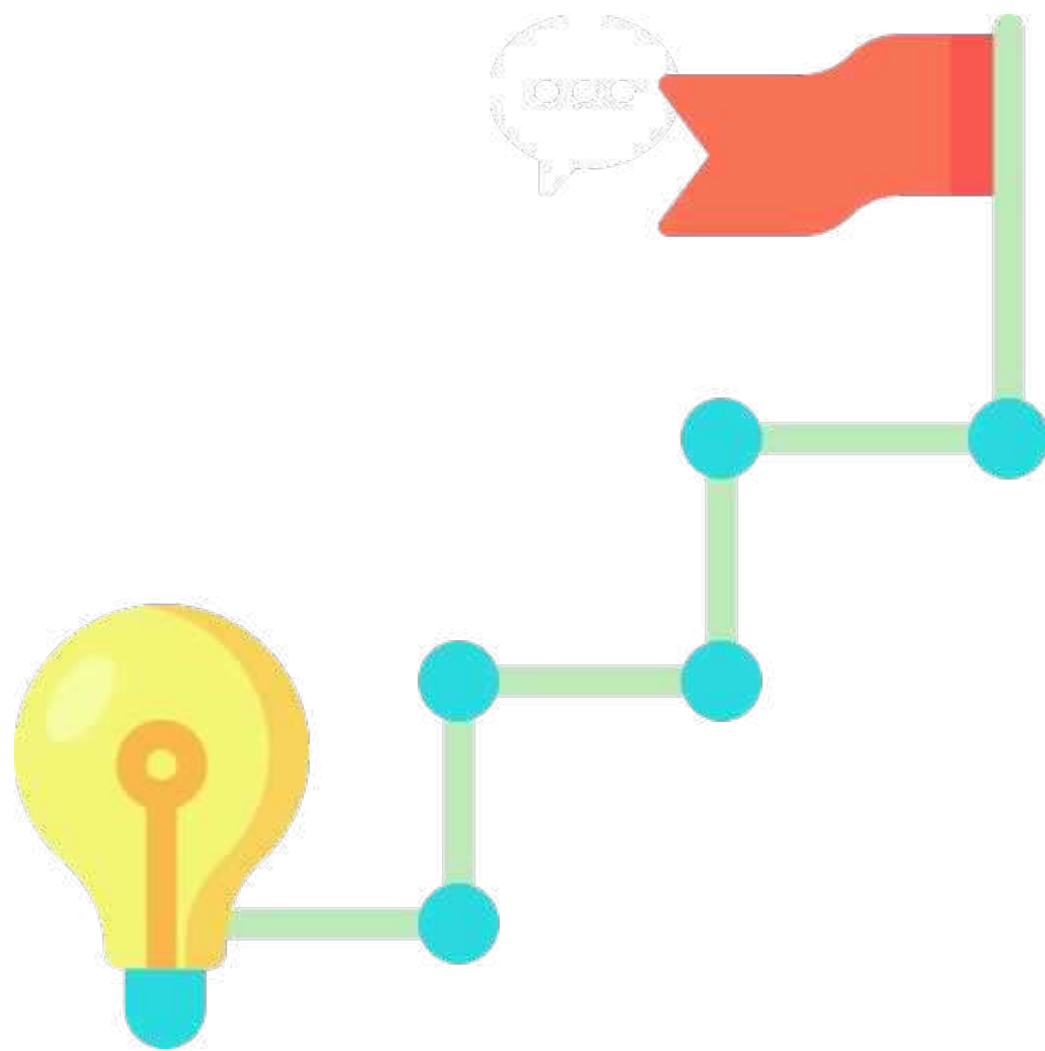
Indem Sie die Vorteile von Vertrauen verstehen, mit gutem Beispiel vorangehen, erwünschte Eigenschaften entwickeln und eine offene Kommunikation fördern, können Sie Ihr Team inspirieren und zum Erfolg führen. Die Anwendung der in diesem Modul gelernten Grundsätze und Strategien wird es Ihnen ermöglichen, eine Kultur des Vertrauens, der Zusammenarbeit und der kontinuierlichen Verbesserung an Ihrem Arbeitsplatz zu schaffen.





Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten. Probieren Sie es aus!



„Führung durch Vorbildfunktion und Aufbau vertrauensvoller Beziehungen" –

Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu erworbene
Wissen anwende

Der erste Schritt, den ich
mache (was und wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



"Führung durch Vorbildfunktion und Aufbau vertrauensvoller Beziehungen" – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewendet

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und was
ich aus dieser Erfahrung
gelernt habe





Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben das

Modul Nr. 10 Führung durch Vorbild und Aufbau vertrauensvoller Beziehungen

abgeschlossen!

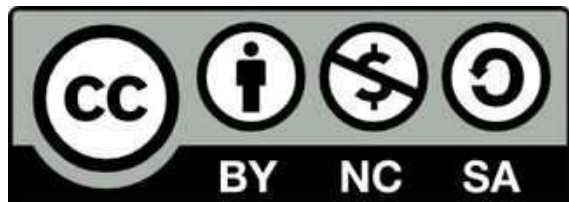
Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 11 Teambildung und Teamarbeit





**Co-funded by
the European Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

© 2022-2024. Dieses Werk steht unter einer [CC BY-NC-SA 4.0-Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Modul Nr. 11: Teambildung und Teamarbeit



**Co-funded by
the European Union**

Autorin: Fenia Kalantzi - Innovation Hive

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Inhaltsverzeichnis

1. Was bedeutet Teambildung und Teamarbeit?
2. Warum ist Teamarbeit am Arbeitsplatz wichtig?
3. Umgangsformen im Team
4. Gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen
5. Als Führungskraft Teamarbeit fördern
6. Ideen für Aktivitäten zur Förderung der Teamarbeit



Was bedeutet Teambuilding und Teamarbeit?

Teambuilding und die Förderung einer **Kultur der Teamarbeit** in einem Unternehmen sind von entscheidender Bedeutung für die Stärkung der **Zusammenarbeit**, der **Kommunikation** und der **Synergie** unter den Mitarbeitenden.

Es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem jede einzelne Person auf **gemeinsame Ziele** hinarbeitet. Dabei werden die unterschiedlichen **Fähigkeiten** und **Stärken** genutzt.





Was bedeutet Teambildung und Teamarbeit?

Begriffserklärungen	
Teambildung	Teamarbeit
Bezieht sich auf die Entwicklung und Verbesserung der Beziehungen, der Kommunikation und der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Dazu gehören Aktivitäten und Initiativen zur Verbesserung der Teamdynamik, des Vertrauens und der Zusammenarbeit.	Bezieht sie sich auf die kollektiven Anstrengungen und die Zusammenarbeit von Einzelpersonen, um gemeinsame Ziele zu erreichen.



Warum ist Teamarbeit am Arbeitsplatz wichtig?

Teambuilding und die Förderung der **Teamarbeit** in einem Unternehmen ist aus verschiedenen Gründen sehr vorteilhaft.

Es fördert die offene Kommunikation, stärkt die Beziehungen und schafft Vertrauen zwischen allen Beteiligten.

Teamarbeit stärkt die Problemlösungsfähigkeit, die Kreativität und die Innovationsfähigkeit innerhalb des Teams.

Außerdem werden die Moral, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert, was zu einer höheren Produktivität und Leistung führt.





Warum ist Teamarbeit am Arbeitsplatz wichtig?

Sehen wir uns ein interessantes Video über die Bedeutung der Teamarbeit an!

5 Gründe, warum effektive Teamarbeit für alle Organisationen wichtig ist





Warum ist Teamarbeit am Arbeitsplatz wichtig?

Nachdem wir uns das vorherige Video angesehen haben, haben wir die 5 Gründe in einer unterhaltsamen Infografik für Sie zusammengefasst, damit Sie sich einen raschen Überblick verschaffen können.

[5 Gründe, warum effektive Teamarbeit für alle Organisationen wichtig ist](#)





Umgangsformen im Team

Die Umgangsformen im Team am Arbeitsplatz bestehen aus einer Reihe von Verhaltensrichtlinien und -normen, die Professionalität, Respekt, Zusammenarbeit und effektive Kommunikation zwischen den einzelnen Personen und den Teams fördern.

Sie sorgen für ein harmonisches Arbeitsumfeld und steigern die Produktivität. Hier sind einige wichtige Umgangsformen für Teams am Arbeitsplatz.





Umgangsformen im Team

Respekt und Höflichkeit

Behandeln Sie alle Teammitglieder mit Respekt, Freundlichkeit und Professionalität. Wertschätzen Sie ihre Meinungen, Perspektiven und Beiträge. Verwenden Sie eine höfliche Sprache, hören Sie aktiv zu und zeigen Sie Wertschätzung für ihre Ideen und Bemühungen.

Aktive Kommunikation

Kommunizieren Sie offen, klar und zeitnah innerhalb des Teams. Geben Sie Informationen, Aktualisierungen und Feedback offen und transparent weiter. Antworten Sie auf E-Mails, Nachrichten und Anfragen von Teammitgliedern.

Zusammenarbeit und Kooperation

Fördern Sie eine kollaborative und kooperative Atmosphäre, in der die Teammitglieder auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Ermutigen Sie den Austausch von Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen. Unterstützung und Hilfe für KollegInnen, wenn nötig

Pünktlichkeit und Verlässlichkeit

Seien Sie pünktlich bei Teambesprechungen, Terminen und Verpflichtungen. Respektieren Sie die Zeit aller, indem Sie vorbereitet sind, und einen aktiven Beitrag leisten. Übernehmen Sie Verantwortung und halten Sie Ihre Versprechen ein.



Umgangsformen im Team

Konfliktlösung

Gehen Sie mit Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten konstruktiv und respektvoll um. Bemühen Sie sich um Verständnis, finden Sie eine gemeinsame Basis und arbeiten Sie an für beide Seiten vorteilhaften Lösungen. Vermeiden Sie persönliche Angriffe oder Klatsch und Tratsch.

Arbeitsweise

Achten Sie auf ein gepflegtes Auftreten und ein professionelles Erscheinungsbild am Arbeitsplatz. Befolgen Sie die Grundsätze, Richtlinien und den Verhaltenskodex des Unternehmens. Vermeiden Sie unangemessene Sprache, Verhalten oder Handlungen, die die Teamdynamik untergraben könnten.

Diskretion und Vertrauen

Respektieren Sie die Vertraulichkeit, wenn es um sensible Informationen oder Diskussionen innerhalb des Teams geht. Bauen Sie Vertrauen auf, indem Sie Zusagen einhalten, die Vertraulichkeit wahren und sich integer verhalten

Feedback und Anerkennung

Geben Sie Teammitgliedern bei Bedarf konstruktives Feedback und konzentrieren Sie sich dabei auf Verbesserungen und Weiterentwicklung. Erkennen Sie ihre Leistungen, Beiträge und Bemühungen an und würdigen Sie sie. Feiern Sie die Erfolge des Teams gemeinsam





Umgangsformen im Team

Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

Akzeptieren Sie Veränderungen und bemühen Sie sich um Anpassungsfähigkeit angesichts sich verändernder Umstände oder Herausforderungen. Seien Sie offen für andere Perspektiven und Ideen. Passen Sie Pläne oder Strategien wenn nötig an.

Positive Einstellung

Behalten Sie stets eine positive und optimistische Einstellung. Fördern Sie ein unterstützendes und ermutigendes Arbeitsumfeld. Zelebrieren Sie die Vielfalt, zeigen Sie Einfühlungsvermögen und ermutigen Sie Ihre KollegInnen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Effektive Kommunikation, Vertrauen und Respekt sind Schlüsselemente für erfolgreiche Teamarbeit.

Umgangsformen am Arbeitsplatz spielen eine Rolle bei der Schaffung einer positiven Arbeitskultur. Dazu gehört auch aktives Zuhören.

Integration und Vielfalt in Teams fördert Kreativität und Innovation.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Teamwork

richtig
oder
falsch?

ist eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung der Produktivität und die Erzielung besserer Ergebnisse am Arbeitsplatz.

hat keinen Einfluss auf das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.

und Umgangsformen am Arbeitsplatz spielen eine große Rolle bei der Schaffung einer positiven Arbeitskultur.

und aktives Zuhören sind keine wichtigen Aspekte der Umgangsformen am Arbeitsplatz.



Richtige Antworten

ist eine wesentliche Voraussetzung für die Steigerung der Produktivität und die Erzielung besserer Ergebnisse am Arbeitsplatz.

Ja, richtig! Teamarbeit ist für die Steigerung der Produktivität von großer Bedeutung.

keinen Einfluss auf das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden hat.

Nein, das ist nicht richtig! Teamarbeit vermittelt den Teammitgliedern ein Gefühl der Zufriedenheit und gewährleistet, dass sie sich einbezogen fühlen.

Teamwork...



Richtige Antworten

und Umgangsformen am Arbeitsplatz spielen eine große Rolle bei der Schaffung einer positiven Arbeitskultur.

Teamwork...

Ja, richtig! Verhalten und Umgangsformen spielen eine wichtige Rolle bei der Arbeit im Team und am Arbeitsplatz.

und aktives Zuhören sind keine wichtigen Aspekt der Umgangsformen am Arbeitsplatz.

Nein, das ist nicht richtig! Aktives Zuhören ist ein wichtiger Aspekt, denn es signalisiert Interesse und Respekt.



Gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen

Ein gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen kann ein Motivation, Innovation und Leistung steigern.

Er ermutigt Einzelpersonen und Teams ihren Horizont zu erweitern, sich kontinuierlich zu verbessern und Spitzenleistungen anzustreben.

Sehen wir uns einige Schlüsselpunkte an, um als Führungskraft einen gesunden Wettbewerb zwischen Teams zu fördern.





Gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen

Eindeutig definierte Ziele

Legen Sie für jedes Team klare und spezifische Ziele fest, die sich an den Gesamtzielen des Unternehmens orientieren.

Legen Sie Maßstäbe und Benchmarks fest, um Fortschritt und Erfolg zu messen. Dies gibt den Teams eine Richtung und ein Ziel vor, auf das sie hinarbeiten können.

Fokus auf Selbstverbesserung

Ermutigen Sie die Teams, sich auf ihren eigenen Fortschritt und ihre Entwicklung zu konzentrieren, anstatt sich mit anderen zu vergleichen. Betonen Sie das persönliche

Wachstum, die Verbesserung der Fähigkeiten und die Lernmöglichkeiten.

Feiern Sie die Leistungen der einzelnen Person und des Teams, unabhängig vom Wettbewerb bzw. dessen Ausgang.





Gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen

Zusammenarbeit im Wettbewerb

Fördern Sie die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen den Teams. Ermutigen Sie sie zum Austausch von Ideen, bewährten Verfahren und Erfahrungen. Fördern Sie ein Umfeld, in dem die Teams den Erfolg der anderen unterstützen, auch wenn sie miteinander in (positivem) Wettbewerb stehen.

Fairness und Transparenz

Stellen Sie sicher, dass der Wettbewerb fair und transparent ist und auf objektiven Kriterien beruht. Stellen Sie klare Regeln und Richtlinien auf, die allen Teams mitgeteilt werden. Vermeiden Sie Bevorzugung oder Voreingenommenheit. Bieten Sie allen teilnehmenden Teams die gleichen Chancen und Ressourcen.





Gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen

Erkennen Sie Anstrengungen und Verbesserungen an

Würdigen Sie die Bemühungen und Fortschritte aller Teams, nicht nur die der "Gewinner". Erkennen Sie Einzelpersonen und Teams für ihre harte Arbeit, ihr Engagement und innovativen Ideen an. Dies fördert eine positive und integrative Wettbewerbskultur.

Gesunden Wettbewerb fördern

Fördern Sie einen gesunden Wettbewerbsgeist, der die Teams ermutigt, sich gegenseitig herauszufordern und zu inspirieren. Schaffen Sie eine freundschaftliche Wettbewerbsmentalität, die die Teams zu Höchstleistungen antreiben, ohne Feindseligkeit oder negatives Verhalten zu erzeugen. Ermutigen Sie zu respektvollem und konstruktivem Feedback zwischen den Teams.





Gesunder Wettbewerb zwischen Teams in einem Unternehmen

Von der Konkurrenz lernen

Ermutigen Sie die Teams, von den Stärken und Strategien ihrer KonkurrentInnen zu lernen.
Analysieren Sie erfolgreiche Ansätze und übernehmen Sie diese in Ihre eigenen Praktiken.
Legen Sie Wert auf kontinuierliche Verbesserung und eine wachstumsorientierte Denkweise.

Betonen Sie den Gesamterfolg des Unternehmens

Verdeutlichen Sie, dass ein gesunder Wettbewerb zwischen den Teams letztlich zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Erinnern Sie die Teams daran, dass ihre Leistungen gemeinsam zum Wachstum und Wohlstand des Unternehmens beitragen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Ein gesunder Wettbewerb fördert Fairness, Integrität und ethisches Verhalten und schreckt vor unethischem Verhalten oder Sabotage ab.

Ein gesunder Wettbewerb kann eine motivierende Kraft sein, die Menschen zu Höchstleistungen anspricht und gleichzeitig ein förderliches Arbeitsumfeld erhält.

Ein gesunder Wettbewerb fördert das Lernen und würdigt gemeinsame Leistungen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

**Gesunder
Wettbewerb...**
richtig
oder
falsch?

am Arbeitsplatz, kann die Mitarbeitenden dazu bringen, ihre Leistung zu verbessern und bessere Ergebnisse zu erzielen.

behindert die Zusammenarbeit im Team.

kann zu erhöhtem Stress und Burnout bei den Mitarbeitenden führen.

ermutigt zu unethischem Verhalten gegenüber KollegInnen, um sich selbst Vorteile zu verschaffen.



Richtige Antworten

Gesunder Wettbewerb...

am Arbeitsplatz, kann die Mitarbeitenden dazu bringen, ihre Leistung zu verbessern und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Ja, richtig! Ein gesunder Wettbewerb kann dazu motivieren ihre Grenzen zu überwinden, sich ehrgeizige Ziele zu setzen und die eigene Leistung kontinuierlich zu verbessern. Er fördert das Streben nach Spitzenleistungen und kann zu einer höheren Produktivität führen.

behindert die Zusammenarbeit im Team.

Nein, das ist nicht richtig! Ein gesunder Wettbewerb unterminiert Zusammenarbeit und Teamwork nicht. Er ermutigt zur Zusammenarbeit, zur gegenseitigen Unterstützung und zum Wissensaustausch. Es geht darum, dass sich dabei jede einzelne Person angespornt fühlt, sich in einem kooperativen Umfeld weiterzuentwickeln.



Richtige Antworten

kann zu erhöhtem Stress und Burnout bei den Mitarbeitenden führen

Gesunder Wettbewerb...

Nein, das ist nicht richtig! Gesunder Wettbewerb steht per Definition für Ausgewogenheit, was übermäßigen Druck und Stress verhindert. Die Mitarbeitenden sollten angemessene Unterstützung erfahren, und ihre Leistungen sollten Anerkennung finden. Auf Work-Life-Balance sollte geachtet werden, damit das Wohlbefinden der Mitarbeitenden gesichert und Burnout vermieden wird.

ermutigt zu unethischem Verhalten gegenüber KollegInnen, um sich selbst Vorteile zu verschaffen.

Nein, das ist nicht richtig! Ein gesunder Wettbewerb basiert auf Fairness, Integrität und ethischem Verhalten. Es geht dabei um die individuelle Weiterentwicklung, und nicht darum anderen zu schaden, um sich selbst Vorteile zu verschaffen.



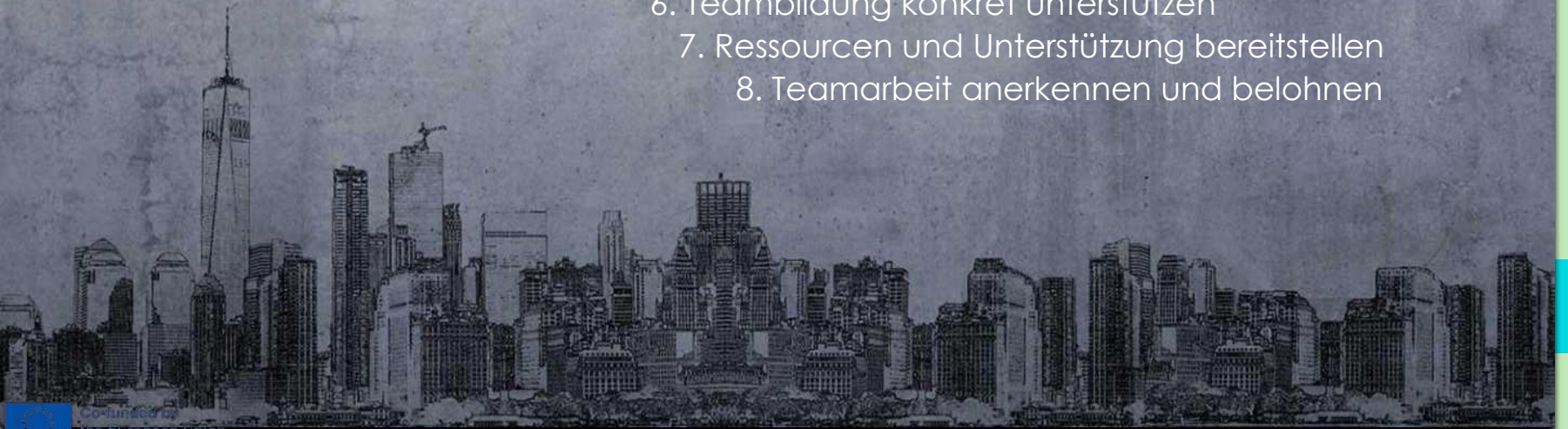
Als Führungskraft Teamarbeit fördern

Als Führungskraft können Sie die Teamarbeit in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation auf verschiedene Weise fördern. Hier sind einige Strategien, die Sie umsetzen können.



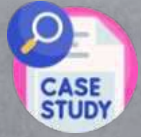
Als Führungskraft Teamarbeit fördern

1. Mit gutem Beispiel vorangehen
2. Klare Erwartungen mitteilen
3. Offene Kommunikation fördern
4. Vertrauen aufbauen
5. Zusammenarbeit stärken
6. Teambuilding konkret unterstützen
7. Ressourcen und Unterstützung bereitstellen
8. Teamarbeit anerkennen und belohnen





Als Führungskraft Teamarbeit fördern



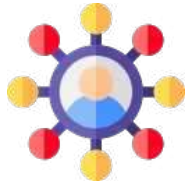
Ein interessantes Beispiel für ein Unternehmen, das Teamarbeit fördert, ist das multinationale Technologieunternehmen Cisco Systems. Cisco ist dafür bekannt, dass es großen Wert auf Zusammenarbeit und Teamwork legt, und hat verschiedene Initiativen zur Förderung einer kollaborativen Arbeitsumgebung durchgeführt. Eine bemerkenswerte Initiative ist das Cisco Collaborative Leadership Program. Hier bekommen Sie einen Überblick darüber, wie Cisco die Teamarbeit durch dieses Programm fördert.



Als Führungskraft Teamarbeit fördern

Training für einen kooperativen Führungsstil:

Cisco bietet umfassende Schulungsprogramme für einen kooperativen Führungsstil an. Diese Programme zielen darauf ab, Führungskräfte dabei zu unterstützen, funktionsübergreifende Teams effektiv leiten und die Zusammenarbeit zu fördern, um die gemeinsamen Ziele erfolgreich zu erreichen.



Team-basierte Leistungsbewertung:

Cisco verwendet ein teambasiertes Leistungsbewertungssystem, bei dem die Mitarbeitenden nicht nur nach ihrem individuellen Beitrag, sondern auch nach ihrer Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team bewertet werden. Dieser Ansatz unterstreicht die Bedeutung der Teamarbeit und ermutigt die einzelnen Personen, aktiv zum Erfolg des Teams beizutragen.



Tools für die virtuelle Zusammenarbeit:

Cisco setzt Technologien ein, um die virtuelle Zusammenarbeit zwischen den an unterschiedlichen Orten ansässigen Teams zu erleichtern. Das Unternehmen bietet verschiedene Tools für die Zusammenarbeit an, z. B. Videokonferenzen, Instant Messaging und Plattformen für die gemeinsame Nutzung von Dateien, die es den Teams ermöglichen, reibungslos zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten.





Als Führungskraft Teamarbeit fördern

Funktionsübergreifende Projekte:

Cisco ermutigt Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen und mit unterschiedlichem Hintergrund, gemeinsam, funktionsübergreifend an Projekten zu arbeiten. Diese Projekte ermöglichen es einzelnen Mitarbeitenden, ihr Fachwissen auszutauschen, voneinander zu lernen und ein tieferes Verständnis für die Abläufe des Unternehmens zu entwickeln.



Anerkennung und Belohnungen:

Cisco belohnt Teams und Einzelpersonen für außergewöhnliche Teamarbeit und Zusammenarbeit. Diese Anerkennung würdigt nicht nur ihre Leistungen, sondern unterstreicht auch die Bedeutung der Zusammenarbeit und ermutigt andere, ihrem Beispiel zu folgen.



Gemeinschaft der Praxis:

Cisco schafft Netzwerke, bzw. Communities, d. h. Gruppen von Mitarbeitenden mit gemeinsamen Interessen oder Fachkenntnissen. Diese Gruppen bieten eine Plattform, um Kontakte zu knüpfen, zusammenzuarbeiten und Wissen auszutauschen, wodurch eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Zusammenarbeit gefördert wird.





Als Führungskraft Teamarbeit fördern

Was können wir von diesem Beispiel lernen?

Das Cisco Collaborative Leadership Programm und die damit verbundenen Initiativen haben eine wichtige Rolle bei der Schaffung einer Kultur der Teamarbeit und Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens gespielt. Durch die Betonung kollaborativer Führungsfähigkeiten, die Bereitstellung von zahlreichen Tools für die virtuelle Zusammenarbeit und die Förderung funktionsübergreifender Projekte, fördert Cisco ein Arbeitsumfeld, das Teamarbeit große Bedeutung beimißt und fördert. Dies hat die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gestärkt und in die Lage versetzt, hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten und erfolgreich zu sein.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Führungskräften kommt bei Vision und gemeinsamen Ziele eine wichtige Rolle zu. Klarheit und Eindeutigkeit bei deren Vermittlung fördert die Teamarbeit und die Erreichung der gemeinsamen Ziele.

Teamarbeit ist ein fortlaufender Prozess, der von Führungskräften kontinuierlich gefördert und gestärkt werden muss, um eine Kultur der Zusammenarbeit im Unternehmen zu schaffen.

Mit gutem Beispiel voranzugehen und als Führungskraft Teamarbeit zu aktiv vorzuleben, inspiriert und motiviert die Mitarbeitenden zur Teamarbeit.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
falsch?

Offenheit und transparentes Feedback kann die Teamarbeit behindern, da dadurch unnötige Konflikte entstehen können.

Die Anerkennung und Würdigung individueller Leistungen ist wichtiger als die Anerkennung von Teamleistungen.

Die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit und Kooperation ist unnötig, da die Menschen von Natur aus zur Teamarbeit neigen.

Mitarbeitende mit Entscheidungsbefugnissen und Autonomie auszustatten, kann die Teamarbeit behindern, da dies zu Konflikten und Machtkämpfen führt.



Richtige Antworten

Offenheit und transparentes Feedback kann die Teamarbeit behindern, da dadurch unnötige Konflikte entstehen können.

Nein, das ist nicht richtig! Offenes und transparentes Feedback stärkt die Teamarbeit, indem es eine ehrliche Kommunikation fördert, Probleme anspricht und somit Wachstum und eine Kultur des Vertrauens und der kontinuierlichen Verbesserung fördert.

Die Anerkennung und Würdigung individueller Leistungen ist wichtiger als die Anerkennung von Teamleistungen.

Nein, das ist nicht richtig! Die Anerkennung von Einzelleistungen ist zwar wichtig, aber die Anerkennung von Teamleistungen ist ebenso wichtig. Sie unterstreicht den Wert der Zusammenarbeit und stärkt die Moral des Teams.



Richtige Antworten

Die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit und Kooperation ist unnötig, da die Menschen von Natur aus zur Teamarbeit neigen.

Nein, das ist nicht richtig! Auch wenn manche Menschen von Natur aus zur Teamarbeit neigen, ist die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit unerlässlich, um ein Umfeld zu schaffen, in dem Teamarbeit geschätzt, gefördert und unterstützt wird.

Mitarbeitende mit Entscheidungsbefugnissen und Autonomie auszustatten, kann die Teamarbeit behindern, da dies zu Konflikten und Machtkämpfen führt.

Nein, das ist nicht richtig! Wenn man den Mitarbeitenden Entscheidungsbefugnisse und Autonomie überträgt, fördert dies die Teamarbeit. Es zeigt das Vertrauen in ihre Fähigkeiten, fördert die Eigenverantwortung.



Ideen zur Förderung der Teamarbeit in Ihrem Team

Indem sie Zeit und Mühe in Teambuilding investieren, können Unternehmen ein positives Umfeld schaffen, das zu höherer Arbeitszufriedenheit, besserer Teamarbeit und verbesserter Gesamtleistung führt.

Hier finden Sie einige Vorschläge für Aktivitäten, die Sie in Ihrem Unternehmen durchführen können, um die Bindung zwischen den Teammitgliedern zu stärken.





Ideen zur Förderung der Teamarbeit in Ihrem Team

Virtuelle Schnitzeljagd:



Organisieren Sie eine virtuelle Schnitzeljagd, bei der die Teammitglieder nach bestimmten Gegenständen suchen oder aufgefordert werden bestimmte Aufgaben in ihren eigenen Wohnungen oder Arbeitsräumen zu erledigen. Diese Aktivität fördert Teamarbeit, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit.

Online-Trivia-Tag:



Veranstalten Sie einen Online-Quiz-Tag, an dem die Teammitglieder ihr Wissen testen und die Teams gegeneinander antreten. Diese Aktivität fördert den freundschaftlichen Wettbewerb und die Zusammenarbeit im Team und sorgt für eine unterhaltsame Atmosphäre.

Ehrenamtliche oder gemeinnützige Aktivitäten:



Planen Sie freiwillige Aktivitäten, bei denen das Team zusammenkommen kann, um eine Sache zu unterstützen oder einen Beitrag für eine Wohltätigkeitsorganisation zu leisten. Dies stärkt nicht nur die Teamarbeit, sondern auch den Sinn für gemeinsame Ziele und soziale Verantwortung.



Ideen zur Förderung der Teamarbeit in Ihrem Team

Remote Team Building Spiele:



Nehmen Sie an Online-Teambuilding-Spielen teil, die speziell für virtuelle Umgebungen entwickelt wurden. Diese Spiele können virtuelle Escape Rooms, Online-Rätsel oder interaktive Quizspiele umfassen, die Teamwork und Zusammenarbeit erfordern.

Virtuelle Teamolympiade:



Organisieren Sie eine Reihe unterhaltsamer und wettbewerbsorientierter Herausforderungen, an denen die Teammitglieder von ihren eigenen Standorten aus teilnehmen können. Diese Herausforderungen können körperliche Aktivitäten, Rätsel oder kreative Aufgaben umfassen, die Teamarbeit und Teamgeist fördern.

Buchclub:

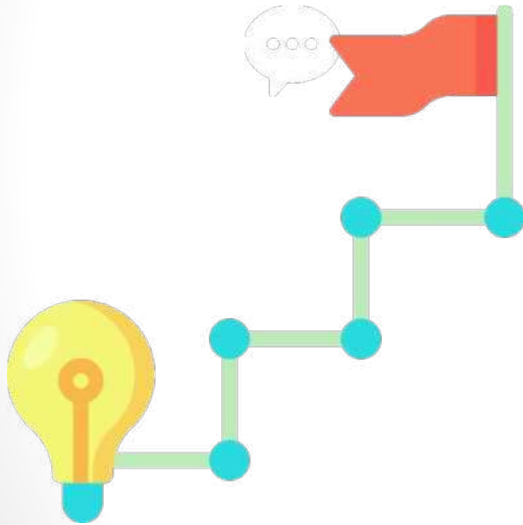


Gründen Sie einen Buchclub im Team, in dem die Teammitglieder gemeinsam ein Buch lesen, das mit ihrer Branche oder ihrer persönlichen Entwicklung zu tun hat. Planen Sie Diskussionsrunden ein, um Erkenntnisse und Überlegungen auszutauschen und Gespräche zu führen.



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten. Probieren Sie es aus!



„Teambildung und Teamarbeit“ –

Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu erworbene
Wissen anwende

Der erste Schritt, den ich
mache und (was und wann)





Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.



Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!





„Teambildung und Teamarbeit“ – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und was
ich aus dieser Erfahrung
gelernt habe





Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben das

Modul Nr. 11 Teambildung und Teamarbeit abgeschlossen!

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 12 Interkulturelle Kompetenzen und Diversität





Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

© 2022-2024. Dieses Werk steht unter einer [CC BY-NC-SA 4.0-Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Modul Nr. 12: Interkulturelle Kompetenzen und Diversität



Co-funded by
the European Union

Author: Italienische Handelskammer München-Stuttgart

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



ITALCAM

CAMERA DI COMMERCIO ITALO - TEDESCA
ITALIENISCHE HANDELSKAMMER MÜNCHEN - STUTTGART



Index

- Diversität am Arbeitsplatz
- Kulturübergreifende Kompetenzen
- Förderung von Inklusion und Diversität
- “Brave Dialogue”
- Erfolgsfaktoren für “mutige Dialoge”



Diversität am Arbeitsplatz

Gleiche Chancen für alle Mitarbeitenden sind in den meisten Ländern nicht nur gesetzlich vorgeschrieben, sondern auch sozial gerecht und wirtschaftlich vorteilhaft. Dieses Wissen und dieser soziale Angang werden heute als eine universelle Wahrheit angesehen. Es ist jedoch auch allgemein bekannt, dass die Theorie nicht immer der Realität entspricht.



Um das Thema **kulturelle Diversität** besser verstehen zu können, muss man zunächst darauf hinweisen, dass es **verschiedene Arten von Diversität am Arbeitsplatz gibt.** Was wir hier vorstellen, ist eine Übersicht der für das Personalmanagement wichtigsten Merkmale von Diversität.



Diversität am Arbeitsplatz

GENDER:

Frauen stellen einen großen Belegschaftsanteil. Bei der gerechten Entlohnung und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen besteht jedoch nach wie vor ein Defizit.

ETHNISCHE HERKUNFT:

Hier gibt es immer noch Vorurteile, Stereotypen, mangelnde Chancengleichheit und ein Lohngefälle.

LGBTQIA+:

Die LGBTQIA+-Gemeinschaft umfasst ein komplexes Spektrum von Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Herausforderungen, in dem es nach wie vor viele Vorurteile, Stereotypen und einen Mangel an Chancengleichheit sowie ein Lohngefälle gibt.

ALTER:

Sowohl jüngere als auch ältere ArbeitnehmerInnen können Opfer von Ungleichbehandlung, Vorurteilen oder Stereotypen am Arbeitsplatz werden.



Diversität am Arbeitsplatz

ARBEITENDE MIT BEHINDERUNGEN:

Behinderungen können viele Unterschiede umfassen, von der Fähigkeit, sich in sozialen Beziehungen zu engagieren, bis hin zu körperlichen Behinderungen.

NEURODIVERSITÄT :

Die Anerkennung neurologischer Unterschiede, wie Legasthenie, Autismus oder Tourette-Syndrom, und die Schaffung eines unterstützenden Umfelds helfen Organisationen, die Unterschiede und die Vorteile, die Menschen in gut angepassten Rollen bieten können, anzunehmen. Ein Programm zur Förderung der neurologischen Vielfalt kann auch dazu beitragen, negative Wahrnehmungen zu beseitigen.

PSYCHISCHE GESUNDHEIT:

Die Konzentration auf die psychische Gesundheit und die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz kann eine Reihe von Problemen angehen, von Abwesenheit bis hin zu Verhaltensproblemen.

DENKWEISE:

Unterschiedliche Persönlichkeiten und Denkstile können die Kreativität fördern, wenn Person und Aufgabe gut aufeinander abgestimmt sind. Umgekehrt können sie aber auch Stress verursachen, wenn sie schlecht aufeinander abgestimmt sind.



Diversität am Arbeitsplatz

Bei der **Vielfalt am Arbeitsplatz** geht es darum, **die Chancengleichheit** für alle Menschen zu gewährleisten, indem **die Unterschiede** **wertgeschätzt werden.**





Prüfen Sie Ihr Wissen

Diversität am Arbeitsplatz

Richtig oder falsch?

Ältere Arbeitnehmende sind in der Regel nicht Opfer von Vorurteilen oder Stereotypen am Arbeitsplatz.

Ein Programm zur Förderung der neurodynamischen Vielfalt wird dringend empfohlen, um Stereotypen zu beseitigen.

Unterschiedliche Persönlichkeiten und Denkweisen können die Kreativität am Arbeitsplatz fördern.

Die Konzentration auf die psychische Gesundheit ist kontraproduktiv für den Arbeitsplatz.



Richtige Antworten

Diversität am Arbeitsplatz

Ältere Arbeitnehmende sind in der Regel nicht Opfer von Vorurteilen oder Stereotypen am Arbeitsplatz.

Nein, das ist nicht richtig! Sowohl jüngere als auch ältere Arbeitnehmende können Opfer von falscher Behandlung, Vorurteilen oder Stereotypen am Arbeitsplatz sein.

Ein Programm zur Förderung der neurodynamischen Vielfalt wird dringend empfohlen, um Stereotypen zu beseitigen.

Richtig oder falsch?

Ja, richtig! Unternehmen können die Vielfalt und die Vorteile, die Menschen in Rollen haben können, die ihren Fähigkeiten entsprechen, anerkennen, indem sie neurologische Unterschiede wie Legasthenie, Autismus oder das Tourette-Syndrom anerkennen und einen unterstützenden Arbeitsplatz schaffen. Negative Eindrücke können auch mit Hilfe eines Programms zur Förderung der neurodynamischen Vielfalt aufgefangen werden.



Richtige Antworten

Diversität am Arbeitsplatz

Richtig oder falsch?

Unterschiedliche Persönlichkeiten und Denkweisen können die Kreativität am Arbeitsplatz fördern.

Ja, das ist richtig! Wenn die Person und die Aufgabe gut zusammenpassen, können unterschiedliche Persönlichkeiten und Denkstile die Kreativität steigern. Wenn sie hingegen nicht zusammenpassen, kann es zu Spannungen kommen.

Die Konzentration auf die psychische Gesundheit ist kontraproduktiv für den Arbeitsplatz.

Nein, das ist nicht richtig! Investitionen in die psychische Gesundheit und die Förderung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz können eine Vielzahl von Problemen lösen, von Fehlzeiten bis hin zu Verhaltensproblemen.



Kulturübergreifende Kompetenzen

Angesichts der erheblichen demografischen Veränderungen in unseren multikulturellen Gesellschaften sind **KULTURÜBERGREIFENDE KOMPETENZEN**

nicht nur ein kritisches Thema für Unternehmen geworden, sondern auch ein

ein Schlüsselement für die Weiterentwicklung ihrer Fachgebiete und Dienstleistungen.





Kulturübergreifende Kompetenzen

Aus diesem Grund haben die Unternehmen damit begonnen, Initiativen zum **Management der Beziehungen** zwischen ihren verschiedenen Angestelltengruppen zu ergreifen und ihre **Einstellungs-** und **Auswahlstrategien** sowie ihre **speziellen Schulungen** anzupassen.





Kulturübergreifende Kompetenzen

Interkulturelle Kompetenzen wirken sich nicht nur auf die Produktivität, sondern letztlich auch auf die **Profitabilität**.

Die Förderung von **Inklusion und Diversität** sollte daher ein fester Bestandteil jeder Organisation sein, die sich **Wachstumsperspektiven für die Gegenwart und die Zukunft** verspricht.





Kulturübergreifende Kompetenzen

Bedeutet, dass man über das **Wissen und die Fähigkeiten** verfügt, die man braucht, um mit Menschen aus verschiedenen **Nationalitäten, ethnischer Gemeinschaften, Sprachen und Religionen** arbeiten zu können.

Three related dimensions can be found:

SENSIBILITÄT **SKILLS**

BEWUSSTSEIN



Kulturübergreifende Kompetenzen

SENSIBILITÄT

Bezieht sich auf die **Fähigkeit** einer Person, **kulturelle Unterschiede zu verstehen und zu schätzen.**

Das Bewusstsein ist mit der **Fähigkeit verbunden, zu verstehen, wie die Kultur Denken, Verhalten und Interaktionen beeinflusst.**

BEWUSSTSEIN

SKILLS

Die Skills **spiegeln sich in effektiver Kommunikation und interkulturellen Interaktionen wider.**



Was Sie bis jetzt gelernt haben:

KULTURÜBERGREIFENDE KOMPETENZEN

Kulturübergreifende Kompetenzen wirken sich langfristig nicht nur auf die Produktivität, sondern auch auf die Rentabilität des Unternehmens aus. Jede Organisation, die das Potenzial für Fortschritt in der Gegenwart und in der Zukunft sieht, sollte Inklusion und Vielfalt aktiv fördern.

Kulturübergreifende Kompetenz bedeutet, über das Wissen und die Fähigkeiten zu verfügen, die für den Umgang mit Menschen unterschiedlicher Nationen, Hintergründe, ethnischer Gemeinschaften, Sprachen und Glaubensrichtungen erforderlich sind.

Ein verstärkter interkultureller Kontakt führt zur Entwicklung individueller Talente und Fähigkeiten. Zu den Fähigkeiten, die Mitarbeiter für die Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen benötigen, gehören: Aktives Zuhören, Fähigkeiten zur Interaktion mit Menschen und emotionale Intelligenz





Kulturübergreifende Kompetenzen

Wenn eine Person, eine Schule oder eine Organisation kulturell kompetent ist, bedeutet dies, dass sie Menschen unterschiedlicher Herkunft, Traditionen, Überzeugungen, Bräuche usw. versteht, schätzt und effektiv mit ihnen arbeiten kann.

Die Grundannahme ist, dass **zunehmende kulturübergreifende Erfahrungen** zu einem **Wachstum der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten** führen.

Daher können kulturübergreifende Kompetenzen **erlernt und trainiert werden**, und zu den notwendigen Fähigkeiten, die Mitarbeitern helfen, mit Menschen aus anderen Kulturen zu interagieren, gehören häufig folgende:

**AKTIVES
ZUHÖREN**

**EMOTIONALE
INTELLIGENZ**

**ZWISCHEN-
MENSCHLICHE
FÄHIGKEITEN**



AKTIVES ZUHÖREN

ZUHÖREN ist ein wesentlicher Aspekt der **geschäftlichen Kommunikation**.

Beim **ZUHÖREN** geht es darum, zu verstehen, was der andere sagen will.

Beim **ZUHÖREN** geht es darum, die Situation und die zugrundeliegenden Umstände einzuschätzen und sogar das, was eine Person nicht sagen kann, anhand ihrer **Körpersprache** zu beurteilen.

Ein guter Zuhörer ist sich des Themas bewusst und geht nicht von irgendwelchen Fakten aus.





AKTIVES ZUHÖREN

Sie können Ihre **Hörfähigkeiten** durch ständiges Üben und Bemühen fördern und verbessern.

ZUERST, minimieren Sie Ablenkungen, während Sie Ihrem Gesprächspartner zuhören.

ZWEITENS, Versuchen Sie, das Gespräch nicht zu unterbrechen, auch wenn Sie mit dem Standpunkt der anderen Person übereinstimmen. Behalten Sie einen klaren Kopf und reagieren Sie nicht auf das Verhalten der anderen Person.

DRITTENS, Verstehen Sie die Absichten und beachten Sie die wichtigen Punkte.

ZUM SCHLUß, Stellen Sie Fragen zum richtigen Zeitpunkt, um angemessene Antworten zu erhalten und um zu zeigen, dass Sie wirklich daran interessiert sind, was die andere Person zu sagen hat.



ZWISCHENMENSCHLICHE FÄHIGKEITEN

Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind die Fähigkeit von Menschen, **in einer Organisation zu interagieren und zu kommunizieren.**

Menschen entwickeln diese Fähigkeiten, indem sie sich im Laufe der Zeit in verschiedenen Umgebungen und mit verschiedenen Menschen sozialisieren. Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind die **Grundlage für gute berufliche und soziale Beziehungen.**

Sie umfassen ein breites Spektrum an Kompetenzen, darunter:

**VERBALE UND NONVERBALE
KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEITEN
TEAMWORK
VERMITTLUNG UND SCHLIESSUNG
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG**





EMOTIONALE INTELLIGENZ

Emotionale Intelligenz bezieht sich auf unsere Fähigkeit, unsere **Emotionen** in allen Lebenslagen **zu verstehen und zu steuern** und darauf, wie wir mit anderen interagieren.

Dazu gehört die Fähigkeit, sich in andere **hineinzuversetzen**.

In einem geschäftlichen Umfeld trägt emotionale

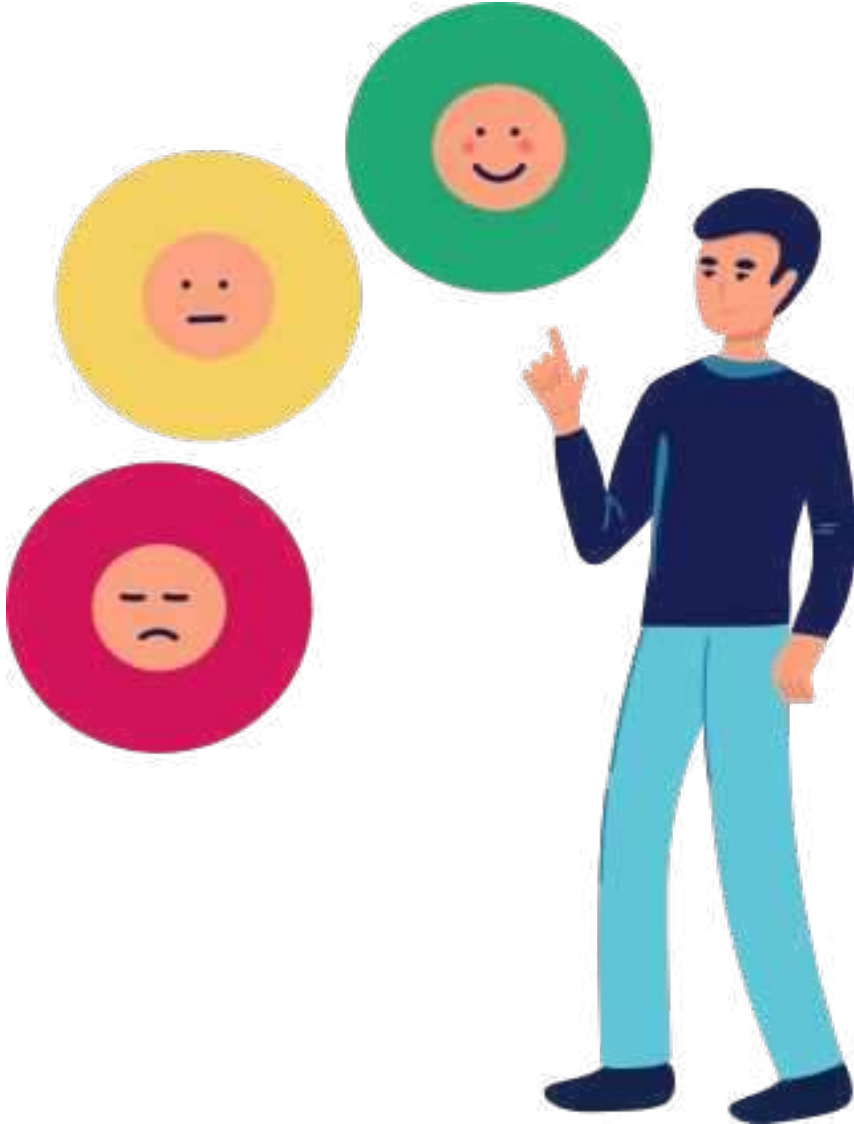
Intelligenz wesentlich zum Erfolg bei

BEZIEHUNGEN

TEAMARBEIT

HOHE PRODUKTIVITÄT

GUTE ERGEBNISSE

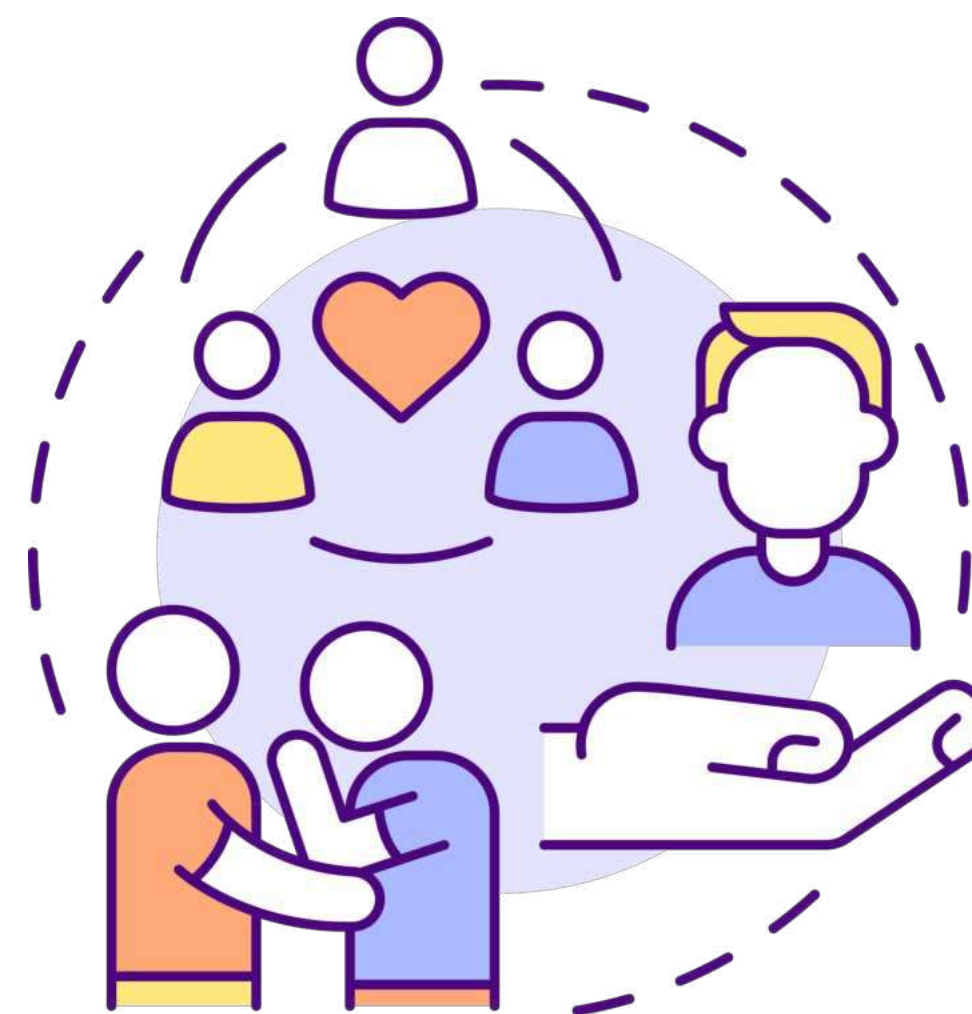




EMOTIONALE INTELLIGENZ

Außerdem **kommunizieren** Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz **effektiv** mit ihren Mitarbeitenden und kultivieren ein Umfeld des **gegenseitigen Vertrauens und Respekts**. Wenn eine Führungskraft in der Lage ist, sich in andere hineinzusetzen, **öffnet sie verschiedene Kommunikationskanäle**.

Auch der andere schätzt das Einfühlungsvermögen und schließlich entstehen gemeinsam **neue Ideen und Lösungen**, die letztlich zum **Erfolg des Unternehmens** führen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben:

AKTIVES ZUHÖREN

Die Verbesserung des aktiven Zuhörens ist für eine effektive Geschäftskommunikation unerlässlich. Dazu gehört das Verstehen von Absichten, das Wahrnehmen nonverbaler Hinweise und das Vermeiden von Annahmen. Um dies zu verbessern, sollten Sie Ablenkungen minimieren, Unterbrechungen vermeiden, ruhig bleiben, sich die wichtigsten Punkte merken und relevante Fragen stellen. Diese Praktiken fördern das Verständnis und zeigen echtes Interesse.

ZWISCHEN-MENSCHLICHE FÄHIGKEITEN

Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind für eine effektive Kommunikation in Organisationen unerlässlich und werden durch den Umgang mit unterschiedlichen Menschen entwickelt. Sie umfassen verbale und nonverbale Kommunikation, Teamarbeit, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung und bilden die Grundlage für positive Beziehungen.

EMOTIONALE INTELLIGENZ

Emotionale Intelligenz bedeutet, Emotionen zu verstehen, zu steuern und sich in andere hineinzusetzen. Im Geschäftsleben fördert sie erfolgreiche Beziehungen, Teamarbeit, Produktivität und Ergebnisse. Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz kommunizieren effektiv, kultivieren Vertrauen, öffnen Kanäle für die Zusammenarbeit und fördern den organisatorischen Erfolg.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Kultur- übergreifende Kompetenzen

...

richtig oder
falsch?

Kulturübergreifende Kompetenzen haben keinen Einfluss auf die Rentabilität des Unternehmens.

Sensibilität ist die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen oder mit anderem Hintergrund effektiv zu kommunizieren und zu interagieren.

Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind sehr wichtig für berufliche Beziehungen in einem Unternehmen.

Emotionale Intelligenz hat keinen Einfluss auf erfolgreiche Beziehungen und Teamarbeit



Richtige Antworten

Kultur- übergreifende Kompetenzen

...

richtig oder
falsch?

Kulturübergreifende Kompetenzen haben keinen Einfluss auf die Rentabilität des Unternehmens.

Nein, falsch! Kulturübergreifende Kompetenzen sind zu einem kritischen Thema für Unternehmen geworden und können sich auf die Rentabilität des Unternehmens auswirken. Einige innovative Unternehmen haben damit begonnen, Initiativen zum Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und zur Anpassung von Einstellungsstrategien umzusetzen, was auf die Bedeutung kulturübergreifender Kompetenzen für den Unternehmenserfolg hinweist.

Sensibilität ist die Fähigkeit, mit Menschen aus anderen Kulturen oder mit anderem Hintergrund effektiv zu kommunizieren und zu interagieren.

Nein, das ist nicht richtig! Unter Sensibilität versteht man die Fähigkeit einer Person, kulturelle Unterschiede zu verstehen und zu schätzen. Sie ist eine der Dimensionen der kulturübergreifenden Kompetenz, zusammen mit dem Bewusstsein und den Skills. Daher ist Sensibilität tatsächlich mit der effektiven Kommunikation und Interaktion mit Menschen aus anderen Kulturen verbunden.



Richtige Antworten

**Kultur-
übergreifende
Kompetenzen**

...

richtig oder
falsch?

Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind sehr wichtig für berufliche Beziehungen in einem Unternehmen.

Ja, richtig! Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind die Grundlage für gute berufliche und soziale Beziehungen innerhalb einer Organisation. Zu diesen Fähigkeiten gehören verbale und nonverbale Kommunikation, Teamarbeit, Mediation, Problemlösung und Entscheidungsfindung. Zwischenmenschliche Fähigkeiten sind also entscheidend für die Förderung positiver Beziehungen und der Zusammenarbeit in einem beruflichen Umfeld.

Emotionale Intelligenz hat keinen Einfluss auf erfolgreiche Beziehungen und Teamarbeit.

Nein, das ist nicht richtig! Die emotionale Intelligenz leistet einen wesentlichen Beitrag zu erfolgreichen Beziehungen, zur Teamarbeit und zur allgemeinen Unternehmensproduktivität. Führungskräfte mit hoher emotionaler Intelligenz kommunizieren effektiv, pflegen Vertrauen und schaffen ein Umfeld des gegenseitigen Respekts. Empathie ist auch entscheidend, um Kommunikationskanäle zu öffnen und gemeinsam innovative Lösungen zu erarbeiten. Daher ist emotionale Intelligenz für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend.



Förderung von Inklusion und Diversität

Unter Berücksichtigung der gegenwärtigen sozialen Bewegungen und des Wandels wird die Forschung und Literatur zur Vielfalt am Arbeitsplatz derzeit in zwei Kategorien eingeteilt:

Angeborene Diversität

ist das Geschlecht, das Alter, die Ethnie, der religiöse Hintergrund, der sozioökonomische Hintergrund, die sexuelle Ausrichtung, eine Behinderung und die Nationalität oder der kulturelle Hintergrund.

Erworbenene Diversität

umfasst verschiedene Perspektiven, die sich aus unterschiedlichen Persönlichkeiten, übergreifendem Wissen oder Erfahrungen ergeben.



Förderung von Inklusion und Diversität

Kulturelle Unterschiede in Werten, Einstellungen, Wahrnehmungen oder Herangehensweisen können die **Arbeit eines Teams beeinträchtigen und sein Potenzial untergraben**. Gleichzeitig sind diese Unterschiede aber auch genau die **Gründe, warum vielfältige Teams homogenen Teams weit überlegen, sein können**.

Denn um leistungsstarke, kreative und innovative Teams zu bilden, ist Vielfalt erforderlich.

Unterschiedliche Perspektiven zu haben, über den Tellerrand zu blicken und den Status quo in Frage zu stellen, ist von unschätzbarem Wert, wenn es darum geht, mit immer vielfältigeren Kunden oder Partnern in Kontakt zu treten, und hilft dabei, besser auf deren Bedürfnisse einzugehen und sich anzupassen.



Förderung von Inklusion und Diversität

Aus diesen Gründen ist die Inklusion von grundlegender Bedeutung, um das Beste aus den individuellen Eigenschaften eines jeden herauszuholen.

In der Literatur heißt es, dass ein inklusiver Arbeitsplatz...

"bietet eine Willkommenskultur, in der sich jeder Einzelne wertgeschätzt fühlt; er wird gleich behandelt und erhält den verdienten Respekt und die Würde"

INKLUSION

... ist eine Kultur, in der Menschen zur Arbeit kommen, sich wohl, geschätzt und selbstbewusst fühlen und auf eine Weise arbeiten können, die zu ihnen passt und auch den Bedürfnissen des Unternehmens entspricht.



Was Sie bis jetzt gelernt haben:

Die Vielfalt am Arbeitsplatz umfasst die angeborene und die erworbene Diversität. Die angeborene Diversität umfasst Merkmale wie Geschlecht, Alter, Ethnie, Religion und mehr. Erworbene Diversität umfasst unterschiedliche Perspektiven, die sich aus Persönlichkeiten, Wissen oder Erfahrungen ergeben.

Kulturelle Unterschiede können die Teamleistung sowohl behindern als auch fördern. Es ist wichtig, die Kluft zu überbrücken und Synergien zu finden. Vielfältige Teams mit unterschiedlichen Perspektiven, Kreativität und Innovation können homogenen Teams überlegen sein, was zu besseren Beziehungen zu unterschiedlichen Kunden und zu einer besseren Anpassungsfähigkeit an deren Bedürfnisse führt.

Inklusion ist eine wesentliche Voraussetzung für die Nutzung der individuellen Stärken. Ein inklusiver Arbeitsplatz schätzt jeden Einzelnen, bietet Gleichbehandlung, Respekt und Würde. Er fördert eine einladende Kultur, in der sich die Menschen wohlfühlen, selbstbewusst sind und auf eine Art und Weise arbeiten können, die zu ihnen passt und gleichzeitig den Geschäftsanforderungen entspricht. Strategien wie "Brave Dialogue" können dazu beitragen, einen integrativen Arbeitsplatz zu schaffen.





Brave Dialogues

Es gibt verschiedene Konzepte und Theorien zur Förderung von Vielfalt und Integration in Organisationen. Sie fördern die Idee, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, in dem die Mitarbeitenden ermutigt werden, sich mit ihren Unterschieden auseinanderzusetzen, **um das individuelle und organisatorische Lernen zu fördern.**

Das Ziel besteht nicht darin, den Konflikt der angeborenen Diversität zu mindern, sondern sie anzunehmen. Wenn dies geschieht, wird die Diversität zu einer starken Ressource.

Um dies wirksam zu tun, müssen die Führungskräfte **ein Klima schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden psychologisch sicher fühlen:**

SICHER, ANDERER MEINUNG ZU SEIN

ANNAHMEN ZU HINTERFRAGEN

VERLETZLICH ZU SEIN

FEHLER ZU MACHEN





Brave Dialogues

Haben die Funktion von **DEKONSTRUKTION VON VORAUSSETZUNGEN**.

Diese Interaktion erfordert Mut und Verletzlichkeit sowie die Bereitschaft, falsche Annahmen zu korrigieren und zu ändern.

Diese Lernmethode hilft den Menschen, die zugrunde liegenden

ANNAHMEN UND ÜBERZEUGUNGEN

die anerkannte, aber unbenannte Normen vorantreiben, die auf subtile Weise Unsicherheit gegenüber Mitgliedern stigmatisierter Gruppen hervorrufen können.





Brave Dialogues

Wenn beide Parteien, der Initiator des mutigen Dialogs und der Empfänger, in der Lage sind, ihr Verständnis der Interaktion auszudrücken, können sie einen **gemeinsamen Sinn** schaffen.

Das bedeutet nicht unbedingt, dass sie sich einig werden oder dass sich die Spannungen auflösen werden.

Vielmehr hat jeder die Möglichkeit, sich die Erfahrungen des anderen in der gleichen Situation anzuhören und die Annahmen zu nennen, die sein Verhalten beeinflusst haben.

Wenn dies gelingt, können beide Parteien **voneinander lernen**.

Es gibt **drei Erfolgsfaktoren**, die beim Aufbau eines mutigen Dialogs zu berücksichtigen sind:

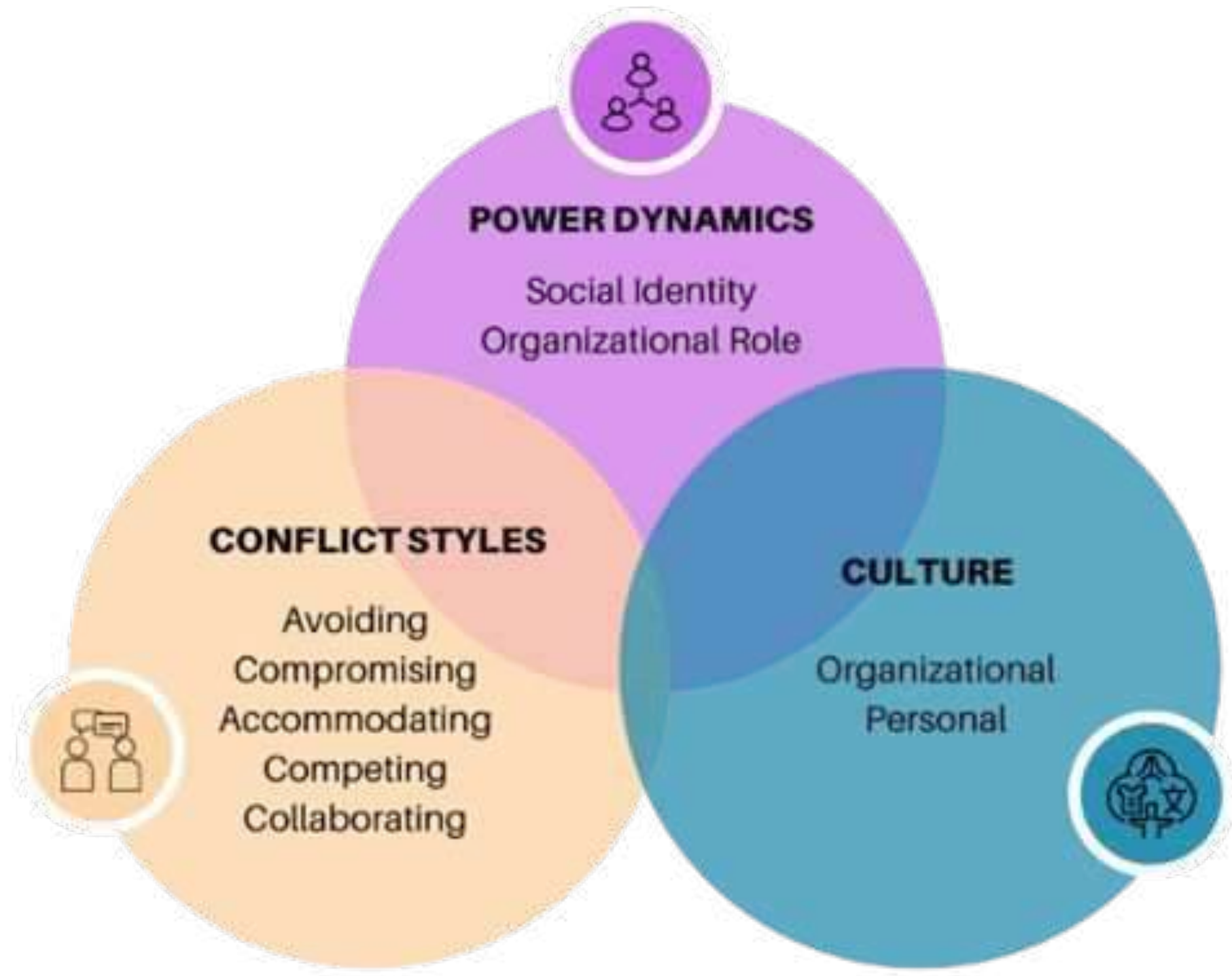
BEWUSSTSEIN FÜR
POWER DYNAMICS

BEWUSSTSEIN FÜR
KONFLIKTSTILE

KULTURVERSTÄNDNIS



Success Factors for Brave Dialogues





BEWUSSTSEIN FÜR POWER DYNAMICS

Der erste Erfolgsfaktor für einen Brave Dialogue ist ein

**BEWERTUNG DER IMPLIZITEN UND
EXPLIZITEN MACHTDYNAMIK**

die mit den sozialen und organisatorischen Identitäten zusammenhängen, die während des Gesprächs auftauchen können.





BEWUSSTSEIN FÜR POWER DYNAMICS

P bezieht sich auf das Potenzial einer Person (oder Gruppe),
O Einfluss auf ein anderes Individuum oder eine andere
W Gruppe auszuüben.
E
R

Sie kann **implizit** durch die **Eigenschaften einer Person** entstehen (d. h. Merkmale der sozialen Identität) oder **explizit** durch die Rolle oder **hierarchische Position**, die eine bestimmte Person in der Organisation einnimmt.



BEWUSSTSEIN FÜR POWER DYNAMICS

Einfluss ist wiederum die Ausübung von Macht, um das Verhalten, die Einstellungen und die Werte einer Person oder Gruppe zu ändern.

Organisationen und Einzelpersonen stützen sich auf diese impliziten und expliziten Machtquellen, um **Belohnungen zu verteilen oder zu bewahren**, wie z. B. **Beförderungen, Zugang zu Möglichkeiten und andere organisatorische Werte.**





BEWUSSTSEIN FÜR POWER DYNAMICS

Eine Analyse von **Macht** und **Einfluss** bedeutet, dass der Initiator versucht:

EINE DYNAMIK WIEDER INS GLEICHGEWICHT ZU BRINGEN

Wenn Sie einen mutigen Dialog beginnen, versuchen Sie, Ihre Macht auszuüben, um die andere Person zu beeinflussen, die **Erfahrung aus Ihrer Sicht zu sehen**, mit dem Ziel, eine

GEMEINSAME BEDEUTUNG ZU SCHAFFEN.



BEWUSSTSEIN FÜR POWER DYNAMICS

Ziel ist es, den **Empfänger in einen offenen Dialog** über die der Interaktion zugrunde **liegenden Annahmen** zu verwickeln und die zugrunde liegenden Überzeugungen beider Parteien **besser zu verstehen**.

Durch die **Erkundung der Erfahrungen beider Seiten** schafft ein mutiger Dialog ein **tieferes Gefühl des Vertrauens** und ein Lernklima, in dem die Beteiligten **ihre Vorurteile offen ansprechen und daran arbeiten können**.





BEWUSSTSEIN FÜR POWER DYNAMICS

SUMMARY

Macht dynamik, sowohl **implizit als auch explizit**, spielt eine entscheidende Rolle in sozialen und organisatorischen Interaktionen. Macht bezieht sich auf die **Fähigkeit, andere zu beeinflussen**, die sich aus sozialen Identitätsmerkmalen oder hierarchischen Positionen ergeben kann.

In einem Brave Dialogue trägt das Verständnis der Machtdynamik dazu bei, eine **gemeinsame Bedeutung und Vertrauen** zu schaffen, da die Teilnehmer **Vorurteile offen ansprechen** und **auf gegenseitiges Verständnis hinarbeiten**.



BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Ein weiterer Faktor, der bei einem mutigen Dialog zu berücksichtigen ist, ist die Art und Weise, wie jeder Einzelne mit **Konflikten** umgeht.

Manchmal kann die Angst vor Konflikten, insbesondere wenn es um tief verwurzelte Überzeugungen geht, die sich in unbewussten Vorurteilen manifestieren, dazu führen, dass die **Mitarbeitenden Meinungsverschiedenheiten mit persönlichen Vorwürfen in Verbindung bringen**.

Das Instrument zeigt **fünf Konfliktstile** auf:

VERMEIDEN

KOMPROMISSE EINGEHEN

ZUVORKOMMEN

KONKURRIEREN

ZUSAMMENARBEITEN



BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Vermeiden

Ein vermeidender Stil versucht, **Konflikten auszuweichen**; dies ist vorteilhaft, wenn es notwendig ist, aufgrund von Spannungen **Raum zu schaffen**.

Während eines Brave Dialogue kann eine Person mit einem vermeidenden Stil das Gespräch abkürzen, häufiger eine Pause machen oder darum bitten, es später fortzusetzen.





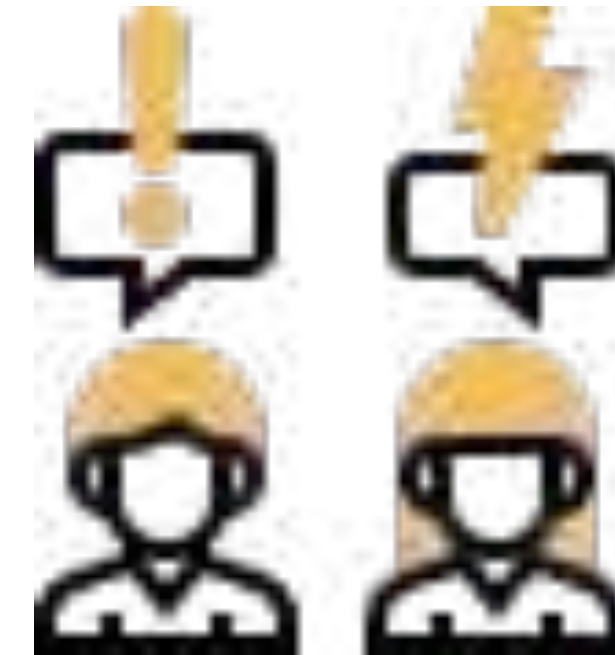
BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Kompromisse eingehen

Findet statt, wenn eine Person eine **Vereinbarung** mit einer anderen Person treffen möchte.

Während eines Brave Dialogue könnte jemand, der einen kompromiss bereiten Stil hat, vorschlagen, "**sich zu einigen, dass man sich nicht einig ist**".

Sich zu sehr auf einen Kompromiss zu verlassen, kann ein **einfacher Ausweg** aus einem unbequemen und notwendigen Gespräch sein, **verpasst aber die Gelegenheit, die Ursache des voreingenommenen Verhaltens zu untersuchen**, was die Möglichkeit bieten würde, das **Vertrauen zu stärken und die Wahrscheinlichkeit eines erneuten Vorkommens zu minimieren**.





BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Anpassen

Tritt auf, wenn eine Seite den **Wünschen der anderen nachgibt**.

In einem Brave Dialogue könnte sich eine Person mit einem entgegenkommenden Stil **entschuldigen, bevor sie ihre eigenen Erfahrungen mitteilt**, was wiederum die Möglichkeit zum gemeinsamen Lernen einschränkt.





BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Konkurrieren

Ist, wenn jemand seinen **Standpunkt vehement verteidigt**.

Eine Person mit einem konkurrierenden Stil hat möglicherweise **Schwierigkeiten**, während eines mutigen Dialogs **zuzuhören** und **Gegenargumente vorzubringen**, bevor der Initiator die Situation zu Ende beschrieben hat.





BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Zusammenarbeiten

ist, wenn beide Seiten ihre **Perspektiven einbringen** und **gemeinsam** an einer Lösung arbeiten, die ihre Ziele erfüllt.

Der kollaborative Ansatz kommt zustande, wenn beide Seiten die **Herausforderung neu formulieren**, **Ursachen und Annahmen erforschen** und eine **umfangreichere Perspektive schaffen**, die die **Erfahrungen sowohl des Initiators als auch des Empfängers einschließt**.





BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

Zusammenarbeiten

Der kollaborative Ansatz hat sich als der **effektivste erwiesen**, wenn es darum geht, einen Brave Dialogue zu führen, und sollte in einer **inklusive Organisation gefördert werden**.

Diese Methode erfordert ein **hohes Maß an Vertrauen**, das **schrittweise über mehrere Brave Dialogues aufgebaut wird**.

Es ist daher wichtig zu betonen, dass es sich um eine sich **entwickelnde Methode** handelt und nicht um einen Weg, eine endgültige Lösung zu finden.

Es ist von grundlegender Bedeutung, sich **weiterhin an solchen Dialogen zu beteiligen**, um eine **Kultur des Mutes und der Verpflichtung zu schaffen**, subtile Vorurteile anzusprechen, wenn sie auftauchen.



BEWUSSTSEIN FÜR KONFLIKTSTILE

SUMMARY

Konfliktstile beeinflussen, wie **Einzelpersonen mit Meinungsverschiedenheiten** während Brave Dialogues umgehen. Die fünf Konfliktstile sind **Vermeiden, Kompromiss eingehen, Anpassen, Konkurrieren und Zusammenarbeiten**. Während einige Stile das gemeinsame Lernen und den Aufbau von Vertrauen einschränken können, ist die **Zusammenarbeit** - bei der, beide Seiten ihre Perspektiven austauschen und auf eine Lösung hinarbeiten - der **effektivste Ansatz**. Die Ermutigung zur Zusammenarbeit fördert ein **inklusives Umfeld für den Umgang mit Vorurteilen**.



KULTURVERSTÄNDNIS

Wenn man sich auf einen Brave Dialogue einlässt, ist es wichtig, sich der Art und Weise bewusst zu sein, in der kulturelle Werte, sowohl organisatorische als auch persönliche, die persönliche Wahrnehmung leiten. Die Kultur einer Organisation spielt die Rolle, die impliziten Normen festzulegen oder zu leiten, die das (un)akzeptable Verhalten in einem bestimmten sozialen System bestimmen.

Kulturelle Normen ergeben sich aus der **Übereinstimmung (oder dem Mangel an Übereinstimmung)** zwischen **den Werten, die eine Organisation vertritt, und den Werten, die sie tatsächlich in die Praxis umsetzt.**





KULTURVERSTÄNDNIS

Eine Organisation kann **ausdrücklich eine gesunde Work-Life-Balance fördern**

BEISPIEL

BEFÜRWORTETE WERTE

ABER DANN...

"Manager senden E-Mails an Mitarbeitende außerhalb der Arbeitszeit und erwarten eine sofortige Antwort".

WERT IN DIE PRAXIS UMGESETZT

Es ist das erwartete Verhalten, das in der Umsetzung kultureller Normen impliziert ist, das das Wesen der Gesamtkultur der Organisation bestimmt.



KULTURVERSTÄNDNIS

Darüber hinaus bringen die Mitarbeitenden auch ihre persönlichen kulturellen Werte mit an den Arbeitsplatz, die mit denen des Unternehmens übereinstimmen können oder auch nicht.

Da sowohl **organisatorische als auch persönliche kulturelle Werte außerhalb unseres Bewusstseins wirken**, ist es wichtig, **dass wir unsere Wahrnehmungen auf die leichte Schulter nehmen und bereit sind zu prüfen, wie Werte unsere Interpretation eines bestimmten Moments oder einer Situation beeinflussen.**

Auf diese Weise bringen wir **kulturelle Demut** in den Brave Dialogue ein. Indem wir **uns in kultureller Demut üben**, erkennen wir an, **dass unsere individuelle "Wahrheit" aus organisatorischen und persönlichen kulturellen Werten hervorgeht und daher nicht die einzige "Wahrheit" ist.** Aus diesem Grund sollten die Menschen offen bleiben für das **Verständnis der individuellen "Wahrheiten" anderer.**



KULTURVERSTÄNDNIS

SUMMARY

Kulturelle Werte, **sowohl organisatorische als auch persönliche**, prägen **Wahrnehmungen und Verhaltensweisen**. Die Organisationskultur legt **implizite Normen für akzeptables Verhalten fest**, während die **persönlichen kulturellen Werte** von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden variieren. Kulturelle Einflüsse mit **kultureller Demut** zu erkennen und zu untersuchen, ist in Brave Dialogues entscheidend. Dies **fördert das Verständnis** für unterschiedliche Sichtweisen und stellt die Annahme in Frage, dass die eigene Wahrheit die einzige Wahrheit ist. Indem sie kulturelle Unterschiede anerkennen, **fördern Organisationen die Integration und den offenen Dialog**.



Brave Dialogues

Jeder der drei Erfolgsfaktoren kann die **Inklusion am Arbeitsplatz fördern und verbessern**, indem die Verantwortung für aktives (Un-)Lernen im Prozess eines Brave Dialogue verteilt wird.

Ein Brave Dialogue wird **wahrscheinlich nicht glatt und sauber verlaufen**; es wird oft ein **Mangel an Abschluss und eine gewisse Unsicherheit herrschen**, wenn er zu Ende geht. Es ist nicht ungewöhnlich, dass wir uns für einen **Folgedialog erneut zusammensetzen müssen**. Manchmal führen wir mehrere Gespräche und erreichen einen Punkt, an dem wir erkennen, dass wir alles getan und gesagt haben, was wir konnten.

Brave Dialoge bieten eine **Lernmethode**, die dazu genutzt werden kann, **subtil voreingenommenes Verhalten zu unterbrechen**. Sie bieten den Mitarbeitenden eine **informelle Möglichkeit, zu kommunizieren, Unklarheiten zu klären und Annahmen zu testen**, um voneinander zu lernen.





Brave Dialogues

Wenn sich eine Praxis des Brave Dialogue etabliert, setzt die Organisation damit ein entscheidendes Zeichen:

ALLE MITGLIEDER WERDEN GESCHÄTZT

UND ERMUTIGT

OFFEN ÜBER IHRE UNTERSCHIEDE ZU

SPRECHEN





Was Sie bis jetzt gelernt haben:

Machtdynamiken beeinflussen Interaktionen. Das Verständnis der impliziten und expliziten Quellen von Macht fördert das Vertrauen und beseitigt Vorurteile in Brave Dialogues.

Konfliktstile wirken sich auf Brave Dialogues aus. Die Zusammenarbeit, bei der beide Seiten ihre Sichtweisen austauschen und Lösungen entwickeln, ist der effektivste Ansatz, um Vorurteile abzubauen und die Integration zu fördern.

Kulturelle Werte prägen Wahrnehmungen. Kulturelle Bescheidenheit in Brave Dialogues fördert das Verständnis und die Inklusion, indem sie unterschiedliche Perspektiven anerkennt und Annahmen in Frage stellt.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Brave Dialogues...

richtig oder
falsch?

Brave Dialogues zielen darauf ab, den der Vielfalt zugrunde liegenden Konflikt zu verringern.

Ein positives Umfeld, das Brave Dialogues fördert, entsteht automatisch und ohne jede Anstrengung.

Brave Dialogues tragen dazu bei, die zugrunde liegenden Annahmen und Überzeugungen zu klären, die anerkannte, aber ungenannte Normen bestimmen.

In einem Brave Dialogue müssen beide Seiten zustimmen, und die Spannungen werden sich auflösen.



Richtige Antworten

Brave Dialogues zielen darauf ab, den der Vielfalt zugrunde liegenden Konflikt zu verringern.

Nein, das ist nicht richtig! Das Ziel der Brave Dialogues ist es nicht, den der Vielfalt zugrunde liegenden Konflikt zu reduzieren, sondern ihn zu akzeptieren. Die Dialoge ermutigen dazu, Unterschiede zu thematisieren und individuelles und organisatorisches Lernen zu fördern, anstatt zu versuchen, Konflikte zu beseitigen.

Ein positives Umfeld, das Brave Dialogues fördert, entsteht automatisch und ohne jede Anstrengung.

Nein, das ist nicht richtig! Die Schaffung eines positiven Umfelds, das Brave Dialogues fördert, geschieht nicht automatisch. Es erfordert die Etablierung und kontinuierliche Pflege konkreter Lernprozesse und klar festgelegter Praktiken. Das bedeutet, dass Anstrengungen und absichtliches Handeln notwendig sind, um ein solches Umfeld zu schaffen.

**Brave
Dialogues...**

richtig oder
falsch?



Richtige Antworten

Brave Dialogues tragen dazu bei, die zugrunde liegenden Annahmen und Überzeugungen zu klären, die anerkannte, aber ungenannte Normen bestimmen.

Ja, richtig! Brave Dialogues dekonstruieren Vorannahmen und bieten die Möglichkeit, die zugrunde liegenden Annahmen und Überzeugungen zu klären, die akzeptierte, aber ungenannte Normen bestimmen. Diese Dialoge zielen darauf ab, Vorurteile und unbewusste Verhaltensweisen zu erkennen und anzusprechen.

In einem Brave Dialogue müssen beide Seiten zustimmen, und die Spannungen werden sich auflösen.

Nein, falsch! In einem Brave Dialogue haben beide Parteien die Möglichkeit, sich die Erfahrungen des anderen anzuhören und die Annahmen zu nennen, die ihr Verhalten beeinflusst haben. Das bedeutet nicht, dass beide Parteien zustimmen werden oder dass sich Spannungen auflösen werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Schaffung von gemeinsamem Lernen und Verständnis, nicht unbedingt auf der Lösung aller Konflikte oder dem Erreichen einer vollständigen Übereinstimmung.

Brave Dialogues...

richtig oder
falsch?



Prüfen Sie Ihr Wissen

Brave Dialogues...

richtig oder
falsch?

Die Machtdynamik in einem Brave Dialogue kann implizit durch die Eigenschaften einer Person oder explizit durch ihre hierarchische Position in der Organisation entstehen.

Das Ziel der Einrichtung eines Brave Dialogue ist es, Macht auszuüben und die andere Person dahingehend zu beeinflussen, dass sie die Erfahrung aus Ihrer Sicht sieht.

Ein Kompromiss ist der effektivste Konfliktstil in einem Brave Dialogue.

Der Aufbau einer Kultur des Mutes und des Engagements für die Auseinandersetzung mit subtilen Vorurteilen kann durch einen einzigen Brave Dialogue erreicht werden.



Richtige Antworten

Brave Dialogues...

richtig oder falsch?

Die Machtdynamik in einem Brave Dialogue kann implizit durch die Eigenschaften einer Person oder explizit durch ihre hierarchische Position in der Organisation entstehen.

Ja, richtig! Die Machtdynamik in einem Brave Dialogue kann implizit durch die Eigenschaften einer Person (soziale Identitätsmerkmale) oder explizit durch ihre Rolle oder hierarchische Position in der Organisation entstehen.

Das Ziel der Einrichtung eines Brave Dialogue ist es, Macht auszuüben und die andere Person dahingehend zu beeinflussen, dass sie die Erfahrung aus Ihrer Sicht sieht.

Nein, das ist nicht richtig! Die Initiierung eines Brave Dialogue erfordert zwar das Erkennen von Machtdynamiken, aber das Ziel ist nicht, Macht auszuüben und die andere Person so zu beeinflussen, dass sie die Erfahrung aus Ihrer Sicht sieht. Stattdessen geht es darum, einen offenen Dialog zu führen, die zugrunde liegenden Überzeugungen beider Seiten besser zu verstehen und eine gemeinsame Bedeutung zu schaffen.



Richtige Antworten

Ein Kompromiss ist der effektivste Konfliktstil in einem Brave Dialogue.

Nein, das ist nicht richtig! Der kollaborative Stil ist der effektivste Konfliktstil in einem Brave Dialogue, bei dem, beide Parteien ihre Sichtweisen austauschen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten. Kompromissbereitschaft wird zwar erwähnt, aber als übermäßiges Vertrauen angesehen, das die Gelegenheit verpasst, die Ursachen für einseitiges Verhalten zu untersuchen und das Vertrauen zu stärken.

Der Aufbau einer Kultur des Mutes und des Engagements für die Auseinandersetzung mit subtilen Vorurteilen kann durch einen einzigen Brave Dialogue erreicht werden.

Nein, das ist nicht richtig! Der Aufbau einer Kultur des Mutes und des Engagements für den Umgang mit subtilen Vorurteilen durch Brave Dialogues ist eine sich entwickelnde Praxis. Es bedarf mehrerer Dialoge im Laufe der Zeit, um Vertrauen aufzubauen und ein integratives Umfeld zu schaffen. Ein kontinuierlicher Dialog ist für die Förderung der gewünschten Kultur unerlässlich.

Brave Dialogues...

richtig oder
falsch?



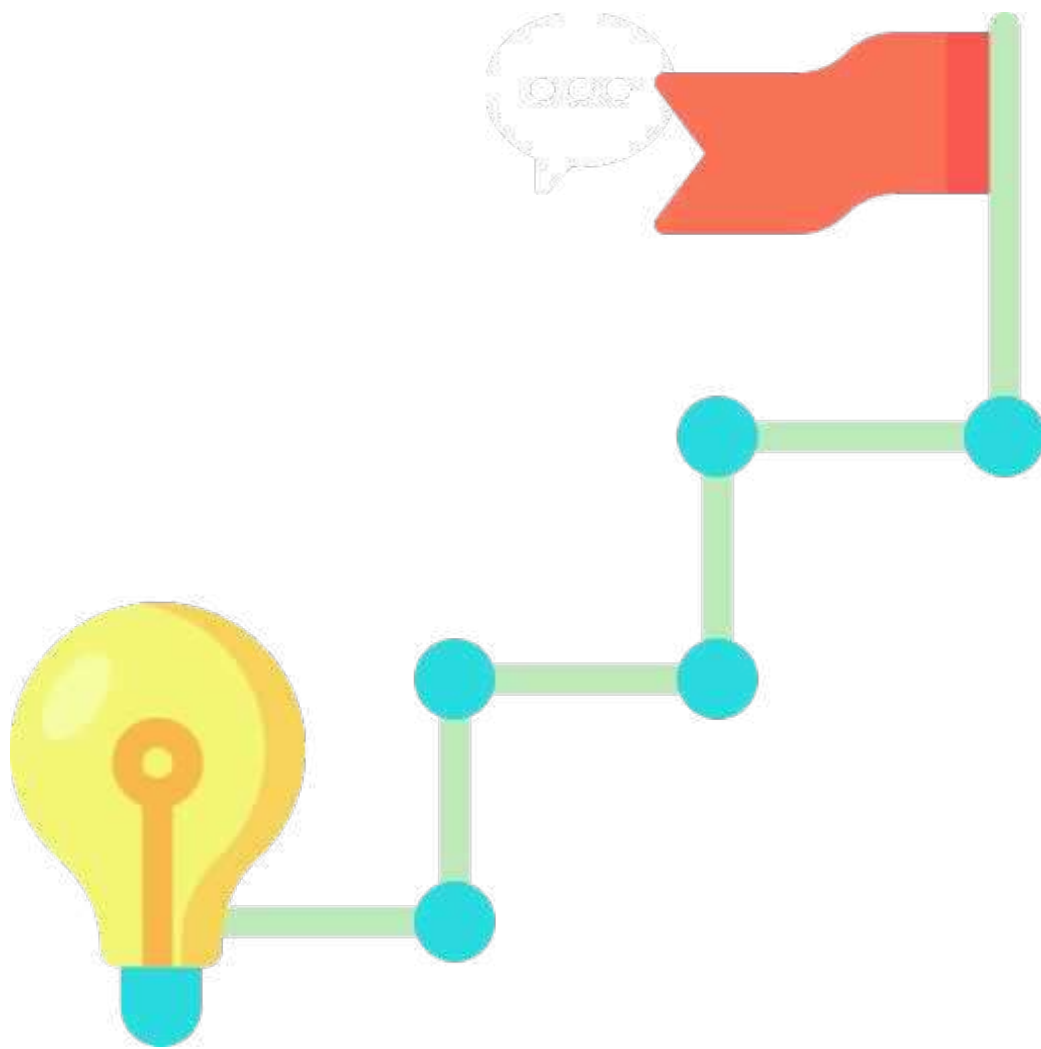
Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!

Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können, und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten. Probieren Sie es aus!





Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst **kleine** Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch **unsere** Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!





Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Date: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und was
ich aus dieser Erfahrung
gelernt habe





Congratulations!

Sie haben das

Modul Nr.12 Interkulturelle Kompetenzen und Diversität, abgeschlossen!

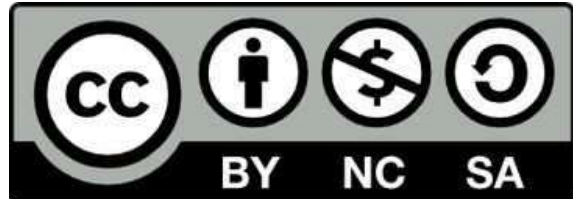
Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr° 13 über Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden





**Co-funded by
the European Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.

© 2022-2024. Dieses Werk steht unter einer [CC BY-NC-SA 4.0-Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Modul Nr. 13:

Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden

Author: Yordan Nikolov - PM – Balkan Bridge

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.





Inhalt

1. Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden
2. Vorteile und Hindernisse der Entscheidungsfindung, sowohl individuell als auch im Team
3. Erkennen von Entscheidungsverkürzungen und Fehlern, die zu schlechten Entscheidungen führen
4. Werkzeuge zur Entscheidungsfindung: SWOT-Analyse
5. Werkzeuge zur Entscheidungsfindung: Descartes-Quadrat
6. Problemlösungswerkzeuge: Sechs Denkhüte
7. Problemlösungs-Tools: PESTLE-Analyse
8. Wichtige Techniken des kritischen Denkens
9. Methoden zur Analyse der Kausalität zwischen Entscheidungen und Folgen



Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden

Kritisches Denken ist ein kognitiver Prozess, bei dem Informationen, Ideen und Argumente analysiert und bewertet werden, um fundierte Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen. Dazu gehört auch, Annahmen zu hinterfragen, verschiedene Perspektiven in Betracht zu ziehen und nur anhand von fundierten Beweisen und logischer Argumentation Schlussfolgerungen zu ziehen.



Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden

Problemlösungsmethoden sind Prozesse, bei denen Lösungen für Probleme oder Herausforderungen gefunden werden. Sie umfassen das Erkennen und die Beschreibung des Problems, das Sammeln von Informationen, die Entwicklung möglicher Lösungen, die Bewertung dieser Lösungen und die Auswahl und Umsetzung der effektivsten Lösung.



Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden

Die Methoden und Techniken, die beim kritischen Denken und bei der Problemlösung zum Einsatz kommen, sind vielfältig und können je nach spezifischem Kontext und Problem variieren.

Im Allgemeinen umfassen sie jedoch Prozesse und Techniken, bei denen Informationen gesammelt und analysiert, Fakten bewertet und mögliche Lösungsansätze erarbeitet und bewertet werden, so dass in der Folge fundierte Entscheidungen getroffen werden können.

Diese Methoden können in einer Vielzahl von Umfeldern oder Situationen angewendet werden, z. B. in der Wirtschaft, im Bildungswesen, im Gesundheitswesen und bei persönlichen Entscheidungen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Kritisches Denken und Problemlösung sind praktische Fähigkeiten.

Sie helfen dabei, wichtige Daten zu sammeln und zu analysieren, um effektive Lösungen zu finden.

Diese Methoden können in einem breiten Spektrum von Kontexten angewandt werden



Prüfen Sie Ihr Wissen

**Was gilt sowohl
für kritisches
Denken als auch
für das Lösen von
Problemen?**

Richtig
oder
falsch?

Sie sind überwiegend theoretisch

Sie kombinieren das Sammeln von Daten und die Erstellung von Modellen zu deren Anwendung

Sie werden ausschließlich in der Finanzverwaltung verwendet



Richtige Antworten

**Was gilt sowohl
für kritisches
Denken als auch
für das Lösen von
Problemen?**

Richtig
oder
falsch?

Sie sind überwiegend theoretisch

Das ist nicht richtig! Kritisches Denken und Problemlösungsfähigkeit bestehen aus Techniken und Know-how zum Sammeln und Analysieren von Informationen auf der praktischen Ebene

Sie kombinieren das Sammeln von Daten und die Erstellung von Modellen zu deren Anwendung

Das ist nicht richtig! Kritisches Denken ermöglicht die Entwicklung von Problemlösungsmethoden.

Sie werden ausschließlich in der Finanzverwaltung verwendet

Das ist nicht richtig! Die Methodik kann in einer Vielzahl von Kontexten angewandt werden, z. B. in der Wirtschaft, im Bildungswesen, im Gesundheitswesen und bei persönlichen Entscheidungen.



Vorteile und Hindernisse der Entscheidungsfindung, sowohl individuell als auch im Team

Vorteile der individuellen Entscheidungsfindung:

Effizienz: Entscheidungen können schneller getroffen werden, wenn nur ein Entscheider beteiligt ist.

Klarheit der Verantwortung: Die Person, die die Entscheidung trifft, ist allein für das Ergebnis verantwortlich, was zu einem klaren Gefühl der Verantwortlichkeit führen kann.

Eigenständigkeit: Die individuelle Entscheidungsfindung kann ein Gefühl der Unabhängigkeit und Kontrolle über den Entscheidungsprozess vermitteln.



Vorteile und Hindernisse der Entscheidungsfindung, sowohl individuell als auch im Team

Hindernisse der individuellen Entscheidungsfindung:

Begrenzte Perspektiven: Individuelle Entscheidungen können aus einem begrenzten Blickwinkel getroffen werden, so dass wichtige Informationen oder alternative Standpunkte übersehen werden können.

Voreingenommenheit: Die Person kann von kognitiven Voreingenommenheiten beeinflusst werden wie z. B. dem Bestätigungsvotum, was zu einer fehlerhaften Entscheidungsfindung führen kann.

Fehlende Unterstützung: Der Person kann es an Unterstützung oder Input von anderen fehlen, was zu Entscheidungen führen kann, die weniger gut fundiert oder weniger effektiv sind.



Vorteile und Hindernisse der Entscheidungsfindung, sowohl individuell als auch im Team

Vorteile der Entscheidungsfindung im Team:

Vielfältige Perspektiven: Die Entscheidungsfindung im Team kann ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Ideen bieten, was zu kreativeren und effektiveren Lösungen führen kann.

Kollaboration: Die Entscheidungsfindung im Team kann die Zusammenarbeit und Kooperation fördern, was sich positiv auf die Arbeitsmoral auswirkt und Vertrauen unter den Teammitgliedern schafft.

Geteilte Verantwortung: Die Entscheidungsfindung im Team kann dazu beitragen, die Verantwortung für die Entscheidung und ihr Ergebnis zu verteilen, wodurch ein Gefühl der gemeinsamen Verantwortung und Rechenschaftspflicht entstehen kann.



Vorteile und Hindernisse der Entscheidungsfindung, sowohl individuell als auch im Team

Hindernisse bei der Entscheidungsfindung im Team:

Gruppendenken: In manchen Fällen kann die Entscheidungsfindung im Team zu Gruppendenken führen, bei dem sich die Teammitglieder der vorherrschenden Meinung anschließen und alternative Standpunkte nicht berücksichtigen.

Konflikte: Die Entscheidungsfindung im Team kann manchmal zu Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten zwischen den Teammitgliedern führen, was den Entscheidungsfindungsprozess verlangsamen oder zu ineffizienten Ergebnissen führen kann.

Entscheidungshemmung: Die Entscheidungsfindung im Team kann manchmal dazu führen, dass es keine klare Richtung oder keinen Konsens gibt, was zu einer Lähmung der Entscheidungsfindung und zu Verzögerungen führen kann.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Entscheidungsfindung kann sowohl individuell als auch im Team effektiv sein.

Entscheidungsfindung erfordert flexibles Denken

Die Entscheidungsfindung kann die eigene Autonomie stärken, aber auch einen Konflikt hervorrufen



Welche der folgenden Punkte können als **Hindernisse** und welche als **Vorteil** bei der Entscheidungsfindung im Team betrachtet werden?

Prüfen Sie Ihr Wissen

Entscheidungen, die auf Vorurteilen beruhen

Vielfältige Perspektiven

Konflikt zwischen den Parteien

Sinn für Autonomie, um selbständig Entscheidungen zu treffen



Richtige Antworten

Hindernis oder Vorteil?

Entscheidungen, die auf Vorurteilen beruhen

Hindernis! Der Einzelne kann von kognitiven Voreingenommenheiten beeinflusst werden, wie z. B. beim Bestätigungsvotum, was zu fehlerhaften Entscheidungen führen kann.

Vielfältige Perspektiven

Vorteil! Die Entscheidungsfindung im Team kann ein breiteres Spektrum an Perspektiven und Ideen bieten, was zu kreativeren und effektiveren Lösungen führen kann.

Konflikt zwischen den Parteien

Hindernis! Konflikte führen manchmal zu einer Verlangsamung des Entscheidungsprozesses oder zu ineffektiven Resultaten.

Sinn für Autonomie, um selbständig Entscheidungen zu treffen

Vorteil! Die individuelle Entscheidungsfindung kann ein Gefühl der Unabhängigkeit und Kontrolle über den Entscheidungsprozess vermitteln.



Erkennen von Entscheidungsverkürzungen und Fehlern, die zu schlechten Entscheidungen führen

- **Selbstüberschätzung:** Dies ist die Tendenz, die Richtigkeit unseres eigenen Urteils und die Wirksamkeit unserer Entscheidungen zu überschätzen. Anzeichen für eine Selbstüberschätzung sind u. a. die Vernachlässigung alternativer Standpunkte, die Unterschätzung der mit einer Entscheidung verbundenen Risiken oder Unsicherheiten und ein zu starkes Vertrauen in die Intuition oder persönliche Erfahrung.
- **Neigung zur Selbstbestätigung:** Dies ist die Tendenz, nach Informationen zu suchen, die unsere bestehenden Überzeugungen oder Annahmen bestätigen, während wir Informationen, die ihnen widersprechen, ignorieren oder außer Acht lassen. Zu den Anzeichen für eine Bestätigung der Vorannahmen gehören das Versäumen, verschiedene Perspektiven oder alternative Standpunkte zu suchen, das Zurückweisen von Beweisen, die unseren Überzeugungen widersprechen, und die selektive Interpretation von Informationen, die zu unseren vorgefassten Meinungen passen.



Erkennen von Entscheidungsverkürzungen und Fehlern, die zu schlechten Entscheidungen führen

- **Verankerungsfehler:** Dies ist die Tendenz, sich bei einer Entscheidung zu sehr auf die erste Information zu verlassen, die wir erhalten, was unsere nachfolgenden Urteile und Entscheidungen verfälschen kann. Anzeichen für eine Verankerung sind u. a. die Fixierung auf eine einzige Information oder einen Datenpunkt, die Nichtberücksichtigung alternativer Informationen und die Unterschätzung der Rolle des Zufalls oder der Unsicherheit bei einer Entscheidung.
- **Einsichtsverzerrung:** Dies ist die Tendenz zu glauben, dass wir das Ergebnis einer Entscheidung im Nachhinein hätten vorhersagen können, auch wenn wir zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht Zugang zu allen Informationen oder Faktoren hatten, die an der Entscheidung beteiligt waren. Zu den Anzeichen für eine Voreingenommenheit im Nachhinein gehören die Überschätzung der Genauigkeit unserer früheren Vorhersagen oder Urteile und das Versäumnis, aus früheren Fehlern oder Fehleinschätzungen zu lernen.



Erkennen von Entscheidungsverkürzungen und Fehlern, die zu schlechten Entscheidungen führen

- **Gruppendenken:** Dies ist die Tendenz, dass die Entscheidungsfindung einer Gruppe durch sozialen Druck, Konformität und den Wunsch nach Einstimmigkeit beeinflusst wird, was zu fehlerhaften Entscheidungen führen kann. Zu den Anzeichen für Gruppendenken gehören das Fehlen einer kritischen Bewertung alternativer Standpunkte oder Optionen, das Versäumnis, nach abweichenden Meinungen zu suchen, und die Tendenz, der sozialen Harmonie Vorrang vor einer effektiven Entscheidungsfindung zu geben.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

5 Arten von Vorurteilen, die unsere Entscheidungen negativ beeinflussen können

Einige Vorurteile könnten dazu führen, dass wir uns nicht um verschiedene Perspektiven oder alternative Standpunkte bemühen

Gruppendenken ist die Tendenz, dass die Entscheidungsfindung einer Gruppe durch sozialen Druck beeinflusst wird.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Wie können Sie die folgenden Beispiele auf der Grundlage der 5 vorgestellten Arten von Vorurteilen kategorisieren?

1. Die Führungskraft legt eine kurzfristige Strategie fest, ohne die Warnungen und Bedenken der Mitarbeiter zu berücksichtigen.

2. Die neu eingestellte Person trifft eine schnelle Entscheidung und unterschätzt die Rolle des Zufalls oder der Ungewissheit bei einer Entscheidung.

3. Ein Mitarbeiter trifft erfahrungsbasierte Entscheidungen, indem die Richtigkeit früherer Vorhersagen oder Einschätzungen überschätzt wird.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Wie können Sie die folgenden Beispiele auf der Grundlage der 5 vorgestellten Arten von Vorurteilen kategorisieren?

4. Alle Mitarbeitenden einigen sich auf eine gemeinsame Lösung, die auf Konformität beruht.

5. Die Führungskraft zögert, eine neue Arbeitsstrategie einzuführen, sondern bevorzugt die bereits funktionierende, bestätigte Strategie.



Richtige Antworten

1 - Selbstüberschätzung

2 – Verankerungsfehler

3 – Einsichtsverzerrung

4 - Gruppendenken

5 – Neigung zur Selbstbestätigung



Werkzeuge zur Entscheidungsfindung: SWOT-Analyse

Bei einer **SWOT-Analyse** werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer bestimmten Entscheidung oder Situation ermittelt. Dies ermöglicht es Einzelpersonen oder Teams, sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte einer Entscheidung zu bewerten und potenzielle Risiken und Chancen zu ermitteln, die sich auf den Erfolg der Entscheidung auswirken können. Durch die Berücksichtigung sowohl interner als auch externer Faktoren kann eine SWOT-Analyse den Entscheidungsträgern helfen, ein umfangreicheres Verständnis für die anstehende Entscheidung zu entwickeln und fundiertere Entscheidungen auf der Grundlage einer vollständigen Palette verfügbarer Informationen zu treffen.



Werkzeuge zur Entscheidungsfindung: SWOT-Analyse Beispiele

S STRENGTHS	W WEAKNESSES	O OPPORTUNITIES	T THREATS
<ul style="list-style-type: none">• Things your company does well• Qualities that separate you from your competitors• Internal resources such as skilled, knowledgeable staff• Tangible assets such as intellectual property, capital, proprietary technologies etc.	<ul style="list-style-type: none">• Things your company lacks• Things your competitors do better than you• Resource limitations• Unclear unique selling proposition	<ul style="list-style-type: none">• Underserved markets for specific products• Few competitors in your area• Emerging need for your products or services• Press/media coverage of your company	<ul style="list-style-type: none">• Emerging competitors• Changing regulatory environment• Negative press/media coverage• Changing customer attitudes toward your company



Werkzeuge zur Entscheidungsfindung: Descartes-Quadrat

Das **Descartes-Quadrat** ist ein Instrument zur Entscheidungsfindung, bei dem die Vor- und Nachteile einer Entscheidung anhand von vier Schlüsseldimensionen beurteilt werden: **strategisch, operativ, finanziell und ethisch**. Durch die Berücksichtigung jeder dieser Dimensionen und die Abwägung ihrer relativen Bedeutung können Einzelpersonen oder Teams ein differenzierteres Verständnis für die potenziellen Vor- und Nachteile einer Entscheidung gewinnen und die Entscheidung umfassender und ganzheitlicher bewerten.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Bei einer **SWOT-Analyse** werden die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einer bestimmten Entscheidung oder Situation ermittelt.

Das **Descartes-Quadrat** ist ein Instrument zur Entscheidungsfindung, das vier Schlüsseldimensionen berücksichtigt: **strategische, operative, finanzielle und ethische.**

SWOT-Analyse und Descartes-Quadrat sind **sowohl für Team- als auch für Einzelentscheidungen geeignet**



Prüfen Sie Ihr Wissen

SWOT-Analyse
& Descartes-
Quadrat sind...

richtig oder
falsch

... beliebte Entscheidungshilfen, die es ermöglichen, Vor- und Nachteile abzuschätzen

... nützlich, um ein differenziertes Verständnis der möglichen Vor- und Nachteile einer Entscheidung zu erwerben

... nicht geeignet für Sitzungen zur Entscheidungsfindung im Team



Richtige Antworten

Richtig
oder
Falsch?

... beliebte Entscheidungshilfen, die es ermöglichen, Vor- und Nachteile abzuschätzen

Ja, richtig! Sie ermöglichen es Einzelpersonen oder Teams, sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte einer Entscheidung zu bewerten.

... nützlich, um ein differenziertes Verständnis der möglichen Vor- und Nachteile einer Entscheidung zu erwerben

Ja, richtig! Sie sind Instrumente, die helfen, die Entscheidung umfassender und vollständiger zu bewerten.

... nicht geeignet für Sitzungen zur Entscheidungsfindung im Team

Nicht richtig! Sie sind für individuelle und Team-Entscheidungen gleichermaßen geeignet.



Problemlösungswerkzeuge: Sechs Denkhüte

Die Sechs Denkhüte ist ein von Edward de Bono entwickelter Problemlösungsrahmen. Bei dieser Technik werden den Gruppenmitgliedern verschiedene "Denkhüte" zugewiesen, um sie zu ermutigen, ein Problem aus verschiedenen Perspektiven anzugehen. Jeder Hut steht für eine andere Art des Denkens:



Problemlösungswerkzeuge: Sechs Denkhüte

1. **Weißer Hut:** Dieser Hut steht für sachliches, objektives Denken. Er beinhaltet das Sammeln und Analysieren von Informationen und Daten.
2. **Roter Hut:** Dieser Hut steht für emotionales, subjektives Denken. Es geht darum, Gefühle und Intuitionen zu berücksichtigen.
3. **Schwarzer Hut:** Dieser Hut steht für kritisches, negatives Denken. Es geht darum, potenzielle Probleme und Risiken zu erkennen.



Problemlösungswerkzeuge: Sechs Denkhüte

4. **Gelber Hut:** Dieser Hut steht für positives, optimistisches Denken. Es geht darum, potenzielle Vorteile und Chancen zu erkennen.
4. **Grüner Hut:** Dieser Hut steht für kreatives, phantasievolles Denken. Er beinhaltet die Entwicklung neuer Ideen und Lösungen.
4. **Blauer Hut:** Dieser Hut steht für strategisches, übergreifendes Denken. Es geht darum, Informationen zu organisieren und zusammenzufassen und die allgemeinen Ziele des Problemlösungsprozesses zu berücksichtigen.



Problemlösungs-Tools: PESTLE-Analyse

PESTLE steht für:

Politisch: Faktoren, die mit der Regierungspolitik, den Vorschriften und der politischen Stabilität zusammenhängen.

Wirtschaftlich: Faktoren, die das wirtschaftliche Umfeld betreffen, wie Inflation, Zinssätze und Wirtschaftswachstum.

Soziokulturell: Faktoren, die mit dem sozialen und kulturellen Umfeld zusammenhängen, wie z. B. Demografie, Lifestyle-Trends und Verbraucherverhalten.



Problemlösungs-Tools: PESTLE-Analyse

Technologisch: Faktoren, die mit der Technologie zusammenhängen, wie Innovationen, Fortschritte und die Verfügbarkeit von Technologie.

Rechtliches: Faktoren im Zusammenhang mit Gesetzen und Vorschriften, die sich auf das Unternehmen auswirken, z. B. Arbeitsgesetze, Umweltvorschriften und Verbraucherschutzgesetze.

Umwelt: Faktoren, die mit der physischen Umwelt zusammenhängen, wie Klimawandel, Naturkatastrophen und Ressourcenknappheit.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

“**Sechs Denkhüte**” ist ein Problemlösungssystem, das verschiedene Denkweisen zuordnet und eine Herangehensweise aus verschiedenen Perspektiven fördert

Die PESTLE-Analyse und die Sches Denkhüte sind wirksame Problemlösungsinstrumente.

Die Abkürzung PESTLE steht für: **P**olitical;
Economic;
Sociocultural;
Technological;
Legal and
Environmental



Prüfen Sie Ihr Wissen

Für welche Art von Perspektive steht der **Grüne Hut** im Rahmen der "**Sechs Denkhüte**"?

- A. Positives Denken
- B. Negatives Denken
- C. Kreatives Denken

Wofür steht das "L" in der **PESTLE-Abkürzung?**
(Englisch)

- A. Linguistisch (Linguistic)
- B. Rechtlich (Legal)
- C. Zuhören (Listening)



Richtige Antworten

Für welche Art von Perspektive steht der **Grüne Hut** im Rahmen der "**Sechs Denkhüte**"?

Richtige Antwort
C. Kreatives Denken

Der grüne Hut steht für kreatives, phantasievolles Denken. Es geht darum, neue Ideen und Lösungen zu entwickeln

Wofür steht das "L" in der **PESTLE-Abkürzung**?
(English)

Richtige Antwort
B. Rechtlich

Rechtliche Faktoren im Zusammenhang mit Gesetzen und Vorschriften, die sich auf das Geschäft auswirken, wie z. B. Arbeitsgesetze, Umweltvorschriften und Verbraucherschutzgesetze.



Wichtige Techniken des kritischen Denkens

1. **Aufgeschlossenheit:** Aufgeschlossenheit bedeutet, neuen Ideen und Perspektiven gegenüber offen zu sein und Vorurteile oder Voreingenommenheit zu vermeiden. Dies ermöglicht es dem Einzelnen, eine Reihe von Möglichkeiten und Optionen in Betracht zu ziehen, anstatt durch seine eigenen Perspektiven oder Annahmen eingeschränkt zu werden.
2. **Beachten von Beweisen und Argumenten:** Kritisches Denken bedeutet, dass Entscheidungen und Urteile auf Beweisen und logischen Überlegungen beruhen und nicht auf Emotionen oder persönlichen Vorurteilen. Dies erfordert, dass der Einzelne Informationen objektiv bewertet und eine Reihe von Standpunkten und Quellen berücksichtigt.



Wichtige Techniken des kritischen Denkens

- 3. Kognitive Flexibilität:** Kognitive Flexibilität bezieht sich auf die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Denkweisen zu wechseln und mehrere Perspektiven auf ein bestimmtes Problem zu berücksichtigen. Dies ermöglicht es dem Einzelnen, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und eine Reihe möglicher Lösungen in Betracht zu ziehen.
- 4. Perspektive der "dritten Position":** Darunter versteht man die Fähigkeit, von einer Situation zurückzutreten und sie aus einer neutralen Perspektive zu betrachten, so als ob man sie aus der Sicht eines Dritten betrachten würde. Dies kann dem Einzelnen helfen, sich von seinen eigenen Vorurteilen und Emotionen zu lösen und objektivere und fundiertere Entscheidungen zu treffen.



Wichtige Techniken des kritischen Denkens

- 5. Klarheit und Präzision:** Kritisches Denken setzt voraus, dass man in der Kommunikation und bei der Entscheidungsfindung klar und präzise ist. Dies setzt voraus, dass der Einzelne sich präzise ausdrückt und vage oder zweideutige Aussagen vermeidet, die zu Verwirrung und Missverständnissen führen können. Eine klare und präzise Kommunikation ermöglicht eine effektivere Zusammenarbeit und Problemlösung.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Aufgeschlossenheit

bedeutet, neuen Ideen und Perspektiven gegenüber offen zu sein und Vorurteile und Voreingenommenheit zu vermeiden.

Die kognitive Flexibilität

ermöglicht es, ein bestimmtes Thema aus mehreren Perspektiven zu betrachten und Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln mit einer Reihe von möglichen Lösungen zu beurteilen.

Die Perspektive der

"Dritten Position" kann dem Einzelnen helfen, sich von Vorurteilen und Emotionen zu lösen und objektivere und fundiertere Entscheidungen zu treffen





Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
Falsch?

Aufgeschlossenheit ermöglicht dem Einzelnen, eine Reihe von Möglichkeiten und Optionen in Betracht zu ziehen, anstatt sich durch seine eigenen Perspektiven oder Annahmen einschränken zu lassen.

Die Perspektive der "dritten Position" bezieht sich auf die Fähigkeit, von einer Situation zurückzutreten und sie aus einer neutralen Perspektive zu betrachten

Kognitive Flexibilität bezieht sich auf die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Denkweisen zu wechseln



Richtige Antworten

Aufgeschlossenheit ermöglicht dem Einzelnen, eine Reihe von Möglichkeiten und Optionen in Betracht zu ziehen, anstatt sich durch seine eigenen Perspektiven oder Annahmen einschränken zu lassen.

Richtig!

Kognitive Flexibilität bezieht sich auf die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Denkweisen zu wechseln

Richtig!

Die Perspektive der "dritten Position" bezieht sich auf die Fähigkeit, von einer Situation zurückzutreten und sie aus einer neutralen Perspektive zu betrachten

Richtig!



Methoden zur Analyse der Kausalität zwischen Entscheidungen und Folgen

- **Analyse der Ursache:** Bei dieser Methode werden die einem Problem oder einer Frage zugrundeliegenden Ursachen untersucht, um die Ursache zu ermitteln. Durch das Verständnis der Ursache können Organisationen Änderungen vornehmen, um zu verhindern, dass das Problem in Zukunft wieder auftritt.



Methoden zur Analyse der Kausalität zwischen Entscheidungen und Folgen

- **Entscheidungsanalyse:** Bei der Entscheidungsanalyse wird eine Entscheidung in ihre Bestandteile zerlegt und es werden die möglichen Folgen jeder Entscheidung analysiert. Indem sie die möglichen Folgen einer Entscheidung verstehen, können Organisationen fundiertere Entscheidungen treffen und die Wiederholung früherer Fehler vermeiden.



Methoden zur Analyse der Kausalität zwischen Entscheidungen und Folgen

- **Szenarioplanung:** Bei der Szenarioplanung wird eine Reihe von Szenarien erstellt, die mögliche Ergebnisse auf der Grundlage verschiedener Entscheidungen darstellen. Durch die Betrachtung verschiedener Szenarien können Organisationen potenzielle Risiken erkennen und Entscheidungen treffen, die mit geringerer Wahrscheinlichkeit zu negativen Folgen führen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Ursachenanalyse ermöglicht es Unternehmen, Änderungen vorzunehmen, um zu verhindern, dass Probleme in Zukunft wieder auftreten.

Bei der Entscheidungsanalyse wird eine Entscheidung in ihre Einzelteile zerlegt und es werden die möglichen Ergebnisse analysiert.

Bei der Szenarioplanung wird eine Reihe von Szenarien erstellt, die mögliche Ergebnisse auf der Grundlage verschiedener Entscheidungen darstellen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Richtig
oder
Falsch?

Die Analyse der Ursache ist eine Methode, die die zugrundeliegenden Umstände eines Problems oder einer Frage untersucht, um die Ursache zu ermitteln.

Die Entscheidungsanalyse ermöglicht es, die möglichen Ergebnisse einer Entscheidung zu verstehen.

Die Szenarioplanung zielt darauf ab, das positivste Szenario zu entwickeln, das verfolgt werden kann.



Richtige Antworten

Die Analyse der Ursache ist eine Methode, die die zugrundeliegenden Umstände eines Problems oder einer Frage untersucht, um die Ursache zu ermitteln.

Richtig!

Die Entscheidungsanalyse ermöglicht es, die möglichen Ergebnisse einer Entscheidung zu verstehen.

Richtig!

Die Szenarioplanung zielt darauf ab, das positivste Szenario zu entwickeln, das verfolgt werden kann.

Falsch!

Bei der Szenarioplanung wird eine breite Palette von Szenarien erstellt, die mögliche **positive und negative** Ergebnisse darstellen.





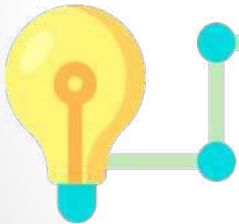
Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!

Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig, das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-) Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten. Probieren Sie es aus!





Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden – Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Date: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende

Der erste Schritt, den ich
mache (was und wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und Ihre Erfolge feiern können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben das **Modul Nr. 13** Kritisches Denken und Problemlösungsmethoden abgeschlossen!

Gut gemacht, Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen.

Das nächste interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 14 Training, Coaching & Mentoring



**Co-funded by
the European Union**

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 14:

Training, Coaching und Mentoring



Co-funded by
the European Union

Autorin: Sylvie Schoch - IP-International GmbH - Creative
Corporate Training





Index

1. Training, Coaching und Mentoring: Drei Methoden im Überblick.
2. Training, Coaching oder Mentoring? Was erfüllt Ihre Anforderungen am besten? So finden Sie heraus, welche Methode Ihren Anforderungen am besten entspricht.
3. Als TrainerIn, CoachIn oder MentorIn hervorragende Arbeit leisten.
4. Grundlegende berufliche Anforderungen, die ein/e TrainerIn, CoachIn oder MentorIn erfüllen muss, um hervorragende Arbeit zu leisten.
5. Training, Coaching oder Mentoring - Die Vorbereitung.
6. Trainingskonzepte erstellen einfach gemacht.
7. Grundregeln für das Durchführen von Training, Coaching oder Mentoring.
8. Training, Coaching oder Mentoring evaluieren.



Training, Coaching, Mentoring

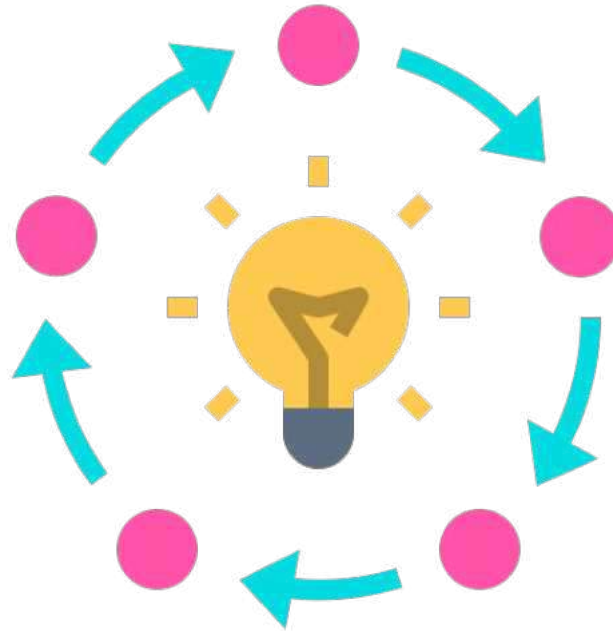
Training, Coaching und Mentoring sind wichtige Instrumente für das **Change Management** sowie für die Umsetzung und Evaluierung von neuen **Methoden, Strategien** oder **Technologien**. Dies hilft die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu verbessern und gleichzeitig auch die Qualität und die Attraktivität des Arbeitsumfeldes.

Training, Coaching und Mentoring leisten ferner einen wichtigen Beitrag zur **Unternehmenskultur** und unterstützen die Organisation dabei, zu einer **lernenden Organisation** zu werden.



Training, Coaching, Mentoring

Die drei Methoden im Überblick



Co-funded by
the European Union



Training

Das Angebot unter Training reicht von Seminaren und Lehrgängen bis hin zu Workshops und umfasst alle Aktivitäten, in denen **Wissen vermittelt** wird.

Hierbei gilt:

- Das Prinzip der **Wissensvermittlung**.
- Der Lernstoff wird **vorgetragen**, **gelehrt** oder durch **Übungen** oder **Rollenspiele** selbst ausprobiert.
- Die vermittelten **Inhalte** werden von **Dritten** zur Verfügung gestellt und stammen nicht aus dem Wissen der Teilnehmenden oder Lernenden.
- Das erlernte Wissen und die erprobten, eingeübten Verhaltensweisen sind nur auf **kognitiver Ebene** verfügbar.
- Sie sind nicht in der Natur oder Weltanschauung der Lernenden verankert. Daher ist es **schwer sie konkret zu aktivieren bzw. das Wissen zugänglich zu machen**.





Coaching

Beim Coaching **wird kein Wissen vermittelt**. Es werden auch keine Verhaltensänderungen gelehrt.
Coaching:

- vermittelt **neue Perspektiven** bezüglich bestehender Situationen, Probleme und Entscheidungen;
- steigert das **Selbstbewusstsein** und inspiriert zu neuen Erkenntnissen;
- konzentriert sich immer auf das **individuelle und persönliche Ziel** der gecoachten Person;
- **Verhaltensänderungen** erfolgen aufgrund von individueller Einsicht und Erkenntnis der gecoachten Person und aufgrund von deren persönlicher Entscheidung. Es gibt keine Richtlinien für erwünschtes und unerwünschtes Verhalten;
- bedeutet das **Sichtbarmachen** und **die zielorientierte Aktivierung** von bewussten und unbewussten Ressourcen;
- bedeutet, dass die **gecoachte Person** die **Verantwortung** übernimmt.
- Für das Coaching wird **im Vorfeld ein zeitlich begrenzter Rahmen festgelegt** (kurzer bis mittellanger Zeitraum).
- Die **Beziehung** zwischen CoachIn und Coachee ist eine Beziehung, die ausschließlich zwischen diesen beiden Personen besteht. Sie beruht auf gegenseitigem Vertrauen und Vertraulichkeit (alle Informationen werden absolut vertraulich behandelt).
- Es besteht authentisches **Interesse** an der oder dem Coachee.
- erfolgt in regelmäßigen Treffen in einem **geschützten Umfeld** (CoachIn und Coachee treffen sich über einen kurzen oder mittellangen Zeitraum in regelmäßigen Abständen).





Mentoring

Mentoring ist eine Mischform der zuvor beschriebenen Methoden des Trainings und Coachings. Eine Person mit Erfahrung (MentorIn) unterstützt eine ganz oder teilweise unerfahrene Person bei deren persönlicher und/oder professioneller Entwicklung.

- Teilweise strukturierte **Unterstützung und Führung.**
- Der oder die Mentee wird **motiviert** und **darin bekräftigt**, die persönlichen Ziele und etwaige Schwierigkeiten zu bestimmen.
- Unterstützung bei der Erlangung von **Bewusstsein über die eigene Person.**
- **Vermitteln und Teilen von Wissen.**
- Vermitteln von **empirischem Wissen** und persönlicher Erfahrung.
- Soweit erforderlich, werden auch strategisch bedeutsame **Kontakte** hergestellt.
- **Vorhandene Ressourcen** werden aktiviert.
- Normalerweise handelt es sich um einen **mittellangen bis langen Zeitraum**, in dem das Mentoring stattfindet.
- **Auf freiwilliger Basis.**
- Die **Beziehung** zwischen MentorIn und Mentee ist eine Beziehung, die ausschließlich zwischen diesen beiden Personen besteht. Sie beruht auf gegenseitigem Vertrauen und Vertraulichkeit (alle Informationen werden absolut vertraulich behandelt).
- Es besteht authentisches **Interesse** an der oder dem Mentee.
- Mentoring erfolgt in regelmäßigen Treffen in einem **geschützten Umfeld** (MentorIn und Mentee treffen sich über einen mittellangen oder langen Zeitraum in regelmäßigen Abständen).





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Training bedeutet, dass es eine lehrende Person gibt, die Informationen liefert, Wissen und Fähigkeiten vermittelt. Die Lernenden erhalten gezielte fachliche und verhaltensbezogene Lerninhalte, die vorher festgelegt werden. Der Ansatz ist eher praktisch als theoretisch.

Beim Coaching übernimmt die gecoachte Person die Verantwortung und trifft die Entscheidungen. Die coachende Person bietet neue Sichtweisen auf Situationen, Probleme und Entscheidungen: Sie/er ermöglicht eine verbesserte Wahrnehmung und Einsicht, erteilt aber keine Weisungen.

Mentoring ist eine Mischform der oben genannten Methoden des Trainings und des Coachings, bei der eine erfahrene Person (MentorIn) eine (noch oder teilweise) unerfahrene Person (Mentee) in ihrer persönlichen und/oder beruflichen Entwicklung unterstützt.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Training, Coaching und Mentoring

Richtig oder
falsch?

Training basiert auf dem Prinzip der Wissensvermittlung. Wissen wird von einem Trainer oder einer Trainerin vermittelt.

Mentoring bedeutet, dass eine erfahrene Person eine unerfahrene Person in ihrer persönlichen und/oder beruflichen Entwicklung unterstützt.

Im Mittelpunkt des Coachings steht immer das individuelle und persönliche Ziel der gecoachten Person.



Richtige Antworten

Training, Coaching und Mentoring

Training basiert auf dem Prinzip der Wissensvermittlung. Wissen wird von einem Trainer oder einer Trainerin vermittelt.

Ja, richtig! Im Unterschied zum Coaching, bei dem der Schwerpunkt auf einem Perspektivwechsel, neuen Erkenntnissen und einem gesteigerten Bewusstsein liegt, stützt sich das Training auf die Vermittlung von spezifischem Wissen.

Mentoring bedeutet, dass eine erfahrene Person eine unerfahrene Person in ihrer persönlichen und/oder beruflichen Entwicklung unterstützt.

Ja, richtig! Mentoring ist eine Mischform aus Training und Coaching, bei der eine erfahrene Person eine unerfahrene Person unterstützt.

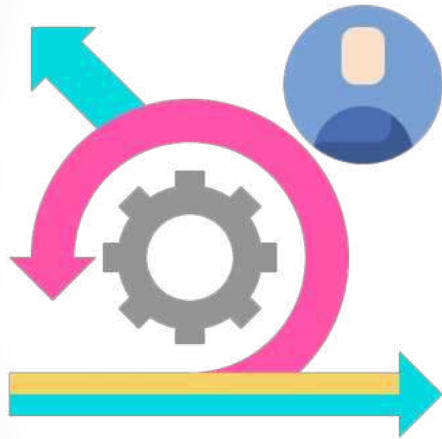
Im Mittelpunkt des Coachings steht immer das individuelle und persönliche Ziel der gecoachten Person.

Ja, richtig! Im Gegensatz zum Training, das sich auf spezifische Lerninhalte konzentriert, steht beim Coaching das individuelle und persönliche Ziel der gecoachten Person im Vordergrund.





Training, Coaching oder Mentoring?



Was erfüllt Ihre Anforderungen am besten?

So finden Sie heraus, welche Methode Ihren Anforderungen am besten entspricht.



Training

Training, d.h. Wissenstransfer, ist in folgenden Fällen angebracht:

- Generell um **berufliche Fähigkeiten** (bestimmte technische Fachgebiete und Bereiche, Sprachen, Buchhaltung, verhaltensbezogene Aspekte usw.) zu verbessern.
- Bei der **Einführung neuer Technologien** (IT, Software usw.).
- Bei der Umstellung auf **neue Produktionsverfahren.**
- Zum Einüben **neuer Verhaltensmuster** (Verkauf, Kommunikationstechniken, interkulturelle Kompetenzen usw.).



Coaching

Coaching ist in folgenden Situationen sinnvoll:

- **Persönliche Standortbestimmung:** z.B. Wo stehe ich gerade in meinem Leben? Welche Ziele möchte ich erreichen?
- **Persönliche oder berufliche Entwicklung:** Was möchte ich erreichen? Welche berufliche Position strebe ich an? Identifiziere ich mich mit meinem Beruf?
- **Spannungen und Konflikte** im Privatleben oder am Arbeitsplatz
- **Veränderungen oder Krisensituationen**, z.B. Beförderung, Umzug, etc.
- **Durchführung von Veränderungsvorhaben**, z. B. Karriereplanung
- **Konkrete Situationen**, z.B. Vorstellungsgespräch, Rede/Präsentation, etc.



Mentoring

Mentoring ist in folgenden Situationen sinnvoll:

- Unterstützung von "**NeueinsteigerInnen**" in eine bestimmte Position oder einen bestimmten Arbeitsplatz, indem sie Anleitung, Ratschläge, Informationen und Wissen erhalten.
- Unterstützung von **NachfolgerInnen** oder jungen Menschen, die im Unternehmen die Nachfolge antreten.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Training ist geeignet, um berufliche Fähigkeiten in bestimmten Fachgebieten und Bereichen zu verbessern und neue Verhaltensweisen zu erlernen.

Coaching wird eingesetzt, um Menschen in ihrer persönlichen Positionierung und der Definition ihrer persönlichen und/oder beruflichen Ziele zu unterstützen, aber auch in schwierigen Situationen wie Konflikten oder Übergangsphasen.

Mentoring dient der Unterstützung von "Neulingen" in einer Position oder an einem Arbeitsplatz, indem es Anleitung, Rat, Informationen und Wissen bereitstellt, und/oder NachfolgerInnen oder jungen Menschen, damit sie im Unternehmen Erfolg haben.





Prüfen Sie Ihr Wissen

**Welche
Methode
entspricht Ihren
Anforderungen
am besten?**

Richtig oder
falsch?

Training ist geeignet, um berufliche Fähigkeiten in bestimmten Fachgebieten zu erweitern.

Coaching ist mehr oder weniger dasselbe wie Training. Der Unterschied ist, dass der oder die coachende Person nur eine/n Coachee betreut.

Mentoring dient der Unterstützung von NachfolgerInnen oder Menschen jungen Alters, damit sie Erfolg im Unternehmen haben



Welche Methode entspricht Ihren Anforderungen am besten?

Richtige Antworten

Training ist geeignet, um berufliche Fähigkeiten in bestimmten Fachgebieten zu erweitern.

Ja, richtig! Training ist nicht nur geeignet, um die beruflichen Fähigkeiten in bestimmten Fachgebieten zu verbessern, sondern auch bei der Einführung neuer Technologien oder bei der Umstellung auf neue Produktionsverfahren.

Coaching ist mehr oder weniger dasselbe wie Training. Der Unterschied ist, dass der oder die coachende Person nur eine/n Coachee betreut.

Nein, das ist nicht richtig! Beim Coaching geht es nicht um die Vermittlung von Wissen. Coaching dient dazu, Menschen in ihrer persönlichen Positionierung und der Definition ihrer Ziele zu unterstützen und/oder sie in schwierigen Situationen, wie Konflikten oder Übergängen, zu begleiten.

Mentoring dient der Unterstützung von NachfolgerInnen oder Menschen jungen Alters, damit sie Erfolg im Unternehmen haben.

Ja, richtig! Mentoring wird eingesetzt, um "NeueinsteigerInnen" in eine Position oder einen Job zu unterstützen, indem man ihnen Anleitung, Ratschläge, Informationen und Wissen vermittelt. Dazu gehören auch NachfolgerInnen oder Menschen in jungen Jahren, die im Unternehmen Erfolg haben sollen.



Als TrainerIn, CoachIn oder MentorIn hervorragende Arbeit leisten

TrainerIn

Ein guter Trainer oder eine gute Trainerin ist geschickt in der Vermittlung von Wissen, gut in der Kommunikation, respektvoll und geduldig, engagiert, emotional reif und immer offen, auch für Unerwartetes.

CoachIn

Ein guter Coach oder eine gute Coachin ist fokussiert, unterstützend, motivierend, engagiert, klar kommunizierend, ein/e ausgezeichnete/r Zuhörer/in, zielorientiert und in der Lage, unterstützendes Feedback zu geben.

MentorIn

Ein guter Mentor oder eine gute Mentorin ist sachkundig, beruflich erfolgreich, in der Lage, konstruktives Feedback zu geben, ein Netzwerk zu bilden und Ressourcen zu erschließen, urteilsfrei und bereit/fähig, sich Zeit für die Entwicklung anderer zu nehmen.



Grundlegende berufliche Anforderungen, die ein/e TrainerIn, CoachIn oder MentorIn erfüllen muss, um hervorragende Arbeit zu leisten.





Training: Professionelle Voraussetzungen

Wenn Sie Trainings anbieten, müssen Sie:

- wissen, wie **Erwachsene lernen**;
- wissen, wie **der Trainingsbedarf** ermittelt wird;
- wissen, wie die **Charakteristiken und Besonderheiten der Zielgruppe** – der TrainingsteilnehmerInnen – ermittelt werden;
- wissen, wie Trainings **konzipiert und gehalten** werden;
- **Expertenwissen** des zu vermittelnden Wissens besitzen (oder mit einer/einem ExpertIn zusammenarbeiten, die auch Trainerkompetenzen haben);
- effektiv **kommunizieren** können;
- über **„Sozialkompetenz“** verfügen (Respekt gegenüber den TeilnehmerInnen, Feedback konstruktiv geben und aktiv zuhören, usw.).





Coaching: Professionelle Voraussetzungen

Wenn Sie Coaching anbieten, müssen Sie:

- **Coaching-Methoden** kennen,
- **aktiv und empathisch zuhören** können.
- **kommunikativ** sein,
- über "**Sozialkompetenz**" verfügen (Respekt gegenüber den Coachees, Feedback konstruktiv geben und aktiv zuhören, usw.).



Mentoring: Professionelle Voraussetzungen

Wenn Sie Mentoring anbieten, müssen Sie:

- umfassende **Erfahrung** und/oder **Fachwissen** Ihrer Branche besitzen;
- fähig sein, eine weniger erfahrene Person mit weniger Fachwissen **zu unterstützen und anzuleiten**;
- **Expertenwissen** in Ihrem Fachbereich haben;
- **kommunikativ** sein;
- über "**Sozialkompetenz**" verfügen (Respekt gegenüber den Mentees, Feedback konstruktiv geben und aktiv zuhören, usw.).





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Wenn Sie Trainings durchführen, müssen Sie wissen, wie Erwachsene lernen, wie Sie den Trainingsbedarf und die Merkmale der Zielgruppe analysieren und wie Sie das Training konzipieren und durchführen können. Außerdem brauchen Sie Fachwissen und gute Kommunikations- und Sozialkompetenzen.

Wenn Sie Coaching anbieten, müssen Sie über gute Kommunikations- und Sozialkompetenzen verfügen. Sie müssen sehr gut zuhören können und über Kenntnisse von Coaching-Methoden verfügen.

Als MentorIn ist es wichtig, dass Sie über mehr Erfahrung und/oder mehr Wissen und Kompetenz in dem betreffenden Bereich verfügen als Ihr/e Mentee. Es ist wichtig, dass Sie in der Lage sind, eine weniger erfahrene Person zu unterstützen und anzuleiten. Gute Kommunikationsfähigkeiten und soziale Kompetenz sind ebenfalls erforderlich.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Professionelle Voraussetzungen für Training, Coaching und Mentoring

Richtig oder
falsch?

Bei der Durchführung von Trainings ist es am wichtigsten, dass Sie ein/e ExpertIn auf Ihrem Gebiet sind. Alles andere ist zweitrangig.

Als CoachIn muss man unter anderem sehr gut zuhören können und Kenntnisse von Coaching-Methoden haben.

Als MentorIn muss man ExpertInnenwissen des eigenen Fachgebiets und mehr Erfahrung als der/die Mentee haben. Es ist wichtig, dass er/sie weiß, wie er/sie Mentees unterstützen und anleiten kann.





Richtige Antworten

Bei der Durchführung von Trainings ist es am wichtigsten, dass Sie ein/e ExpertIn auf Ihrem Gebiet sind. Alles andere ist zweitrangig.

Nein, das ist nicht richtig! Es stimmt, dass Sie Fachwissen brauchen, aber das ist nicht alles. Sie müssen auch die Merkmale der Zielgruppe kennen, wissen, wie man Schulungen konzipiert und durchführt und wie Erwachsene lernen, und Sie müssen über gute Kommunikations- und Sozialkompetenzen verfügen.

Als CoachIn muss man unter anderem sehr gut zuhören können und Kenntnisse von Coaching-Methoden haben.

Ja, richtig! Für eine/n CoachIn ist Zuhören eine unerlässliche Fähigkeit. Menschenkenntnis, Wissen über Coaching-Methoden und Kommunikationsfähigkeiten sind ebenfalls wichtig.

Als MentorIn muss man Expertenwissen des eigenen Fachgebiets und mehr Erfahrung als der/die Mentee haben. Es ist wichtig, dass er/sie weiß, wie er/sie Mentees unterstützen und anleiten kann.

Ja, richtig! Neben der Erfahrung und der Fähigkeit, eine weniger erfahrene Person zu betreuen, muss ein/e MentorIn auch über gute Kommunikations- und Sozialkompetenzen verfügen.

Professionelle Voraussetzungen für Training, Coaching und Mentoring





Training, Coaching oder Mentoring – Die Vorbereitung

Fangen Sie immer mit der **Bedarfsanalyse** an.

Dies hilft Ihnen auch herauszufinden, welche der drei Methoden für den jeweiligen Fall am besten geeignet ist:

- Training,
- Coaching oder
- Mentoring.





Bedarfsanalyse

Ziel ist es, die aktuelle und die gewünschte Leistung zu ermitteln.

Der Unterschied zwischen den beiden ist das, was gelernt werden soll, und/oder die persönliche Entwicklung, die stattfinden muss.





Warum eine Bedarfsanalyse durchführen?

Die Bedarfsanalyse ist wichtig zum:

- Ermitteln der **Ursachen** für **unzulängliche Leistungen**,
- Ermitteln der **gewünschten Leistung** (Ergebnisse),
- Ermitteln, **ob Trainings-, Coaching- oder Mentoringbedarf** besteht,
- Ermitteln, welche Methode am besten geeignet ist, sowie welcher Umfang und welche Inhalte nötig sind,
- Sicherstellen, dass die **TeilnehmerInnen** und die **Organisation aktiv dabei sind** (wenn es von Anfang an eine aktive Beteiligung gibt, ist es einfacher, die Leute mit ins Boot zu holen).



Treffen Sie die richtige Wahl

- **Training** kann **verpflichtend sein**
- **Coaching** sollte nicht verpflichtend, sondern freiwillig sein, und sich auf eine **vertrauensvolle Beziehung** zwischen CoachIn und Coachee stützen
- **Mentoring** sollte **freiwillig sein.**



Was würden Sie anbieten?

1. Hat die betreffende Person die Fähigkeit, die Arbeit zu erledigen?
 2. Hat die betreffende Person den Willen, die Arbeit zu erledigen?
 3. Hat die betreffende Person die Befugnis, die Arbeit auszuführen?
- Ist die Antwort auf Frage Nr. 1 “Nein”, dann ist vermutlich **Training** eine Lösung. Es muss aber nicht unbedingt so sein.
- Ist die Antwort auf alle Fragen “Ja”, dann ist **Training KEINE Lösung**.



Was würden Sie anbieten?

1. Hat die betreffende Person die Fähigkeit, die Arbeit zu erledigen?
2. Hat die betreffende Person den Willen, die Arbeit zu erledigen?
3. Hat die betreffende Person die Befugnis, die Arbeit auszuführen?

- Ist die Antwort auf die 2. Frage "Nein", dann liegt es vielleicht an **mangelnder Motivation**. Training ist in diesem Fall in seiner reinen Form nicht geeignet, um das Problem zu lösen. Coaching könnte hingegen hilfreich sein, um der betreffenden Person zu helfen, sich selbst zu motivieren oder ihre Motivation wiederzufinden.
- Ist die Antwort auf die 3. Frage "Nein", dann gibt es vielleicht ein Problem mit den **Befugnissen oder den Verfahren innerhalb der Organisation**. Training löst dieses Problem nicht, Coaching und Mentoring ebensowenig.
- Ist die Antwort auf alle Fragen "Ja", dann ist es vielleicht ein **Ausstattungsproblem**, das die MitarbeiterInnen davon abhält, rechtzeitig Qualität zu liefern.

Manchmal haben die Betroffenen kein Feedback bekommen und wissen vielleicht nicht einmal, dass sie etwas falsch machen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Eine Bedarfsanalyse ist grundlegend für die Vorbereitung von Training, Coaching oder Mentoring. Ziel ist es, die aktuelle und die gewünschte Leistung zu ermitteln. Der Unterschied zwischen den beiden ist der Lernbedarf und/oder die persönliche Entwicklung, die stattfinden muss.

Es ist wichtig, die Ursachen für schlechte Leistungen zu ermitteln und eine klare Vorstellung von der gewünschten Leistung zu haben. Außerdem ist es wichtig, die Unterstützung der Teilnehmenden und der Organisation einzuholen.

Um das gewünschte Ergebnis zu erzielen, ist es wichtig zu ermitteln, ob ein Trainings-, Coaching- oder Mentoringbedarf besteht, und die beste Methode, den Umfang und den entsprechenden Inhalt zu bestimmen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Training, Coaching oder Mentoring – Die Vorbereitung

Richtig oder
falsch?

Ziel einer Bedarfsanalyse ist es, die aktuelle und die erwünschte Leistung sowie den Lernbedarf bzw. die persönliche Entwicklung zu ermitteln, die erforderlich ist.

Es ist wichtig, eine klare Vorstellung von der gewünschten Leistung zu haben. Die Gründe für die schlechte Leistung können vernachlässigt werden, um Zeit zu sparen.

Es ist wichtig, den Umfang und den Inhalt des Trainings-, Coaching- oder Mentoringprogramms zu bestimmen.



Richtige Antworten

Training, Coaching oder Mentoring – Die Vorbereitung

Ziel einer Bedarfsanalyse ist es, die aktuelle und die erwünschte Leistung sowie den Lernbedarf bzw. die persönliche Entwicklung zu ermitteln, die erforderlich ist.

Ja, richtig! Nur mit einer angemessenen Bedarfsanalyse lässt sich die zu überbrückende Lücke zwischen der aktuellen und der gewünschten Leistung ermitteln.

Es ist wichtig, eine klare Vorstellung von der gewünschten Leistung zu haben. Die Gründe für die schlechte Leistung können vernachlässigt werden, um Zeit zu sparen.

Nein, das ist nicht richtig! Es ist wichtig, die Ursachen für schlechte Leistungen zu ermitteln, um die richtige Wahl zu treffen, was bereitgestellt werden muss, um die gewünschte Leistung zu erreichen.

Es ist wichtig, den Umfang und den Inhalt des Trainings-, Coaching- oder Mentoringprogramms zu bestimmen.

Ja, richtig! Wenn Sie nicht die beste Methode ermitteln, sowie den Umfang und den Inhalt korrekt bestimmen, ist es schwierig, die Lernziele und die gewünschte Leistung zu erreichen.

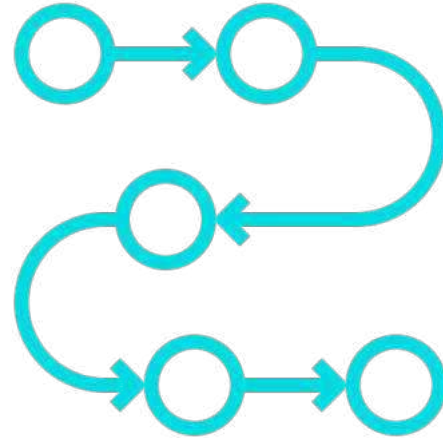




Training: Die Vorbereitung

Training ist ein Prozess, der aus verschiedenen, miteinander verbundenen Aktivitäten besteht:

- **Bedarfsanalyse,**
- **Motivation,**
- **Konzeption,**
- **Durchführung** und
- **Bewertung.**





Der erste Schritt: Bedarfsanalyse

Wann sollten Sie mit der Bedarfsanalyse für ein Training beginnen?



So früh wie möglich!

Es ist wichtig, dass Sie soviel Zeit wie möglich haben für die **Entwicklung und das Trainingsdesign**.

Egal wie umfassend und vollständig die Bedarfsanalyse war, führen Sie immer noch eine **Mini-Bedarfsanalyse** zu Beginn eines jeden Trainings durch (fragen Sie, was die Teilnehmenden vom Training erwarten).

Dabei finden Sie heraus:

- ✓ ob Ihr Entwurf dem Bedarf wirklich entspricht,
- ✓ was die Teilnehmenden erwarten (und sie bekommen die Möglichkeit, dies zu äußern),
- ✓ dass dies eine gute Möglichkeit für die Teilnehmenden ist, sich frühzeitig aktiv einzubringen, indem sie sich zum Thema äußern.



Hilfreiche Fragen

- Welches Leistungsdefizit muss behoben werden?
- Ist ein Training die beste Lösung?
- Welche Art von Schulung ist erforderlich?
- Welche anderen Lösungen wurden in Betracht gezogen?
- Wie wirkt sich die Leistung auf die Organisation aus?
- Welche Kenntnisse oder Fähigkeiten müssen vermittelt werden?
- Was sind die spezifischen Arbeitsanforderungen?
- Welche Instrumente, Materialien und Ausrüstungen werden von den Mitarbeitenden verwendet?
- Wer braucht diese Kenntnisse oder Fähigkeiten?
- Wie hoch ist das Qualifikationsniveau dieser Personen? (Dies könnte eine Liste spezifischer Fähigkeiten beinhalten.)
- Welche Materialien sollten in der Trainingseinheit enthalten sein?
- Wie beurteilen diese Personen (MitarbeiterInnen, TeilnehmerInnen) ihre eigene Leistung?
- Wie nehmen diese Personen das bevorstehende Training wahr? Welchen Wert hat es für sie?
- Wie unterstützend sind die direkten Vorgesetzten der Teilnehmenden oder andere Führungskräfte?
- Welche Ressourcen stehen für die Schulung zur Verfügung?





TrainingsteilnehmerInnen

Hintergrundinformationen



- Warum sollen Sie ein Training für sie anbieten?
- Haben die Teilnehmenden bereits an einem Training zu demselben Thema teilgenommen?
- Was wissen die Teilnehmenden und was müssen sie über Sie wissen?
- Wie viele der Teilnehmenden sind mit Ihnen persönlich bekannt?
- Ist ihnen bewusst, welches Fachwissen Sie hier einbringen?
- Wer sind die Schlüsselpersonen in ihrer Abteilung und Organisation?



TrainingsteilnehmerInnen

Zu den Personen selbst



- Wie viele Personen werden an Ihrer Veranstaltung teilnehmen?
- Ist ihre Anwesenheit freiwillig? Erforderlich? Gewünscht? Wurden sie eingeladen?
- Wie ist die allgemeine Zusammensetzung der Teilnehmenden? Alter? Geschlecht? Andere Merkmale?
- Welche Informationsquellen nutzen sie hauptsächlich? Zeitschriften? Fernsehen? Bücher? Zeitungen? Internet?



TrainingsteilnehmerInnen

Fachwissen



- Wie vertraut sind sie mit der Materie?
- Was wollen sie lernen?
- Haben alle Teilnehmenden den gleichen Wissensstand zu diesem Thema?
- Wer sind die Experten in der Gruppe?
- Welchen Grad an Verantwortung oder Befugnis haben sie?
- Wie ist ihr Wissensstand im Vergleich zu Ihrem? Beeinflusst es das Anspruchsniveau oder den Vortragsstil?



TrainingsteilnehmerInnen

Grundhaltung



- Sind sie an dem Thema interessiert? Sollten sie interessiert sein?
- Auf welche Erfolge blicken sie zurück und welche Probleme haben sie?
- Welche Haltung und Überzeugungen haben sie in Bezug auf das Thema?
- Wissen sie, warum sie das Training besuchen?
- Haben sie sich vielleicht im Vorhinein schon eine Meinung gebildet?
- Welche Meinung haben sie von Ihnen?
- Werden sie Ihnen gegenüber positiv eingestellt sein oder eher ablehnend?





TrainingsteilnehmerInnen

Kriterien für die Erstellung des Trainingskonzepts



- Werden sie viele Fragen stellen?
- Expecten Sie, dass sie Einwände erheben werden?
- Haben die Teilnehmenden und ihre Vorgesetzten bei der Festlegung der Trainingsziele mitgewirkt?
- Sind Sie sich darüber im Klaren, was die Teilnehmenden unter Umständen verärgern könnte? Knackpunkte? Tabuwörter oder -themen? Gesten? Bisherige Erfahrungen?
- Was ist das Besondere an diesen Teilnehmenden?
- Gibt es etwas Besonderes an dem Ort, an dem Sie die Veranstaltung durchführen werden?
- Gibt es etwas Ungewöhnliches in Bezug auf den Zeitpunkt des Trainings, z.B. Urlaub, eine kürzlich durchgeführte Leistungsbeurteilung, Personalabbau?



TrainingsteilnehmerInnen

Erwartungen und Ergebnisse



- Wie können Sie auf ihre Bedürfnisse eingehen?
- Welchen Nutzen hat diese Veranstaltung für die Teilnehmenden?
- Sind etwaige Nachteile für die Teilnehmenden zu erwarten?
- Welche Veränderungen erwarten die Vorgesetzten als Ergebnis der Trainingsmaßnahme?
- Ermutigt die Unternehmenskultur die Teilnehmenden, das im Training Gelernte auch konkret anzuwenden?
- Was könnte die Lernenden daran hindern, ihr neues Wissen oder ihre neuen Fähigkeiten anzuwenden?



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Training ist ein Prozess, der aus verschiedenen zusammenhängenden Aktivitäten besteht, wie z.B. Bedarfsanalyse, Motivation, Konzept, Durchführung und Bewertung.

Als Erstes muss eine sorgfältige Bedarfsanalyse durchgeführt werden: die zu behebende Leistungslücke, die anzuwendende Methode, die Kenntnisse und Fähigkeiten, die für die Erfüllung der Arbeitsanforderungen erforderlich sind, sowie die für das Training benötigten Materialien, Technologien und Ausrüstung.

Die Kenntnis der Merkmale der Zielgruppe ist für den Erfolg des Trainings von größter Bedeutung: ihr Wissensstand, ihre demografische Zusammensetzung, ihre Interessen, ihre Einstellung, der Nutzen, den sie aus der Trainingsmaßnahme ziehen können, usw.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Training: Die Vorbereitung

Richtig oder falsch?

Training besteht hauptsächlich aus der Durchführung des Kurses.

Die Bedarfsanalyse umfasst nicht nur die zu behebbende Leistungslücke, sondern auch die richtige Wahl der Methode und der Fähigkeiten, die vermittelt werden sollen.

Die Kenntnis der Merkmale der Zielgruppe ist sehr wichtig für das Ergebnis des Trainingsprogramms.



Richtige Antworten

Training: Die Vorbereitung

Training besteht hauptsächlich aus der Durchführung des Kurses.

Nein, das ist nicht richtig! Training ist ein Prozess, der aus verschiedenen zusammenhängenden Aktivitäten besteht. Die Durchführung ist nur eine von 5 Aktivitäten: Bedarfsanalyse, Motivation, Konzept, Durchführung und Bewertung.

Die Bedarfsanalyse umfasst nicht nur die zu behebende Leistungslücke, sondern auch die richtige Wahl der Methode und der Fähigkeiten, die vermittelt werden sollen.

Ja, richtig! Es ist wichtig, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, darunter auch die Methodik, die Arbeitsanforderungen, die zu vermittelnden Fähigkeiten sowie die zu verwendenden Materialien, Technologien und Ausrüstungen.

Die Kenntnis der Merkmale der Zielgruppe ist sehr wichtig für das Ergebnis des Trainingsprogramms.

Ja, richtig! Das Niveau der Fachkenntnisse, die demografische Zusammensetzung, die Interessen sowie die Einstellung und der Nutzen, den die Teilnehmenden aus dem Training ziehen können, sind wichtige Aspekte, die bei der Vorbereitung eines Trainingsprogramms berücksichtigt werden müssen.



Coaching: Die Vorbereitung

Die **Coachees** stehen immer im Mittelpunkt: die Probleme, die sie behandeln möchten, die Motivation dahinter und das gewünschte Ergebnis.

Ein/e CoachIn kann nur dann helfen, wenn er oder sie Informationen über die Situation des/der Coachee erhält.

Der/die Coachee muss in der Lage sein, die eigenen Vorstellungen über das Problem, mit dem er/sie konfrontiert ist, den Verlauf seiner/ihrer Fortschritte und die Ziele, bei denen er/sie vom Coach unterstützt werden möchte, zu formulieren.

Denken Sie daran, dass der/die Coachee sich auf **freiwilliger** Basis für das Coaching entscheiden sollte, und dass die Verantwortung immer auf der Seite des/der Coachee liegt.



Coachee: Hilfreiche Fragen

- Warum wünschen Sie sich ein Coaching? Was ist das Problem, das Sie angehen wollen?
- Haben Sie bereits Erfahrung mit Coaching?
- Was versprechen Sie sich vom Coaching?
- Woran erkennen Sie, dass das Coaching zu Ergebnissen führt?
- Was sind Ihrer Meinung nach Ihre größten Erfolge in Ihrem bisherigen Leben?
- Welche Dinge stressen Sie am meisten?
- Was sind die drei größten Veränderungen, die Sie in naher Zukunft vornehmen möchten?
- Wie motiviert sind Sie auf einer Skala von 1 bis 10, diese Veränderungen umzusetzen?
- Wann würden Sie gerne mit dem Coaching beginnen und wann wären Sie dafür verfügbar?
- Welche Häufigkeit und Dauer der einzelnen Coachings würden Sie bevorzugen?



Coachee - Voraussetzungen

Coachees sollten in der Lage sein:

- seine/ihre **Gedanken** zu dem Problem, mit dem er/sie konfrontiert ist, **zu formulieren**.
- über das Problem **aktiv nachzudenken**, sowohl vor als auch nach dem Coaching-Gespräch. Sie sollten ein **klares Bild** davon haben, wie das Problem vor dem Coaching ausgesehen hat und wie es sich nach der Coaching-Sitzung verändert hat.
- zu bestimmen, was die **wirklichen Probleme** sind, und welche **Ergebnisse** sie erreichen wollen.
- **aktiv zuzuhören** und die wichtigsten Punkte aus dem Coaching-Gespräch im Gedächtnis zu behalten.
- **offen** über die sachlichen und emotionalen Aspekte des Problems zu sprechen.
- sich auf eine **funktionierende Beziehung** mit dem/der **CoachIn** einzulassen und diese zu erhalten.
- sich auf **eigenverantwortliches und pro-aktives Lernen** einzulassen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Der Mittelpunkt ist immer die/der Coachee. Er oder sie sollte sich auf freiwilliger Basis für ein Coaching-Programm entscheiden, und die Verantwortung sollte immer auf seiner/ihrer Seite liegen.

Der/die CoachIn muss die Gründe für das Coaching, die zu behandelnden Themen und das gewünschte Ergebnis sowie die Motivation der/des Coachee kennen.

Der/die Coachee muss in der Lage sein, seine/ihre Gedanken zu artikulieren und über das anstehende Problem zu reflektieren. Es ist wichtig, dass er/sie offen über die sachlichen und emotionalen Aspekte des Problems spricht. Eine funktionierende Beziehung mit dem/der CoachIn ist genauso wichtig wie die Fähigkeit des/der Coachees, sich auf eigenverantwortliches Lernen einzulassen.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Coaching: Die Vorbereitung

Richtig oder falsch?

Die Verantwortung sollte immer auf der Seite des/der Coachee/s liegen.

Es ist wichtig, dass sich der/die CoachIn über die Gründe für das Coaching und die zu behandelnden Themen im Klaren ist.

Es ist Aufgabe des/der Coaches/in, die Gedanken des/der Coachee/s zu artikulieren und sicherzustellen, dass er/sie offen über die rationalen und emotionalen Aspekte des Problems spricht.





Richtige Antworten

Coaching: Die Vorbereitung

Die Verantwortung sollte immer auf der Seite des/der Coachee/s liegen.

Ja, richtig! Es ist wichtig, dass der/die Coachee sich auf freiwilliger Basis für das Coaching entscheidet. Er/Sie sollte eigeninitiativ und selbstgesteuert lernen.

Es ist wichtig, dass sich der/die CoachIn über die Gründe für das Coaching und die zu behandelnden Themen im Klaren ist.

Ja, richtig! Der/die CoachIn muss nicht nur die zu behandelnden Themen und die Motivation des/der Coachee/s kennen, sondern auch das gewünschte Ergebnis.

Es ist Aufgabe des/der Coaches/in, die Gedanken des/der Coachee/s zu artikulieren und sicherzustellen, dass er/sie offen über die rationalen und emotionalen Aspekte des Problems spricht.

Nein, das ist nicht richtig! Der/die Coachee muss in der Lage sein, seine/ihre Gedanken zu artikulieren und offen mit den sachlichen und emotionalen Aspekten des Problems umzugehen. Es liegt auch am / an der Coachee, eigenverantwortlich zu lernen und die Verantwortung für die eigene Entwicklung zu übernehmen.



Mentoring: Die Vorbereitung



Der oder die Mentee steht immer im Mittelpunkt.



Mentee

Um sicherzustellen, dass der Mentoring-Prozess erfolgreich verläuft, ist es wichtig, dass der/die MentorIn auf die folgenden Eigenschaften der/des Mentee achtet.

Der/die Mentee sollte:

- **freiwillig** am Mentoring teilnehmen,
- eine Art Bestandsaufnahme des eigenen **Hintergrunds** und der vorhandenen **Ressourcen** (der Ausgangspunkt des Mentoring-Prozesses) machen,
- sich darüber im Klaren sein, dass er/sie eine Vorstellung davon bekommen muss, wie das **Ergebnis** des Prozesses aussehen wird, d.h. wie er/sie als Fachmann/frau sein wird und wie das Umfeld nach dem Lernprozess aussehen wird,
- Zeit bekommen, um über die neue Zielvorstellung **nachzudenken**, sie zu **verinnerlichen** und das eigene Verhalten entsprechend **anzupassen**,
- die Entscheidungen immer selbst treffen und dementsprechend für die getroffenen Entscheidungen die **Verantwortung** übernehmen,
- **Strategien** entwickeln, um den Stress zu bewältigen, der gelegentlich mit solchen Veränderungen einhergeht.



Mentee

Den Hintergrund und die Ressourcen der Mentees erfassen

- Bildung
- Weiterbildung
- Berufserfahrung
- Besondere Fähigkeiten
- Persönliche Eigenschaften
- Zertifikate
- Körperliche Leistungsfähigkeit
- Mitgliedschaft in Verbänden und Netzwerken
- Hobbys





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Es ist von größter Bedeutung, dass der/die MentorIn sich auf die Eigenschaften des/der Mentee konzentriert.

Die Bewertung des Hintergrunds und der Ressourcen der Mentees umfasst deren Bildungsniveau, die Berufserfahrung, spezifische Fähigkeiten und persönliche Eigenschaften sowie ihre Mitgliedschaft in Verbänden und Netzwerken.

Der/die Mentee sollte sich freiwillig für das Mentoring-Programm entscheiden und in der Lage sein, eine Bestandsaufnahme seines/ihrer eigenen Hintergrunds und seiner/ihrer vorhandenen Ressourcen vorzunehmen und sich des Ergebnisses des Prozesses bewusst sein.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Mentoring: Die Vorbereitung

Richtig oder falsch?

Da der/die MentorIn viel mehr Erfahrung hat als der/die Mentee, ist er/sie der/diejenige, der/die die Entscheidungen trifft.

Es ist wichtig, dass sich der/die MentorIn immer voll auf seinen oder ihre/n Mentee konzentriert.

Der/die Mentee sollte sich seiner/ihrer Ressourcen bewusst sein und das Ergebnis des Mentoring-Prozesses vor Augen haben.



Richtige Antworten

Mentoring: Die Vorbereitung

Da der/die MentorIn viel mehr Erfahrung hat als der/die Mentee, ist er/sie der/diejenige, der/die die Entscheidungen trifft.

Nein, das ist nicht richtig! Der/die Mentee sollte sich freiwillig für das MentorIn-Programm entscheiden und auch während des Mentorings alle Entscheidungen selbst treffen.

Es ist wichtig, dass sich der/die MentorIn immer voll auf seinen oder ihre/n Mentee konzentriert.

Ja, richtig! Damit der Mentoring-Prozess erfolgreich verläuft, ist es wichtig, dass sich der/die MentorIn von Anfang an auf die Eigenschaften des/der Mentee konzentriert.

Der/die Mentee sollte sich seiner/ihrer Ressourcen bewusst sein und das Ergebnis des Mentoring-Prozesses vor Augen haben..

Ja, richtig! Der/die Mentee steht im Mittelpunkt und muss im gesamten Mentoring-Prozess eine aktive Rolle übernehmen.





Trainingskonzepte erstellen einfach gemacht

Das Trainingsdesign ist der Rahmen, der Lernerfahrungen ermöglicht. Es bezieht sich auf die Entscheidungen über:

- was,
- wann,
- wo, und
- wie

im Training angeboten wird.

Es müssen Entscheidungen getroffen werden über: **Inhalt**, Konzept und **Struktur**, **Zeitplan**, pädagogische **Strategien**, Abfolge der **Lernaktivitäten**, Art und Häufigkeit der **Bewertung** sowie über die Art der zur Unterstützung des Lernens eingesetzten **Technologie**.



Trainingskonzepte erstellen einfach gemacht

- 1 Definition der gewünschten Ergebnisse der Trainingsmaßnahme
- 2 Erstellen von Trainingskonzept und Struktur
- 3 Zeitplan und Dauer
- 4 Zeitpunkt und Häufigkeit der Evaluierung
- 5 Festlegung detaillierter Lernziele
- 6 Wahl der pädagogischen Strategien
- 7 Konzept und Gestaltung der einzelnen Lerneinheiten
- 8 Wahl der Technologien und des Schulungsmaterials





Trainingskonzepte erstellen: Hilfreiche Fragen

Welches sind die gewünschten Lernergebnisse und die spezifischen Lernziele?

Wie viele Trainingseinheiten muss ich anbieten, wie oft und wie lange muss jede einzelne Trainingseinheit dauern?

Welche Strategien sind für die Lernenden am besten geeignet? Präsenz- oder Online-Training? Frontalunterricht oder erfahrungsorientiertes Lernen, Rollenspiele, spielbasiertes Lernen usw.?

Welche Technologien sind für die Zielgruppen und den Trainingsbedarf geeignet? Welche Art von Trainings- und Lernmaterial muss ich zur Verfügung stellen?



Grundregeln für das Durchführen von Trainings

- Beginnen Sie Ihre Trainingseinheit, indem Sie sicherstellen, dass die Teilnehmenden wissen, was sie von diesem Training erwarten können. Es ist wichtig, dass Ihre Teilnehmenden wissen, welche **Themen und Inhalte** in der Trainingseinheit behandelt werden und was sie zu erwarten haben.
- Alle Menschen haben ihre eigene Art zu lernen. Nutzen Sie also alle Sinne und versuchen Sie, so viele **verschiedene Lernstile** wie möglich in Ihre Trainingseinheit einzubeziehen.
- Gestalten Sie das Training praxisnah, indem Sie die Teilnehmenden in **praktische Übungen** oder Aktivitäten einbeziehen. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass sie sich die wichtigsten Punkte besser merken und die Lerninhalte besser verstehen können.
- Integrieren Sie kurze **Tests** und **Quize** in Ihre Trainingseinheit. Dies erhöht die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden für die Trainingsinhalte.



Grundregeln für das Durchführen von Trainings

- Bitten Sie die Teilnehmenden während der Trainingseinheit, ihre **Erfahrungen** mit dem betreffenden Thema zu **teilen**. Die Teilnehmenden können wertvolle Informationen beisteuern und haben wahrscheinlich mehr vom Training, wenn sie auch von den Erfahrungen ihrer Kolleginnen und Kollegen profitieren.
- **Evaluieren** Sie Ihre eigene **Trainingseinheit** und achten Sie auf das, was am besten funktioniert: Wenn Sie eine neue Vorgehensweise oder Methode entdecken, die bei der Gruppe gut ankommt, sollten Sie diese vielleicht auch in künftige Trainingseinheiten einbauen.
- Planen Sie **Pausen** ein, um den Lernenden eine Unterbrechung zu gewähren. Für die meisten Menschen ist es schwierig, sich über einen längeren Zeitraum zu konzentrieren, und regelmäßige Pausen helfen, die Konzentration nicht zu verlieren.
- Vergessen Sie nicht, die **Teilnehmenden** um ein **Feedback** zur Trainingseinheit zu bitten. Wie hat es ihnen insgesamt gefallen? Was waren die wichtigsten Punkte? Gab es etwas, das sie vermisst haben oder das sie nicht sinnvoll fanden?





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Das Trainingskonzept ist der Rahmen, der Lernerfahrungen ermöglicht.

Bei der Durchführung von Schulungen ist es wichtig, dass die Teilnehmenden in praktische Übungen oder Aktivitäten einbezogen werden und dass sie die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen auszutauschen, was auch ihr Feedback über das Training einschließt.

Zu einem guten Trainingskonzept gehört die Bestimmung des gewünschten Trainingsergebnisses, die Struktur und die Dauer, sowie die Methoden des Trainings und die Evaluierung der Ergebnisse.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Trainingskonzepte erstellen und Trainings durchführen – Grundregeln

Richtig oder falsch?

Das Trainingskonzept besteht aus verschiedenen Schritten und beginnt mit der Definition der gewünschten Ergebnisse, die erreicht werden sollen.

Zu einem erfolgreichen Trainingskonzept gehört das Festlegen der Struktur des Kurses, der Trainingsdauer, der pädagogischen Strategien und der zu verwendenden Technologien.

Bei der Durchführung eines Trainings ist es wichtig, sich auf den/die TrainerIn zu konzentrieren, da er/sie das zu vermittelnde Wissen besitzt und mehr Erfahrung hat als die TeilnehmerInnen.



Richtige Antworten

Trainingskonzepte erstellen und Trainings durchführen – Grundregeln

Das Trainingskonzept besteht aus verschiedenen Schritten und beginnt mit der Definition der gewünschten Ergebnisse, die erreicht werden sollen.

Ja, richtig! Es ist wichtig, die gewünschten Lernergebnisse festzulegen und zu evaluieren, ob sie erreicht wurden.

Zu einem erfolgreichen Trainingskonzept, gehört das Festlegen der Struktur des Kurses, der Trainingsdauer, der pädagogischen Strategien und der zu verwendenden Technologien.

Ja, richtig! Auf keinen Fall darf der Trainingskurs nach dem Zufallsprinzip gestaltet werden. Es muss von Anfang an festgelegt werden, wie lange der Kurs dauern soll, wie viele Einheiten er umfasst, wann er stattfindet und welche Technologien zum Einsatz kommen sollen.

Bei der Durchführung eines Trainings ist es wichtig, sich auf den/die TrainerIn zu konzentrieren, da er/sie das zu vermittelnde Wissen besitzt und mehr Erfahrung hat als die TeilnehmerInnen.

Nein, das ist nicht richtig! Obwohl der/die TrainerIn über das Wissen und die Erfahrung verfügt, ist es von größter Bedeutung, sich auf die TeilnehmerInnen zu konzentrieren und sie aktiv einzubeziehen, um ein hohes Maß an Engagement und den gewünschten Lernerfolg zu erzielen.



Coaching – Grundregeln für die Durchführung

1. Würdigen Sie Leistung und Erfolge

Zu Beginn Ihrer Coaching-Beziehung sollten Sie den/die Coachee zu seinen/ihren bisherigen **Erfolgen** beglückwünschen und seine/ihre **Stärken** betonen. Menschen sind eher bereit, konstruktives Feedback anzunehmen, wenn ihre Leistungen anerkannt werden. Positives Feedback gibt ihnen die Gewissheit, dass Sie davon überzeugt sind, dass sie die gesetzten Ziele erreichen können und Erfolg haben werden.

2. Helfen Sie Ihrer/Ihrem Coachee, (Leistungs-) Probleme zu erkennen

Achten Sie beim Coaching darauf, dass Sie den Coachees dabei helfen, die Probleme, mit denen sie konfrontiert sind, sowie die erwarteten Ergebnisse zu ermitteln und zu beschreiben. Unterstützen Sie sie dabei, Verhaltensweisen zu identifizieren, die auf mangelnde Motivation oder eine Geisteshaltung zurückzuführen sind, die der Produktivität und dem Erreichen der gesetzten Ziele abträglich sind. Bleiben Sie dabei objektiv und betonen Sie Ihr Vertrauen in ihre Fähigkeit, sich zu verbessern.

3. Bitten Sie Ihre Coachees darum, Ihre Perspektive und die dahinterliegende Motivation darzulegen

Sorgen Sie dafür, dass die Coachees so aktiv wie möglich am Coaching-Prozess teilnehmen. Bitten Sie sie, die Probleme zu erläutern, derer sie sich hinsichtlich der eigenen Leistung bewusst sind, und lassen Sie sich die Ziele erklären, die sie am Arbeitsplatz erreichen möchten. Es kann hilfreich sein, gemeinsam mit dem/der Coachee herauszuarbeiten, welche Chancen sich aus der Weiterentwicklung ergeben. In beruflicher Hinsicht könnte dies eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung bedeuten. Die Vorteile zu erkennen, die sich aus einem erfolgreichen Coaching ergeben können, können die Motivation, sich anzustrengen und das Beste zu geben, steigern.





Coaching – Grundregeln für die Durchführung

4. Finden Sie heraus, was der Weiterentwicklung im Weg steht

Es gibt verschiedene mögliche Hindernisse, denen Coachees gegenüberstehen, und die ihre Fortschritte und/oder Leistungen einschränken können.

→ **Zeit:** Erörtern Sie gemeinsam mit dem/der Coachee, ob er/sie über die nötige Zeit verfügt, um das gesetzte Ziel zu erreichen, und um die nötige Erfahrung auch tatsächlich machen zu können.

→ **Persönlichkeit:** Fragen Sie Ihre/n Coachee was sie oder ihn motiviert und wie das im täglichen (Arbeits-) Leben zum Ausdruck kommt. Erörtern Sie dann, wie Sie die bestehenden Herausforderungen bewältigen können, indem Sie gemeinsam nach neuen Motivationsquellen suchen oder einen besseren Zugang zu zusätzlichen Motivatoren schaffen.

→ **Training:** Ermitteln Sie, ob der/die Coachee neue Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben muss, und erörtern Sie die Möglichkeit einer Weiterbildung, falls erforderlich (nicht Teil des Coachings).

5. Arbeiten Sie gemeinsam an Lösungen

Ermitteln Sie mit der/dem Coachee die Hindernisse und (Leistungs-) Probleme, an denen sie/er arbeiten muss oder möchte, gemeinsam. Fragen Sie, welche Hindernisse am schwierigsten oder dringendsten sind, und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Es ist äußerst wichtig, den/die Coachee aktiv einzubeziehen, damit er/sie sich voll und ganz der Umsetzung des Aktionsplans widmet. Je größer das Engagement, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass das Ziel erfolgreich erreicht wird.



Coaching – Grundregeln für die Durchführung

6. Unterstützen Sie Ihre Coachees bei der Definition von Zielen, die SMART sind

Nachdem Sie gemeinsam die möglichen Ziele zum Überwinden der bestehenden Hindernisse ermittelt haben, ist es wichtig, dem/der Coachee zu helfen, Ziele zu setzen, die SMART sind.

→ **Spezifisch:** Klären Sie, was der/die Coachee genau erzielen möchte und welche Hindernisse dabei überwunden werden müssen bzw. was genau dafür unternommen werden muss.

→ **Messbar:** Identifizieren Sie wichtige Leistungsindikatoren (KPIs), anhand derer Sie und die/der Coachee ihren/seinen Fortschritt und Erfolg in Bezug auf die Hindernisse und Herausforderungen, die sie/er zu überwinden plant, messen können.

→ **Attraktiv:** Stellen Sie sicher, dass sich der/die Coachee voll und ganz der Vorteile des Unterfangens bewusst ist, d.h. wie dieser Aktionsplan ihm/ihr helfen kann, Hindernisse zu überwinden, und wie der Erfolg ihm/ihr hilft, weiterzukommen.

→ **Realistisch:** Vergewissern Sie sich, dass die Erwartungen, die Sie gemeinsam festlegen, dem gesteckten Zeitrahmen und dem Umfang der einzelnen Arbeitsschritte des Aktionsplans entsprechen. Wenn die/der Coachee viele Ziele hat, auf die sie/er hinarbeiten möchte, kann es vorteilhaft sein, sich auf kleinere Schritte zu konzentrieren, die zu den größeren Zielen führen. Dadurch wird der Aktionsplan realistischer.

→ **Terminiert:** Legen Sie gemeinsam mit dem/der Coachee eine konkrete Frist für jeden einzelnen KPI fest. Stellen Sie gemeinsam sicher, dass die Fristen realistisch sind.

Ziele, die SMART sind, helfen Coachee und Coach nachzuvollziehen, was sie wann und wie erreichen müssen, und woran sie erkennen, dass das Ziel erfolgreich erreicht wurde.



Coaching – Grundregeln für die Durchführung

7. Erstellen Sie einen schriftlichen Aktionsplan

Halten Sie jeden Abschnitt des SMART-Ziels, einschließlich **KPIs** und **Fristen**, schriftlich fest. Ein schriftlich erstellter Aktionsplan für die Ziele hilft, die Motivation beizubehalten, und den/die Coachee dabei zu unterstützen durchzuhalten. Sie können den Aktionsplan von der/dem Coachee unterschreiben lassen, um das Engagement noch zu stärken. Sie können ihn ebenfalls unterschreiben, um zu zeigen, dass sowohl Coach als auch Coachee die Erwartungen verstehen und ihnen zustimmen.

8. Follow-up

Legen Sie immer einen **Termin** fest, um den Aktionsplan und die SMART-Ziele erneut zu **besprechen**, wenn eine Frist erreicht wurde oder kurz danach. Bei dieser Nachbesprechung können Sie gemeinsam bewerten, was funktioniert hat, was nicht funktioniert hat, was er/sie erreicht hat und woran er/sie noch arbeiten muss. Es kann sehr hilfreich sein, dieses Follow-up festzulegen, wenn Sie die Fristen für die SMART-Ziele festlegen und den Aktionsplan schreiben, so dass dies von Beginn des Coaching-Prozesses an geplant ist.

9. Überarbeiten Sie die Ziele und den Aktionsplan

Überprüfen Sie bei der Nachbereitung, inwieweit der/die Coachee die Ziele und KPIs erreicht hat. Wenn er/sie erfolgreich war, können zur weiteren Verbesserung ggf. gemeinsam neue Ziele gesetzt werden. Wurden die Erwartungen hingegen nicht erfüllt, ist es sinnvoll zu besprechen, welche Herausforderungen und Hindernisse den/die Coachee daran gehindert hat. Eine gemeinsame Überarbeitung des Aktionsplans ist ggf. nötig, um ihn für die nächste Phase des Coachings realistischer und handhabbarer zu machen.





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Es kann sich sehr positiv auswirken, wenn der Coaching-Prozess mit der Bewertung früherer Erfolge und der Stärken des/der Coachee beginnt, bevor er/sie sich den Problemen zuwendet, die zu bewältigen sind.

Die Perspektive der Coachees, die Beweggründe und die möglichen Hindernisse, die sich ihnen in den Weg stellen, stehen im Mittelpunkt. Es ist Aufgabe der Coachees, die eigenen Ziele SMART zu formulieren. Es ist Aufgabe des/der CoachIn, die Coachees bei deren Wirklichkeit zu unterstützen.

Es reicht nicht aus, Ziele zu benennen, die SMART sind. Um sie zu erreichen, ist es wichtig, einen Aktionsplan aufzustellen, der KPIs und Fristen für die Weiterverfolgung enthält und die Überwachung der Fortschritte erlaubt. Falls erforderlich, müssen die Ziele und der Plan gemeinsam neu überarbeitet werden.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Coaching – Grundregeln für die Durchführung

Richtig oder
falsch?

Es ist Aufgabe der Coachees, die eigenen Ziele SMART zu setzen. Die Rolle von dem/der CoachIn ist es, sie beim Erreichen der Ziele zu unterstützen.

Da die Coachees die Verantwortung für die Erreichung der eigenen Ziele haben, ist das Ziel des Coachings erreicht, sobald sie ihre Ziele SMART festgelegt haben.

Die Würdigung der bisherigen Erfolge der Coachees zu Beginn und während des Coaching-Prozesses kann sehr hilfreich sein, um die angestrebten Ziele zu erreichen.



Richtige Antworten

Coaching – Grundregeln für die Durchführung

Es ist Aufgabe der Coachees, die eigenen Ziele SMART zu setzen. Die Rolle von dem/der CoachIn ist es, sie beim Erreichen der Ziele zu unterstützen.

Ja, richtig! Der/die Coachee ist die Person, die die Entscheidungen trifft und die Verantwortung trägt. Dementsprechend ist es wichtig, dass der/die Coachee selbst seine/ihre Ziele setzt. Es ist Aufgabe der/des Coaches/In, diese zu unterstützen.

Da die Coachees die Verantwortung für die Erreichung der eigenen Ziele haben, ist das Ziel des Coachings erreicht, sobald sie ihre Ziele SMART festgelegt haben.

Nein, das ist nicht richtig! Es stimmt zwar, dass die Coachees die Verantwortung tragen, es stimmt aber auch, dass es eine wichtige Aufgabe des/der CoachIn ist, ihnen dabei zu helfen, den Aktionsplan zu erstellen und umzusetzen.

Die Würdigung der bisherigen Erfolge der Coachees zu Beginn und während des Coaching-Prozesses kann sehr hilfreich sein, um die angestrebten Ziele zu erreichen.

Ja, richtig! Die Konzentration auf die Stärken statt auf die Defizite ist sehr ermutigend und hilfreich, um das Selbstvertrauen und die Motivation zu steigern.



Mentoring – Grundregeln für die Durchführung

- Besprechen Sie mit dem/der Mentee welche **beruflichen Anforderungen** erfüllt werden müssen. Beachten Sie dabei die aktuelle Situation des Industriezweiges, des spezifischen Sektors, des Markts usw.
- Unterstützen Sie den/die Mentee bei der **Analyse der gegenwärtigen Situation**, der Analyse der nötigen Anforderungen und der vorliegenden **Bedarfsanalyse**.
- Helfen Sie der/dem Mentee, **kurz- und langfristige Ziele** zu bestimmen, die **SMART** sind.
- Unterstützen Sie den/die Mentee, **Ideen** und umsetzbare **Strategien** zu entwickeln, um die gesteckten Ziele im Rahmen des Mentorings zu erreichen.
- Unterstützen Sie den/die Mentee bei der Erstellung eines konkreten **Aktionsplans**.
- Unterstützen Sie den/die Mentee bei der **Umsetzung**.
- Helfen Sie dem/der Mentee, die eigenen Fähigkeiten durch **herausfordernde Aufgaben** unter Beweis zu stellen.
- Geben Sie dem/der Mentee konstruktives, handlungsorientiertes **Feedback**.
- Stellen Sie nützliche Kontakte innerhalb Ihres eigenen **Netzwerks** für den/die Mentee her.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Beim Mentoring ist es wichtig, dass der/die MentorIn die aktuelle Situation des jeweiligen Sektors und der Branche sowie die Marktsituation erläutert und mit dem/der Mentee bespricht, bevor die beruflichen Anforderungen festgelegt werden.

Der/die Mentee legt die eigenen Ziele selbst fest, aber es ist Aufgabe des Mentors/der Mentorin, ihm/ihr bei der Definition von kurz- und langfristigen SMART-Zielen zu helfen und ihn/sie bei der Erstellung eines Aktionsplans und bei dessen Umsetzung zu unterstützen.

Der/die MentorIn hilft dem/der Mentee nicht nur, die eigenen Fähigkeiten durch Aufgaben unter Beweis zu stellen, und gibt ihm/ihr Feedback, sondern vermittelt auch Kontakte innerhalb des eigenen Netzwerks.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Mentoring – Grundregeln für die Durchführung

Richtig oder
falsch?

Die beruflichen Anforderungen hängen von der aktuellen Situation des jeweiligen Wirtschaftszweiges und des Marktes ab.

Der/die MentorIn ist ein Experte / eine Expertin auf dem eigenen Gebiet und verfügt über mehr Erfahrung als der/die Mentee. Es ist aber Sache der letzteren, eigene Entscheidungen zu treffen und die eigenen Ziele zu bestimmen.

Der/die MentorIn hilft dem/der Mentee, die eigenen Fähigkeiten durch herausfordernde Aufgaben unter Beweis zu stellen, und vermittelt Kontakte innerhalb des eigenen Netzwerks.



Richtige Antworten

Mentoring – Grundregeln für die Durchführung

Richtig oder falsch?

Die beruflichen Anforderungen hängen von der aktuellen Situation des jeweiligen Wirtschaftszweiges und des Marktes ab.

Ja, richtig! Es ist daher wichtig, dass MentorIn und Mentee die Situation in der Branche und auf dem Markt erörtern, bevor sie die beruflichen Anforderungen festlegen.

Der/die MentorIn ist ein Experte / eine Expertin auf dem eigenen Gebiet und verfügt über mehr Erfahrung als der/die Mentee. Es ist aber Sache der letzteren, eigene Entscheidungen zu treffen und die eigenen Ziele zu bestimmen.

Ja, richtig! Das Mentoring basiert auf der freiwilligen Teilnahme des/der Mentee, und es geht um sein/ihr Berufsleben und seine/ihre Zukunft. Es ist Aufgabe des Mentors/der Mentorin, sie dabei zu unterstützen, aber die Entscheidungen treffen letztendlich die Mentees selbst.

Der/die MentorIn hilft dem/der Mentee, die eigenen Fähigkeiten durch herausfordernde Aufgaben unter Beweis zu stellen und vermittelt Kontakte innerhalb des eigenen Netzwerks.

Ja, richtig! Es ist wichtig, dass der/die Mentee die Möglichkeit erhält, die eigenen Fähigkeiten in der Praxis zu erproben. Das Netzwerk des Mentors / der Mentorin kann für den/die Mentee von großer Bedeutung sein.



Training, Coaching oder Mentoring evaluieren

Die Evaluierung ist ein sehr wichtiger Prüfpunkt, um sicherzustellen, dass das Training, das Coaching oder das Mentoring den ermittelten Bedarf auch tatsächlich decken und/oder die Kompetenzlücken innerhalb der Organisation auf kostengünstige Weise schließen.

Es gibt **verschiedene Methoden**, um Training, Coaching oder Mentoring zu evaluieren.

Das **Kirkpatrick Modell** ist eine der weitverbreitetsten Methoden, um die Wirksamkeit von Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen, Coaching und Mentoringprogrammen in Unternehmen zu bewerten.



Die Wirksamkeit von Training, Coaching oder Mentoring bewerten

Die von Don Kirkpatrick entwickelte und gestaltete Methode bietet einen vierstufigen Ansatz zur Bewertung der Wirksamkeit jedes Trainings-, Mentoring- oder Coaching-Programms.

Stufe 1: Reaktion

Wie war die Reaktion der Teilnehmenden auf das Training, Coaching oder Mentoring?

Um die Bedingungen für das Lernen oder den wahrgenommene Wert zu beurteilen, kann eine kurze **Befragung** oder ein von den Teilnehmern ausgefüllter **Bewertungsfragebogen** nützliche Informationen über ihre Reaktionen auf das Programm, an dem sie teilgenommen haben, liefern.

Stufe 2: Lernen

Was haben die Teilnehmenden durch das Training, Coaching oder Mentoring-Programm gelernt? **Praktische Tests oder kurze Quizze** oder Fragebögen vor und nach dem Training, Coaching oder Mentoring-Programm sind nützlich, um dies zu ermitteln.



Die Wirksamkeit von Training, Coaching oder Mentoring bewerten

Stufe 3: Verhalten

Haben die Teilnehmenden das Gelernte tatsächlich in der Praxis umgesetzt? Dies kann einige Zeit nach der Trainings-, Coaching- oder Mentoring-Maßnahme bewertet werden, indem man die Teilnehmenden bittet, eine **Selbstbewertung** abzugeben, oder indem man ihre Vorgesetzten bittet, sie entsprechend zu bewerten.

Stufe 4: Ergebnisse

Hat das angebotene Trainings-, Coaching- oder Mentoring-Programm die Erwartungen der Beteiligten erfüllt? Hierzu wird der „Return on the Expectations“, auch ROE genannt, ermittelt, d.h. es wird geprüft inwieweit die anfänglichen Erwartungen erfüllt wurden. Es wird gemessen, wie erfolgreich das angebotene Programm seine Ziele erreicht hat. Dies erfolgt in der Regel auf der Grundlage von **Veränderungen in der Motivation und Leistung** der MitarbeiterInnen nach Beendigung des Trainings, des Coachings oder des Mentoring-Programms.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Evaluierung ist ein sehr wichtiger Prüfunkt, um sicherzustellen, dass die angebotenen Trainings, das Coaching oder Mentoring dem ermittelten Bedarf entsprechen und/oder die Kompetenzlücken innerhalb der Organisation auf kosteneffiziente Weise schließen.

Die Kirkpatrick-Methode ist eine der am häufigsten verwendeten Methoden zur Bewertung der Wirksamkeit von Unternehmensschulungen, Coaching- und Mentoring-Programmen.

Durch die Auswertung der Reaktionen der Teilnehmenden, des Lernens, des Verhaltens und der Ergebnisse bekommen Sie einen guten Überblick über die Wirksamkeit des angebotenen Trainings-, Coachings oder Mentorings.





Prüfen Sie Ihr Wissen

Die Wirksamkeit von Training, Coaching oder Mentoring bewerten

Richtig oder
falsch?

Die Bewertung ist ein sehr wichtiger Prüfpunkt, um sicherzustellen, dass die angebotenen Trainings-, Coaching- oder Mentoring-Maßnahmen dem ermittelten Bedarf entsprechen und die Kompetenzlücken schließen.

Die Auswertung der Reaktionen, des Lernens, des Verhaltens der Teilnehmenden und der Ergebnisse gibt Ihnen einen guten Überblick über den Erfolg des Trainings-, Coaching- oder Mentoring-Programms.

Es ist unmöglich, die Ergebnisse von Training, Coaching und Mentoring zu bewerten.



Richtige Antworten

Die Wirksamkeit von Training, Coaching oder Mentoring bewerten

Die Bewertung ist ein sehr wichtiger Prüfpunkt, um sicherzustellen, dass die angebotenen Trainings-, Coaching- oder Mentoring-Maßnahmen dem ermittelten Bedarf entsprechen und die Kompetenzlücken schließen.

Ja, richtig! Ohne Evaluierung gibt es keinen Beweis dafür, dass die angebotenen Schulungen, das Coaching oder Mentoring die Kompetenzlücken innerhalb der Organisation auf kosteneffektive Weise schließen.

Die Auswertung der Reaktionen, des Lernens, des Verhaltens der Teilnehmenden und der Ergebnisse gibt Ihnen einen guten Überblick über den Erfolg des Trainings-, Coaching- oder Mentoring-Programms.

Ja, richtig! Die Kirkpatrick-vier-Stufen-Methode ist geeignet, um die Wirksamkeit von Trainings-, Mentoring- und Coaching-Programmen zu bewerten.

Es ist unmöglich, die Ergebnisse von Training, Coaching und Mentoring zu bewerten.

Nein, das ist nicht richtig! Auch wenn es manchmal schwierig erscheint, die Wirksamkeit zu bewerten, gibt es verschiedene Methoden, dies zu tun. Die vorgeschlagene Kirkpatrick-Methode ist eine der am häufigsten verwendeten und kann für Training, Coaching und Mentoring angewendet werden.



Umsetzung in die Praxis

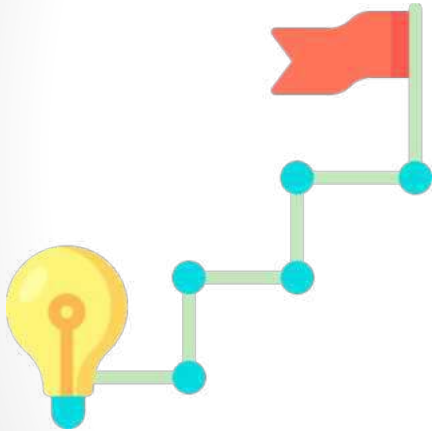
Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!

Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig, das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!





“Training, Coaching und Mentoring” – Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende

Der erste Schritt, den ich
mache (was und wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazu lernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiterzulernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und Ihre Erfolge feiern können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



“Training, Coaching und Mentoring ” – Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Name: _____

Datum: _____

Hier habe ich das neu
erworbene Wissen
angewandt

Das habe ich konkret
getan

Dies ist das Ergebnis und
was ich aus dieser
Erfahrung gelernt habe



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nummer 14** zum Thema **Training, Coaching und Mentoring** abgeschlossen.

Gut gemacht! Sie können stolz auf sich sein!

Aber wir lernen ja nie aus, wie Sie wissen...

Das nächste und letzte interessante Modul wartet schon auf Sie:

Modul Nr. 15 “Bewertung von Leistungen”





Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Modul Nr. 15:

Leistungs- bewertung

Autor: Hungarian Bulgarian Chamber of Commerce

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Meinung der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Index

1. Einführung: Warum ist es wichtig, Leistung am Arbeitsplatz zu bewerten?
2. Gängige Formen der Leistungsbewertung
3. Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung
4. Was ist eine Bewertungsskala?
5. Eine Bewertungsskala erstellen
6. Hauptbestandteile einer Bewertungsskala



Einführung: Warum ist es wichtig, Leistung am Arbeitsplatz zu bewerten?

Vorteile für
die
Arbeitskräfte

Die Bewertung der Leistung am Arbeitsplatz ist für den produktiven Arbeitsablauf in Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Sie gibt den Mitarbeitenden wertvolles Feedback und hilft ihnen, ihre Stärken und verbesserungswürdigen Bereiche zu erkennen. Dadurch können sie ihre Fähigkeiten verbessern, die Produktivität steigern, und insgesamt werden bessere Ergebnisse erzielt.



Einführung: Warum ist es wichtig, Leistung am Arbeitsplatz zu bewerten?

Vorteile für die ArbeitgeberInnen

Die Leistungsbewertung ermöglicht es Unternehmen zu erkennen, wer besonders leistungstark ist – Einzelpersonen und/oder Teams –, ihre Beiträge anzuerkennen und sie entsprechend zu belohnen. Leistungsbewertungen sind auch die Grundlage für Entscheidungen über Beförderungen, Schulungsbedarf und Karrieremöglichkeiten. Sie stellen sicher, dass die Ressourcen effektiv eingesetzt werden. Insgesamt fördert die Leistungsbewertung am Arbeitsplatz die kontinuierliche Verbesserung, ist für den Erfolg des Unternehmens förderlich und gleichzeitig auch für die Schaffung einer Kultur der Spitzenleistung und des Wachstums.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Die Leistungsbewertung am Arbeitsplatz ist entscheidend für produktive Arbeitsabläufe im Unternehmen.

Die Leistungsbewertung ist die Grundlage für Entscheidungen über Beförderungen, Schulungsbedarf und Karrieremöglichkeiten.

Durch die Leistungsbewertung wird erkennbar, wer im Unternehmen besonders leistungstark ist: Einzelpersonen oder auch Teams.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Leistung bewerten

...

Richtig oder
falsch?

Die Leistungsbewertung am Arbeitsplatz hilft nur dem Unternehmen selbst.

Durch die Leistungsbewertung kann den Mitarbeitenden wertvolles Feedback gegeben werden.

Mittels der Ergebnisse der Leistungsbewertung können Ressourcen sinnvoll zugewiesen werden.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Die Leistungsbewertung am Arbeitsplatz hilft nur dem Unternehmen selbst.

Nein, das ist nicht richtig! Die Leistungsbewertung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen am Arbeitsplatz kann sowohl für die Organisation, die die Bewertungen durchführt, als auch für die Mitarbeitenden selbst von Vorteil sein.

Durch die Leistungsbewertung kann den Mitarbeitenden wertvolles Feedback gegeben werden.

Ja, richtig! Die Leistungsbewertung hilft den Mitarbeitenden, sowohl die eigenen Stärken als auch die verbesserungswürdigen Bereiche zu erkennen, und gibt ihnen die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zu erweitern.

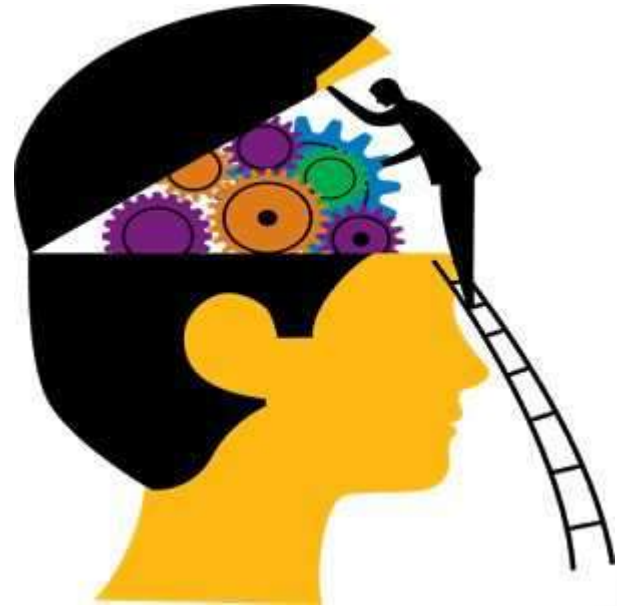
Mittels der Ergebnisse der Leistungsbewertung können Ressourcen sinnvoll zugewiesen werden.

Ja, richtig! Die Leistungsbewertung hilft den Unternehmen, Leistungen der Mitarbeitenden zu erkennen und eventuelle Defizite bei der Planung der Arbeitsstrategie erfolgreich zu überwinden.



Gängige Formen der Leistungsbewertung

Diagnostische Leistungsbewertung: In einem Unternehmensumfeld können diagnostische Bewertungen eingesetzt werden, um die vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden zu beurteilen. Sie helfen dabei, Qualifikationsdefizite und Schulungsbedarf zu ermitteln, so dass Unternehmen gezielte Entwicklungsprogramme zur Verbesserung der Leistung ihrer Beschäftigten anbieten können.





Gängige Formen der Leistungsbewertung

Zwischenbewertungen: Diese auch als formative Bewertungen bezeichneten Beurteilungen können verwendet werden, um den Fortschritt und die Leistung der Mitarbeitenden im Rahmen von Projekten, Aufträgen oder Schulungsprogrammen zu bewerten. Diese Bewertungen geben den Mitarbeitenden und dem Management kontinuierliche Rückmeldung, wodurch rechtzeitige Anpassungen und Verbesserungen der Arbeitsprozesse oder der Kompetenzentwicklung möglich sind.





Gängige Formen der Leistungsbewertung

Summative Bewertungen: Abschließende Bewertungen werden in der Regel mit Bewertungen im Bildungsbereich in Verbindung gebracht, sie können aber auch in einem Unternehmenskontext angewendet werden.

Am Ende eines Trainings oder Projekts können zum Beispiel abschließende Bewertungen verwendet werden, um die Gesamtleistung zu bewerten: Kompetenz, Effektivität der Leistung von Mitarbeitenden oder Teams.





Gängige Formen der Leistungsbewertung



Nicht-referenzierte

Diese auch als kriterienbezogene Leistungsbewertung bezeichneten Beurteilungen können in einem Unternehmensumfeld nützlich sein, um die Leistung der Beschäftigten mit festgelegten Benchmarks oder Branchenstandards zu vergleichen.

Beurteilungen:

Diese Art der Bewertung kann dabei helfen, besonders leistungsstarke Einzelpersonen oder Teams zu ermitteln, oder auch Bereiche, in denen Spitzenleistungen erzielt wurden. Leistungsüberprüfungen und Entscheidungen hinsichtlich von Beförderungen werden dadurch erleichtert.



Gängige Formen der Leistungsbewertung

Ipsative Bewertungen:

Ipsative Bewertungen sind eine Art von Beurteilung, bei der die Leistung oder die Merkmale einer Person mit ihren eigenen früheren Leistungen oder Merkmalen verglichen werden und nicht mit einem externen Standard (normative Beurteilung) oder mit der Leistung anderer Personen. Bei ipsativen Beurteilungen liegt der Schwerpunkt auf der Messung der Fortschritte oder Veränderungen einer Person im Laufe der Zeit und nicht darauf, sie mit anderen zu vergleichen.





Gängige Formen der Leistungsbewertung

Normative Bewertungen:

Im Gegensatz zu den ipsativen und den nicht referenzierten Bewertungen wird bei normativen Bewertungen die Leistung einer Person mit der Leistung einer Gruppe von Personen verglichen, die mit derselben Methode beurteilt wurden. Ziel ist es festzustellen, wie die Leistung einer Person im Vergleich zu den Leistungen anderer Personen in derselben Gruppe zu beurteilen ist.

Bei normativen Bewertungen wird eine Normgruppe oder Referenzgruppe gebildet, in der Regel durch eine große Stichprobe von Personen, die bereits mit derselben Methode beurteilt wurden. Die Leistung der zu beurteilenden Person wird dann mit der Leistung dieser Referenzgruppe verglichen.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Summative
Bewertungen dienen
der Bewertung der
Gesamtleistung:
Kompetenz oder
Effektivität von
Mitarbeitenden oder
Teams.

Zwischen-
bewertungen liefern
laufend Feedback
an Beschäftigte und
Management und
ermöglichen
rechtzeitige
Korrekturen und
Verbesserungen.

Ipsative
Bewertungen
vergleichen die
Leistungen oder
Eigenschaften
einer Person mit
ihren eigenen
früheren
Leistungen.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Summative Bewertungen sind beliebt, um die Gesamtleistung einer Einzelperson oder eines Teams zu messen.

Ipsative Bewertungen vergleichen die Leistung einer Person mit der Leistung anderer.

Nicht-referenzierte Bewertungen vergleichen die Leistung der Mitarbeitenden mit festgelegten Benchmarks oder Industriestandards.

Zwischenbewertungen sind nützlich für die Messung von Fortschritt und Leistung während der gesamten Laufzeit eines Projekts.

Formen der
Leistungs-
bewertung

....
Richtig oder
falsch?



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Summative Bewertungen sind beliebt, um die Gesamtleistung einer Einzelperson oder eines Teams zu messen

Ja, richtig! Summative Bewertungen werden in der Regel verwendet, um die Gesamtleistung oder die Lernergebnisse von Einzelpersonen oder Teams am Ende einer Lernperiode, eines Kurses oder eines Projekts zu messen. Diese Bewertungen werden in der Regel nach einer Unterrichtseinheit oder einer bestimmten Lernerfahrung durchgeführt, um zu prüfen inwieweit die gewünschten Lernergebnisse erreicht wurden.

Ipsative Bewertungen vergleichen die Leistung einer Person mit der Leistung anderer.

Nein, das ist nicht richtig! Ipsative Bewertungen vergleichen die Leistung oder Merkmale einer Person mit ihren eigenen früheren Leistungen, während normative Bewertungen die Leistung einer Person mit der Leistung einer Gruppe von Personen vergleichen, die zuvor mit derselben Methode beurteilt wurden.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Nicht-referenzierte Bewertungen vergleichen die Leistung der Mitarbeitenden mit festgelegten Benchmarks oder Industriestandards.

Ja, richtig! Nicht-referenzierte Bewertungen beurteilen die Leistung einer Person auf der Grundlage einer vorgegebenen Reihe von Kriterien oder Standards. Sie ermöglichen es zu messen, wie gut eine Person eine bestimmte Auswahl an Fähigkeiten oder Wissen beherrscht.

Zwischenbewertungen sind nützlich für die Messung von Fortschritt und Leistung während der gesamten Laufzeit eines Projekts.

Nein, das ist nicht richtig! Zwischenbewertungen liefern wertvolle Rückmeldungen darüber, wie gut Einzelpersonen oder Teams arbeiten und welche Fortschritte sie bei der Erreichung von Projekt- oder Lernzielen erreichen. Diese Beurteilungen können helfen, Stärken und Schwächen zu ermitteln, die Wirksamkeit von Strategien zu bewerten usw.



Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung

Warum sind sie so wichtig?

Diese Kenntnisse und Fähigkeiten ermöglichen eine faire und genaue Bewertung der Leistungen der Mitarbeitenden, erleichtern eine effektive Rückmeldung, unterstützen die Zielsetzung und Leistungsverbesserung und tragen zu einem positiven und produktiven Arbeitsumfeld bei. Sie stellen sicher, dass die Bewertungen unvoreingenommen und konstruktiv sind und mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Dies führt zu einem stärkeren Engagement der Mitarbeitenden, fördert ihre Entwicklung und den Gesamterfolg des Unternehmens.



Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung

Objektivität: Die Fähigkeit, Leistungen objektiv und ohne persönliche Voreingenommenheit oder Bevorzugung zu bewerten, ist unerlässlich. Diese Fähigkeit beinhaltet die Bewertung der Leistung auf der Grundlage von vordefinierten Kriterien und beobachtbaren Fakten und nicht von subjektiven Meinungen oder Annahmen.



Kommunikation: Eine gute Kommunikationsfähigkeit ist entscheidend, um den Beschäftigten ein klares und konstruktives Feedback zu geben. Dazu gehört die Fähigkeit, Feedback auf respekt- und taktvolle Weise zu geben, sowohl Stärken als auch verbesserungswürdige Bereiche hervorzuheben und einen konstruktiven Dialog zu führen, um sicherzustellen, dass die Botschaft auch richtig verstanden wird.



Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung

Analytisches Denken: Zur Leistungsbewertung gehören die Analyse von Daten, die Beobachtung von Verhaltensweisen und das Erkennen von Mustern. Analytisches Denken ermöglicht es den EvaluatorInnen, Informationen zu interpretieren, Trends oder Problembereiche zu erkennen und fundierte Urteile über das Leistungsniveau abzugeben.



Aktives Zuhören: Aktives Zuhören ist wichtig, um die Perspektive von Mitarbeitenden, ihre Herausforderungen und Erfolge wirklich zu verstehen. Dazu gehört, dass man ihnen ungeteilte Aufmerksamkeit schenkt, relevante Fragen stellt und die Sichtweise der anderen Person in Leistungsgesprächen einfühlsam berücksichtigt.



Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung

Fairness und Gerechtigkeit:

Fairness und Gerechtigkeit sind bei der Leistungsbewertung von entscheidender Bedeutung. Dazu gehört, dass alle Beschäftigten gleich behandelt werden, dass einheitliche Bewertungskriterien angewandt werden, und dass jede Form von Diskriminierung oder unfaire Verfahren vermieden werden.





Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung

Datenanalyse und -aufzeichnung: Kompetenz in der Datenanalyse und -aufzeichnung ermöglicht es den Beurteilenden, leistungsbezogene Informationen genau zu verfolgen und zu dokumentieren. Diese Fähigkeit stellt sicher, dass die Bewertungsergebnisse gut dokumentiert sind und eine verlässliche Grundlage für Entscheidungen und künftige Referenzen bieten.

1. **Datenschutz- und Sicherheitsvorkehrungen** zum Schutz sensibler Beschäftigendaten,
2. **regelmäßige Überprüfung** der Leistungsdaten zur Ermittlung von Trends, Mustern und verbesserungswürdigen Bereichen,
3. **genaue und detaillierte Aufzeichnung** der Leistungsbeurteilungen, einschließlich der Bewertungsformulare, Rückmeldungen und aller leistungsbezogenen Unterlagen, sowie
4. **klare Richtlinien und Protokolle** für die Aufzeichnung, die Einheitlichkeit und Einhaltung der geltenden Vorschriften garantieren, sollten gewährleistet sein.





Kenntnisse und Fähigkeiten zur Durchführung einer Leistungsbewertung

Kenntnis der Aufgaben und Anforderungen der Position: Ein gründliches Verständnis der spezifischen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Leistungserwartungen ist notwendig, um die Leistung genau zu beurteilen. Diese Fähigkeit hilft den Bewertenden dabei, zu beurteilen, ob die Mitarbeitenden die Arbeitsanforderungen erfüllen und ihre Leistung im Einklang mit den Unternehmenszielen erbringen.

Zielsetzung und Leistungsmanagement: Die Fähigkeit, klare und messbare Leistungsziele zu setzen und die Leistung während des gesamten Beurteilungszeitraums effektiv zu steuern, ist von wesentlicher Bedeutung. Diese Fähigkeit stellt sicher, dass die Erwartungen kommuniziert werden, der Fortschritt überwacht und regelmäßig Feedback gegeben wird.



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten sind entscheidend, um den Beschäftigten verständliches und konstruktives Feedback zu geben.

Ein umfassendes Verständnis der Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Leistungserwartungen ist notwendig, um die Leistung genau zu beurteilen.

Zur Leistungsbewertung gehören die Analyse von Daten, die Beobachtung von Verhaltensweisen und die Ermittlung von Mustern.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Fähigkeiten zur
Durchführung
einer Leistungs-
bewertung

....

Richtig oder
falsch?

Kritisches Denken ist für den Bewertungsprozess entscheidend.

Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit ist entscheidend für ein klares und konstruktives Feedback an die Mitarbeitenden.

Eine genaue Bewertung der Leistung kann auf der Grundlage von Beobachtung und persönlicher Einschätzung erfolgen.

Grundkenntnisse in Datenanalyse und Aufzeichnung reichen aus, um die Leistung der Mitarbeitenden zu beurteilen.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit ist entscheidend für ein klares und konstruktives Feedback an die Mitarbeitenden.

Ja, richtig! Es hilft, Feedback in einer respektvollen und taktvollen Weise zu geben, sowohl Stärken als auch verbesserungswürdige Bereiche hervorzuheben und einen fruchtbaren Dialog zu führen.

Kritisches Denken ist für den Bewertungsprozess entscheidend.

Ja, richtig! Die Fähigkeit des analytischen Denkens befähigt Bewertende, Informationen zu interpretieren, Trends oder Problembereiche zu erkennen und fundierte Beurteilungen des Leistungsniveaus abzugeben.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Eine genaue Bewertung der Leistung kann auf der Grundlage von Beobachtung und persönlicher Einschätzung erfolgen.

Nein, das ist nicht richtig! Eine faire Leistungsbeurteilung beinhaltet die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden, die Anwendung einheitlicher Bewertungskriterien und die Vermeidung jeglicher Diskriminierung oder unfairer Verfahren.

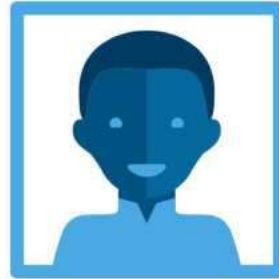
Grundkenntnisse in Datenanalyse und Aufzeichnung reichen aus, um die Leistung der Mitarbeitenden zu beurteilen.

Nein, das ist nicht richtig! Die professionelle Datenanalyse und Aufzeichnung ermöglicht es den Bewertenden, leistungsbezogene Informationen genau zu verfolgen und zu dokumentieren und eine verlässliche Grundlage für die Entscheidungsfindung und künftige Referenzen zu schaffen.



Was ist eine Bewertungsskala?

Eine **Bewertungsskala** ist ein Instrument zur **Bewertung und Beurteilung der Leistung** von Mitarbeitenden anhand von **vordefinierten Kriterien** und **Leistungsindikatoren**. Sie bietet einen strukturierten Rahmen für die objektive Messung und Dokumentation der Leistungen, Fähigkeiten, Kompetenzen oder Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die für ihre Arbeitsaufgaben relevant sind.



≡	✓	★☆☆
≡	✓	★★★
≡	✗	★☆☆



Was ist eine Bewertungsskala?

Die Bewertungsskala besteht in der Regel aus **spezifischen Kriterien, Leistungsstufen und Leistungsbeschreibungen**, die die erwarteten Leistungsniveaus darlegen. Dies trägt dazu bei, Einheitlichkeit, Fairness und Objektivität im Beurteilungsprozess zu gewährleisten, indem es klare Richtlinien und Indikatoren für die Bewertung der Leistung der Mitarbeitenden gibt. Die Bewertungsskala erleichtert die effektive Übermittlung von Feedback, unterstützt Leistungsgespräche und hilft bei der Ermittlung von Verbesserungs- und Entwicklungsbereichen.





Eine Bewertungsskala erstellen

Warum Sie eine Bewertungsskala brauchen?

Es können **eindeutige Kriterien festgelegt**, Leistungsstufen definiert und anschauliches Feedback im Zusammenhang mit der Bewertung der Arbeitsleistung und der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten gegeben werden. Der Schlüssel liegt darin, die Bewertungsskala auf die **spezifischen Ziele der Bewertung der Person** abzustimmen, wie z.B. die Beurteilung von für den **Arbeitsplatz spezifischen Fähigkeiten**, Kompetenzen oder Verhaltensweisen, die für die Rolle der Person innerhalb der Organisation relevant sind. Dieser Ansatz trägt dazu bei, **Einheitlichkeit, Fairness und Klarheit** bei der Beurteilung der Leistung der Mitarbeitenden zu gewährleisten und konstruktives Feedback für deren Weiterbildung und Entwicklung zu geben.



Eine Bewertungsskala erstellen

1

Legen Sie die Ziele der Leistungsbewertung fest

Beginnen Sie damit, die Ziele der Bewertung klar zu definieren. Welche spezifischen Kenntnisse, Fähigkeiten oder Kompetenzen wollen Sie bewerten? Formulieren Sie die gewünschten Lernergebnisse und Leistungserwartungen, die den Prozess der Skalenerstellung steuern sollen, klar und eindeutig.

2

Definieren Sie Schlüsselindikatoren

Gliedern Sie die Bewertungsziele in spezifische Kriterien oder Dimensionen, die die wesentlichen Elemente der Leistung widerspiegeln. Diese Kriterien sollten mit den Lernergebnissen übereinstimmen und klare Indikatoren für unterschiedliche Leistungsniveaus liefern.



Eine Bewertungsskala erstellen

3

Legen Sie die Leistungskriterien fest

Legen Sie eine Reihe von Leistungsstufen oder Leistungsbeschreibungen fest, die für jedes Kriterium unterschiedliche Niveaus bzw. Stufen der Leistung oder Fähigkeit darstellen. Diese Stufen können anhand qualitativer oder quantitativer Indikatoren definiert werden, z. B. bestimmte Verhaltensweisen, Qualität der Arbeit oder nachgewiesene Kompetenz.

4

Bestimmen Sie, was die Bewertungsskala enthalten soll

Strukturieren Sie die Bewertungsskala, indem Sie die Kriterien und Leistungsstufen in einem klaren und einheitlichen Format gliedern. Ziehen Sie die Verwendung einer Bewertungsskala oder einer Tabelle in Betracht, wobei die Zeilen die Kriterien und die Spalten die Leistungsstufen darstellen. Stellen Sie sicher, dass die Bewertungsskala benutzerfreundlich und leicht zu verstehen ist.



Eine Bewertungsskala erstellen

5

Überarbeiten und verbessern Sie die Bewertungsskala

Holen Sie eine zweite Meinung von KollegInnen, ExpertInnen oder Personen ein, die die Bewertungsskala anwenden werden. Überprüfen und verfeinern Sie die Skala auf der Grundlage ihrer Beiträge, um Klarheit, Gültigkeit und Übereinstimmung mit dem beabsichtigten Zweck sicherzustellen. Das eingeholte Feedback stellt sicher, dass die gewünschten Informationen effektiv erfasst werden und eine sinnvolle Bewertung möglich ist.

6

Stellen Sie die Bewertungsskala fertig

Nehmen Sie auf der Grundlage des Feedbacks aus dem Pilotversuch letzte Verbesserungen vor und stellen Sie die Bewertungsskala fertig. Stellen Sie sicher, dass sie benutzerfreundlich und leicht verständlich ist und mit dem beabsichtigten Bewertungsrahmen übereinstimmt.



Eine Bewertungsskala erstellen

7

Anleitung und Training

Bieten Sie Anleitung und Training zur effektiven Nutzung der Bewertungsskala an. Geben Sie klare Anweisungen zu Zweck, Auslegung und Anwendung. Schulen Sie die Personen, die die Bewertungsskala anwenden werden, um eine einheitliche und zuverlässige Bewertung der Leistung zu gewährleisten.

8

Handlungsorientiertes Feedback

Geben Sie für jede Leistungsstufe und Kombination von Kriterien klare und spezifische Beschreibungen oder Beispiele dafür, was die jeweilige Leistungsstufe ausmacht. Dies hilft Beurteilenden und Lernenden, die Erwartungen zu verstehen, und bietet eine Grundlage für konstruktives Feedback und Verbesserungen.



Eine Bewertungsskala erstellen

9

Kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung

Führen Sie eine regelmäßige Überprüfung und Überarbeitung der Bewertungsskala auf der Grundlage von NutzerInnenfeedback und Bewertungsergebnissen durch. Überwachen Sie die Effektivität kontinuierlich und führen Sie notwendige Aktualisierungen durch, um die Aussagekraft und Ausrichtung der Bewertungsskala auf die beabsichtigten Lernziele zu gewährleisten. Hier sind einige wichtige Schritte:





Was Sie bis jetzt gelernt haben

Eine Bewertungsskala für den Arbeitsplatz ist ein Instrument zur Bewertung und Beurteilung der Leistung von Mitarbeitenden anhand von vordefinierten Kriterien und Leistungsindikatoren.

Die Festlegung von Leistungsniveaus definiert für jedes Kriterium unterschiedliche Leistungs- bzw. Kompetenzstufen.

Kontinuierliche Überwachung und regelmäßige Überprüfung zur Verfeinerung der Bewertungsskala auf der Grundlage von NutzerInnenfeedback und Bewertungsergebnissen ist wichtig.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Eine
Bewertungsskala
erstellen

...

Richtig oder
falsch?

Eine Bewertungsskala liefert einen klaren und strukturierten Rahmen für die Bewertung von Leistungen am Arbeitsplatz.

Eine Bewertungsskala arbeitet mit Kriterien, die während des gesamten Bewertungsprozesses entwickelt werden.

Die Verteilung und Sammlung von Bewertungsskalen sind die letzten Schritte des Leistungsbewertungsprozesses.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Eine Bewertungsskala liefert einen klaren und strukturierten Rahmen für die Bewertung von Leistungen am Arbeitsplatz.

Ja, richtig! Der strukturierte Rahmen besteht aus der objektiven Messung und Dokumentation der Leistungen, Fähigkeiten, Kompetenzen oder Verhaltensweisen der Beschäftigten, die für ihre beruflichen Aufgaben relevant sind.

Eine Bewertungsskala arbeitet mit Kriterien, die während des gesamten Bewertungsprozesses entwickelt werden.

Nein, das ist nicht richtig! Eine gut durchdachte Bewertungsskala sollte klare und im Voraus festgelegte Kriterien enthalten, bevor der Bewertungsprozess beginnt.

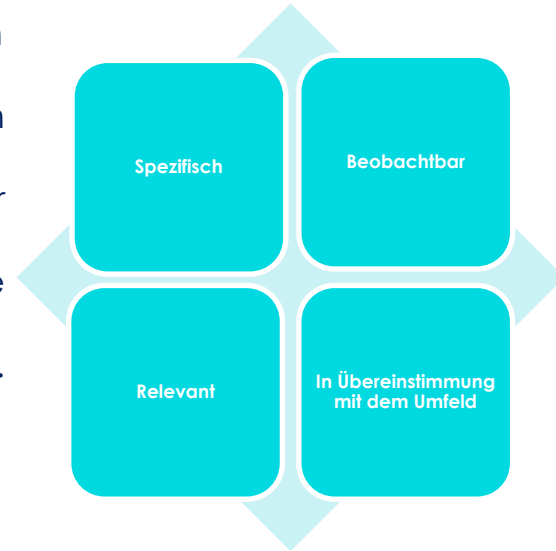
Die Verteilung und Sammlung von Bewertungsskalen sind die letzten Schritte des Leistungsbewertungsprozesses.

Nein, das ist nicht richtig! Die Nachbereitung der Leistungsbewertung ist ein wichtiger Bestandteil des gesamten Prozesses. Eine kontinuierliche Überprüfung und Verbesserung der Bewertungsskala ist Teil des Prozesses.



Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

Stellenbezogene Kriterien: Diese Kriterien stehen in direktem Zusammenhang mit den spezifischen Aufgaben, Fähigkeiten, Kompetenzen oder Verhaltensweisen, die für die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit erforderlich sind.





Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

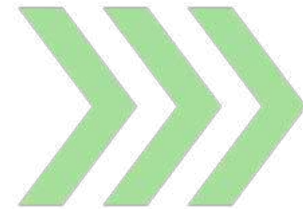
Leistungsstufen: In der Skala sollten verschiedene Leistungsstufen festgelegt werden, die unterschiedliche Grade der Befähigung oder der Leistung widerspiegeln. Diese Stufen können von "**Unter den Erwartungen**" über "**Erfüllt die Erwartungen**" bis hin zu "**Übertrifft die Erwartungen**" reichen oder sie können an die Leistungsbewertungsskala der Organisation angepasst werden. Ein weiteres Beispiel: numerische Bewertungen wie **1-3** oder **1-5**.





Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

Beschreibende Indikatoren: Jede Leistungsstufe sollte von klaren und anschaulichen Bewertungsstufen begleitet werden, welche die mit dieser Leistungsstufe verbundenen Merkmale oder Verhaltensweisen umreißen. Diese Bewertungsstufen helfen bei der Bewertung und Unterscheidung zwischen den verschiedenen Leistungsstufen.





Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

Beispiele für Bewertungsstufen: Bewertung der Kommunikationskompetenz

Stufe 3: Kompetent

Kommuniziert effektiv und passt die Botschaft an die Bedürfnisse und Präferenzen der Zuhörerschaft an.

Hört aktiv zu und antwortet überlegt, wenn nötig mit der Bitte um Klärung.

Präsentiert Informationen auf klare und strukturierte Weise und spricht die Adressaten durch effektive verbale und nonverbale Kommunikation an.

Stufe 2: Fortgeschrittene Kenntnisse

Kommuniziert angemessen, verwendet aber gelegentlich eine unklare oder klärungsbedürftige Sprache.

Zeigt eine gewisse Kompetenz im aktiven Zuhören, muss aber die Fähigkeit, Feedback einzuholen oder relevante Fragen zu stellen, noch verbessern.

Präsentiert Informationen in strukturierter Form, benötigt aber mehr Übung in der Gliederung von Gedanken, um das Interesse der Zielgruppe aufrechtzuerhalten.

Stufe 1: Grundkenntnisse

Hat Schwierigkeiten, sich klar auszudrücken, und verwendet oft eine vieldeutige oder unübersichtliche Sprache.

Begrenzte Fähigkeit zum Zuhören, da keine aktive Beteiligung an Gesprächen erfolgt und keine angemessenen Antworten gegeben werden.

Präsentiert Informationen auf unorganisierte Weise, ohne Struktur und ohne die Zuhörerschaft effektiv einzubeziehen.



Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

Bewertungsskala: Die Bewertungsskala sollte eine Punkteskala oder numerische Werte vorsehen, die mit den Leistungsstufen übereinstimmen. Auf diese Weise können die Bewertenden eine numerische Punktzahl oder Bewertung auf der Grundlage des von der Person erreichten Leistungsniveaus vergeben. Eine Bewertungsskala könnte von 1-5 reichen, wobei 1 die niedrigste und 5 die höchste Leistungsstufe darstellt. Die Bewertungsskala ordnet eine numerische Punktzahl auf der Grundlage des von der Person erbrachten Ergebnisses zu.



Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

Gewichtung bzw. Bedeutung: Die Bewertungsskala kann bestimmten Kriterien unterschiedliche Gewichtungen oder Bedeutungen zuordnen, um ihre relative Bedeutung für die Gesamtbeurteilung widerzuspiegeln. Auf diese Weise können bestimmte Leistungsaspekte, die für den Erfolg in der beruflichen Rolle der betreffenden Person besonders wichtig sind, priorisiert werden.

Beispiel: Wenn das Kriterium "Zusammenarbeit im Team" als wichtiger erachtet wird als andere Kriterien, kann es höher gewichtet werden, z. B. mit 40 %, während andere Kriterien mit jeweils 20 % gewichtet werden.



Hauptbestandteile einer Bewertungsskala

Allgemeine Anmerkungen oder Feedback: Die Bewertungsskala kann einen Bereich für allgemeine Kommentare oder Feedback enthalten, um zusätzliches qualitatives Feedback über die Leistung der Person, ihre Stärken, verbesserungswürdige Bereiche und Entwicklungsvorschläge zu geben.

Beispiel: Dieser Abschnitt würde qualitatives Feedback zur Verfügung stellen, wie z. B. "Verbesserungswürdige Bereiche in ..." oder "Übertrifft regelmäßig die Erwartungen in ...".



Was Sie bis jetzt gelernt haben

Aufgabenbezogene Kriterien sind im unteren Teil der Bewertungskala angeordnet und beziehen sich direkt auf die spezifischen Aufgaben, Fähigkeiten, Kompetenzen oder Verhaltensweisen.

Die Leistungsstufen sollten den unterschiedlichen Stand des Könnens oder der Leistung widerspiegeln.

Für jede Leistungsstufe gibt es klare und **anschauliche Indikatoren**, die die mit der jeweiligen Leistungsstufe verbundenen Merkmale oder Verhaltensweisen beschreiben.



Prüfen Sie Ihr Wissen

Bestandteile
einer
Bewertungs-
skala

...

Richtig oder
falsch

Leistungsstufen sollten verschiedene Reifegrade der Leistung umreißen.

Die in der Bewertungsskala enthaltenen Kriterien bleiben anzahlmäßig immer gleich.

Die Bewertungsskala weist jedem einzelnen Aspekt der Leistung dieselbe Bedeutung zu.

Die anschauliche Beschreibung der Indikatoren macht deutlich, was für die einzelnen Leistungsstufen erwartet wird.



Richtige Antworten

Richtig
oder
falsch?

Leistungsstufen sollten verschiedene Reifegrade der Leistung umreißen.

Ja, richtig! Der Zweck von Leistungsstufen ist die klare Definition und Differenzierung zwischen verschiedenen Reifegraden oder Fähigkeiten in Bezug auf die bewerteten Kriterien. Durch verschiedene Leistungsstufen ermöglicht die Rubrik den Prüferinnen und Prüfern die Beurteilung und Vergabe von Punkten oder Bewertungen, die dem von Einzelpersonen oder Teams gezeigten Leistungsniveau entsprechen.

Die in der Bewertungsskala enthaltenen Kriterien bleiben anzahlmäßig immer gleich.

Nein, das ist nicht richtig! Die Kriterien einer Bewertungsskala sollten überarbeitet bzw. aktualisiert werden, wenn sich die Lernziele, die Leistungsstandards oder die Arbeitsanforderungen ändern. Sie sollten mit den Zielen der Leistungsbewertung übereinstimmen und die gewünschten Fähigkeiten, Kenntnisse oder Kompetenzen, die bewertet werden sollen, korrekt widerspiegeln.



Richtige Antworten

Die Bewertungsskala weist jedem einzelnen Aspekt der Leistung dieselbe Bedeutung zu.

Nein, das ist nicht richtig! In der Skala kann bestimmten Kriterien eine unterschiedliche Gewichtung oder Bedeutung zugewiesen werden, um ihre relative Bedeutung für die Gesamtbeurteilung widerzuspiegeln. Auf diese Weise können bestimmte Leistungsaspekte, die für den Erfolg in der Rolle der mitarbeitenden Person besonders wichtig sind, priorisiert werden.

Die anschauliche Beschreibung der Indikatoren macht deutlich, was für die einzelnen Leistungsstufen erwartet wird.

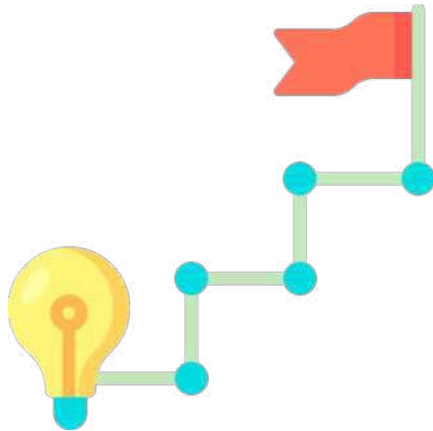
Ja, richtig! Jede Leistungsstufe sollte klar beschrieben werden. Es sollten Indikatoren vorhanden sein, aus denen hervorgeht, welche besonderen Merkmale oder Verhaltensweisen mit der entsprechenden Leistungsstufe verbunden sind. Diese Indikatoren helfen den Bewertenden sowohl bei der Beurteilung, als auch bei der Unterscheidung zwischen den verschiedenen Leistungsstufen.

Richtig
oder
falsch?



Umsetzung in die Praxis

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben gerade Ihr Wissen erfolgreich erweitert!



Um das Lernen nachhaltig zu gestalten, ist es wichtig, das neu erworbene Wissen aktiv im täglichen (Arbeits-)Leben anzuwenden.

Bitte nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um zu überlegen, wie Sie Ihr neues Wissen konkret einsetzen können und was der erste Schritt dafür ist.

Auf der nächsten Folie haben wir einen Aktionsplan für Sie bereitgestellt. Hier können Sie sich beim Eintragen noch einmal ins Gedächtnis rufen, was Sie gelernt haben und wo Sie es konkret anwenden möchten.

Probieren Sie es aus!



“Leistungen bewerten“

- Aktionsplan zur Umsetzung meines neu erworbenen Wissens

Name: _____

Datum: _____

Was ich gelernt habe

Wo ich das neu
erworbene Wissen
anwende

Der erste Schritt, den ich
mache (was und wann)



Behalten Sie Ihre Fortschritte im Auge

Aller Anfang ist schwer, meistens jedenfalls, und besonders wenn wir etwas Neues lernen. Je mehr wir jedoch dazulernen, desto "**natürlicher**" erscheint uns, was anfangs fast **unmöglich** schien, und wir vergessen, **unseren Erfolg zu feiern**.

Doch selbst kleine Fortschritte zu feiern, gibt uns nicht nur ein gutes Gefühl, sondern stärkt auch unsere Entschlossenheit, in schwierigen Zeiten weiterzumachen. Es motiviert und bestärkt uns darin, weiter zu lernen.

Damit Sie Ihre Fortschritte im Auge behalten und **Ihre Erfolge feiern** können, haben wir auf der nächsten Folie eine kleine Hilfe für Sie vorbereitet.

Aber sehen Sie selbst!



Herzlichen Glückwunsch!

Sie haben soeben **das Modul Nr. 15** zum Thema
Leistungen bewerten abgeschlossen.

**Sie haben nun alle
WIN-Trainingsmodule abgeschlossen.**

Gut gemacht!

Sie können stolz auf sich sein!





Co-funded by
the European Union

Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.