

# ECo-C<sup>®</sup>

European communication certificate<sup>®</sup>

[www.eco-c.eu](http://www.eco-c.eu)

## Interkultureller Lernzielkatalog

ECo-C IntComm | Sozialkompetenz | European certification



**Modules // Kommunikation** + Selbstmarketing / Teamarbeit / Konfliktmanagement

European certification programme ECo-C

# ECo-C IntComm

## Interkultureller ECo-C IntComm Lernzielkatalog

Mit dem ECo-C IntComm wird Ihre Persönlichkeits-/ Kommunikationskompetenz nach den gewünschten Anforderungen der Arbeitswelt weiterentwickelt. Ihre erlangten Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen weisen Sie mit dem internationalen Bildungszertifikat ECo-C IntComm nach.

Kenntnisse	Sie besitzen fortgeschrittene Kenntnisse in Kommunikation und Grundlagenkenntnisse in Selbstmarketing, Konfliktmanagement und Teamarbeit auf Basis des internationalen Bildungsstandards ECo-C unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von Theorien und Grundsätzen. Wissen wie man mit Konflikten konstruktiv umgeht und können die Selbstmarketing-Tipps für den persönlichen Erfolg einsetzen.
Fertigkeiten	Sie beherrschen fortgeschrittene Fertigkeiten in der Kommunikation, besitzen eine gestärkte Innovationsfähigkeit und wissen mit gezielten Methoden, komplexe unvorhergesehene Probleme zu lösen.
Kompetenzen	Mit den angeeigneten Kompetenzen „Kommunikation, Selbstmarketing, Konfliktmanagement und Teamarbeit“ sind sie in der Lage, die Leitung und Entscheidungsverantwortung von komplexen beruflichen Tätigkeiten oder Projekten zu übernehmen.
Ausbildung	Mindestens 56 Lerneinheiten inklusive Nutzung des ECo-C E-Learning-/ PRE Testsystem
Abschluss	ECo-C IntComm Zertifizierungstest Mindestens 80% Wissens-/ Praxisnachweis Wissensnachweis: Onlinetest – 45 Minuten – 30 Wissensfragen Praxisnachweis: Bewertung der schriftlichen Projektarbeit durch eine autorisierte ECo-C Fachjury

### Haftung

IPKeurope hat dieses Dokument mit Sorgfalt erstellt, kann aber weder Richtigkeit und Vollständigkeit der enthaltenen Informationen zusichern noch Haftung für durch diese Information verursachte Schäden übernehmen. In Zweifelsfällen gilt die Version von IPKeurope, veröff entlicht auf [eco-c.eu](http://eco-c.eu) und deren Ländervertretungswebseiten.

### Urheberrecht

liegt bei IPKeurope/KAIPO, Jahr 2014-2026. Dieser Lernzielkatalog darf nur in Zusammenhang mit dem ECo-C Zertifizierungsprogramm von IPKeurope/ECo-C verwendet werden. Geschlechtsbezogene Aussagen in diesem ECo-C Lernzielkatalog sind auf Grund der Gleichstellung für beiderlei Geschlechter aufzufassen bzw. auszulegen.

### IPKeurope

Gewerbestraße 5 (Platz der Bildung)  
A-3382 Loosdorf

Tel.: +43(0)676 50 18 254  
E-mail: [praesidium@ipkeurope.org](mailto:praesidium@ipkeurope.org)  
Web: [www.ipkeurope.org](http://www.ipkeurope.org)  
[www.eco-c.eu](http://www.eco-c.eu)

**ECo-C**® European communication certificate®  
[www.eco-c.eu](http://www.eco-c.eu)

## Inhaltsverzeichnis

- Seite 6 Grundlagen der Kommunikation  
Arten der Kommunikation  
Nonverbale Kommunikation / Körpersprache
- Seite 7 Kommunikations-Modelle
- Seite 8 Inneres Team  
Missverständnisse / Konflikte vermeiden
- Seite 9 Feedback-Regeln
- Seite 10 Aus Feedback lernen  
Frage-Techniken
- Seite 11 Selbst-Marketing-Strategie  
Selbst-Marketing-Tipps
- Seite 14 Kreativ-Techniken zu Ideen- & Lösungsfindung  
Ihr Auftritt bitte
- Seite 15 Rhetorik Grundlagen  
Gekonnt präsentieren
- Seite 15 Tipps für Vorträge und Präsentationen
- Seite 19 Mit Lampenfieber umgehen  
Meetings erfolgreich abhalten  
Teamarbeit
- Seite 21 Der Gruppen-Prozess (Teamarbeit)
- Seite 22 Störfaktoren & Konflikte (Teamarbeit)  
Konfliktmanagement  
Konflikt-Stufen  
Ebenen des Konfliktgeschehens  
Konflikt-Formen
- Seite 24 Klassifizierungen  
Konflikte im Alltag  
Konflikt-Ursachen
- Seite 24 Konflikt-Entstehung  
Konflikt-Verhalten  
Konflikt-Vermeidungsstrategien
- Seite 25 Lösungs-Strategien im Konflikt

## Willkommen im Kommunikationszeitalter!

Schneller, komplexer, vielschichtiger. Das sind nur einige Superlative, die unsere moderne Welt beschreiben. Auf Kommunikation treffen sie besonders zu. Denn Kommunikation vernetzt uns mit einer zunehmend schnellebigen, komplexen und vernetzten Welt.

Doch je näher wir „zusammenrücken“, desto stärker spüren wir, was uns trennt. „Miteinander reden“ kommt oft zu kurz. Missverständnisse sind vorprogrammiert. Nicht nur deshalb sind „Soft-Skills“ heute beruflich und privat wichtig und gefragt. Kommunikations-Kompetenz als „Schlüssel-Kompetenz“ hilft uns, Unterschiede zu überwinden. Sie ermöglicht, dass wir uns einbringen, austauschen, mit anderen auseinandersetzen und – sowohl persönlich als auch im Hinblick auf gemeinsame höhere Ziele – weiterzuentwickeln.



## Die Kommunikation innerhalb der Gesellschaft, spiegelt die Gesellschaft nach außen.

Prof. Leopold Kaiblinger  
Präsident der ECo-C Foundation

## Internationaler Bildungsstandard ECo-C

Das Bildungsprogramm ECo-C – European communication certificate ist ein

- qualitätsgesicherter,
- modularer und
- zielgruppengerechter internationaler Bildungsstandard

in der Kommunikations- und Persönlichkeitskompetenz, der sozialen Kompetenz

Der internationale ECo-C Bildungsstandard wurde bereits in 50 Ländern bei verschiedenen Bildungs-/ Karriereprogrammen umgesetzt.

## Persönliches Karriere-Programm

Die unterschiedlichen Zertifizierungs-Stufen gewährleisten, dass ein zielgruppengerechtes Aneignen von Kompetenzen, Fertigkeiten und Fähigkeiten in der Persönlichkeits-/ Kommunikationsbildung gegeben ist.

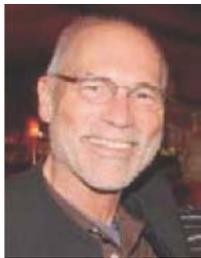
Personenkreis - Alter					
Personen ab 12 Jahren	Personen ab 15 Jahren	Personen ab 18 Jahren	Personen ab 18 Jahren	Personen ab 18 Jahren	Pädagogisches Personal / ErwachsenenbildnerIn
<b>ECo-C Sken</b>	<b>ECo-C Start</b>	<b>ECo-C Cert</b>	<b>ECo-C IntComm</b>	<b>ECo-C Business</b>	<b>ECo-C TQS</b>
Kommunikation	Kommunikation Selbstmarketing	Kommunikation Selbstmarketing Konfliktmanagement Teamarbeit	International Kommunikation + Basic Selbstmarketing Konfliktmanagement Teamarbeit	Kommunikation Selbstmarketing Konfliktmanagement Teamarbeit	ECo-C fachlich Kompetenz-/ lösungsorientierter Wissenstransfer
2	3	5	6	7	8

Zertifizierungs-Stufen: niveau- und levelorientiert (Skala 1 – 8)

# O. Univ. Prof. Dr. Thomas A. Bauer

Leiter wissenschaftlicher Beirat der IPKeuropa

## Wettbewerbsfaktor Kompetenz



Der gesellschaftliche Wandel und die wirtschaftliche Entwicklung führen die Arbeitswelt zu mehrfachem Paradigmenwechsel: fachliche Fertigkeit und berufliche Professionalität werden nicht mehr nur an der

Qualität des Produktes oder der Dienstleistung gemessen, sondern auch an der Qualität von Präsentation und Darstellung. Die Marktwahrnehmung wechselt vom Produkt, dessen technische oder professionelle Güte aufgrund des jedermann zur Verfügung stehenden Wissens relativ leicht Qualität erreichen kann, zur Person und von Wissen zu Kompetenz.

Die Qualitätserwartungen, die sich an das Persönlichkeitskonzept binden, sind eher ästhetisch und ethisch: Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Stimmigkeit, Verlässlichkeit, Standpunktfestigkeit, Argumentationsgüte, Ausdauer, individuelle Wahrnehmung, Flexibilität – in Summe Qualitäten, die sich im Verhalten von Menschen darstellen und an diesem auch beobachtet, verglichen und gemessen werden. Betriebe, Führungskräfte und MitarbeiterInnen, die mit und im Verbund mit fachlichem Wissen und Technologie (hard ware) auf die soziale Kompetenz und Persönlichkeit (Kommunikation, Konfliktmanagement, Teamarbeit, Selbstmarketing)

als Qualitätsaussage ihres Produktes oder ihrer Dienstleistung setzen, begründen ihren Erfolg mit einem kulturellen Statement. In einer Welt der sterbenden Grenzen und Distanzen, der internationalen Vernetzung und der zunehmenden Interdependenz von Betrieben, Unternehmungen und Organisationen sind die soft skills zudem ein unverzichtbarer Faktor der interkulturellen Verständigung. Der Trend zur Wahrnehmung von soziokulturellen Faktoren in der Bewertung der Kompetenz von Betrieben bestimmt zunehmend den zwischenbetrieblichen Wettbewerb. Betriebliche Kompetenz in diesem umfassenden Sinne wird am Markt zunehmend registriert und honoriert. Das ECo-C-Programm ist im Sinne dieser Ausrichtung wissenschaftlich gestützt und reflektiert. Es zielt nicht auf die Standardisierung von Persönlichkeit, Verhalten und Kommunikation, aber es setzt europäische Standards in der Qualität der Didaktik von Training und Vermittlung und der Sicherstellung von persönlichem Lernerfolg durch Lernumgebungen, die den Menschen und dessen Kompetenzen für Persönlichkeit und Individualität in den Mittelpunkt stellen.

Thomas A. Bauer, Dr. phil, Dipl. theol., O. Univ. Prof. Ordinarius für Audiovisuellen Journalismus, Medienkultur, Medien- und Kommunikationsbildung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien. Er hat Studienabschlüsse in Philosophie/Theologie (Universität Eichstätt) Kommunikationswissenschaft (Universität Salzburg) und Gruppendynamik/ Kommunikationstraining (IAK Zürich-Graz). Gastprofessuren in São Paulo, Beijing, Shanghai, Maribor, Istanbul. Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der IPKeuropa

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Grundlagen der Kommunikation</b>	Kommunikations-Axiome (nach Paul Watzlawick)	Sie kennen das grundlegende Axiom von Paul Watzlawick, wonach man nicht NICHT kommunizieren kann.
	Sender-Empfänger-Prinzip	Sie kennen die Rolle und Bedeutung von Sender und Empfänger im Kommunikations-Prozess.
	Kommunikations-Prozess	Sie kennen die Abläufe im Kommunikations-Prozess (Absicht > übersetzen > senden > übermitteln > empfangen > übersetzen > verstehen) und wissen, dass sowohl Sender als auch Empfänger für die einzelnen Schritte verantwortlich sind.
<b>Arten der Kommunikation</b>	Kommunikations-Arten unterscheiden	Sie kennen die wichtigsten Arten von Kommunikation (zwischenmenschliche, nonverbale, verbale, visuelle, computervermittelte, Gruppen-, Massen- und Telekommunikation) und deren Unterscheidungsmerkmale.
<b>Nonverbale Kommunikation / Körpersprache</b>	Ein Blick sagt mehr als 1000 Worte (vgl. Mehrabian-Studie)	Sie wissen, Körpersprache wirkt unmittelbarer als verbale Sprache und bestimmt weitgehend, was beim Gegenüber hängenbleibt. Anteile laut Mehrabian-Studie: 7 % verbaler Inhalt 93 % Körpersprache (38 % Intonation + Stimme und Tonfall + 55 % nonverbale Signale).
	Kongruenz – Inkongruenz	Sie kennen Bedeutung und Stellenwert von Kongruenz (Übereinstimmung von Aussage/Inhalt und Körpersprache) für das Gelingen von Kommunikation.
	Einfluss-Faktoren	Sie kennen wesentliche Einfluss-Faktoren auf die Körpersprache (Interkultureller, beruflicher, privater Kontext; Geschlecht, Gemütsart ...).
	Wesentliche Elemente	Sie kennen die Elemente der Körpersprache (Körperhaltung, Mimik, Gestik, Blickkontakt, Tonfall, Distanz im Raum, Kleidung) und deren Stellenwert im Kommunikations-Prozess. Sie wissen, dass diese unmittelbarer und stärker wirkt als verbale Sprache.
	Körperhaltung	Sie wissen, dass „der erste Eindruck“ zählt. Dabei beurteilen wir Menschen unbewusst und in Sekundenschnelle, wobei Interpretationen der Körpersprache nicht allgemein gültig, sondern nur Vermutungen sind.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Mimik und Gestik	Sie kennen deren Elemente wie z. B. Augenkontakt, Blickrichtung oder Kopfbewegung.
	Blickkontakt	Sie wissen, dass wohl dosierter Blickkontakt Interesse vermittelt, Vertrauen aufbaut, die Glaubwürdigkeit unterstreicht und die Aufmerksamkeit steigert – zu viel allerdings vereinnahmend wirken kann.
	Kleidung	Sie kennen die Bedeutung von Kleidung als Ausdruck von Persönlichkeit, Gruppen- Zugehörigkeit etc.
Kommunikations- Modelle	Eisberg-Modell	Sie können anhand des Modells die Unterschiede zwischen rationalen und emotionalen Kommunikations-Anteilen bzw. Sach- und Beziehungs-Ebene beschreiben.
	„4-Ebenen-Modell/Quadrat der Nachricht“ (nach Friedemann Schulz von Thun) Die 4 Seiten einer Nachricht:	Sie können das Modell beschreiben, kennen die Bedeutung der 4 Ebenen einer Nachricht (Sachinhalt, Beziehung, Appell, Selbstkundgabe) und können dieses Wissen vor allem im Umgang mit Konflikten nutzen.
	Sachinhalt	Vermittelt, worüber ich informiere.
	Beziehung	Vermittelt, was ich vom Gegenüber halte.
	Selbstkundgabe- bzw. Selbstoffenbarung	Vermittelt, was ich von mir selbst kundgebe.
	Appell	Vermittelt, wozu ich das Gegenüber veranlassen möchte.
	Nonverbale Signale haben 3 Ebenen	Sie kennen die 3 Ebenen nonverbaler Botschaften im Modell nach Schulz von Thun: - Selbstkundgabe/-offenbarung - Beziehung - Appell
	Mit „4 Ohren“ hören (nach F. Schulz von Thun)	Sie können Kommunikations-Störungen mit Hilfe des Modells analysieren und gegensteuern.
	Sach-Ohr	Als sach-ohrige/r EmpfängerIn frage ich mich: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
	Beziehungs-Ohr	Als beziehungs-ohrige/r EmpfängerIn frage ich mich: Wie redet die/der mit mir? Wen glaubt sie/er vor sich zu haben?

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Selbstkundgabe/ Selbstoffenbarungs-Ohr	Als Selbstkundgabe-ohrige/r EmpfängerIn frage ich mich: Was ist das für eine/r? Was ist mit ihr/ihm?
	Appell-Ohr	Als Appell-ohrige/r EmpfängerIn frage ich mich: Was soll ich aufgrund der Mitteilung denken, fühlen, tun?
„Inneres Team“	(Selbst-) Klärungs-Modell (nach F. Schulz von Thun)	Sie verstehen die Bedeutung Innerer Team-Mitglieder als Anteile der Persönlichkeit.
	„Innere Stimmen“ als Persönlichkeits-Anteile	Sie können Selbstgespräche, Zweifel, Selbstvorwürfe, Selbstkritik etc. als „Innere Stimmen/Innere Personen“ wahrnehmen und vor allem zur Entscheidungsfindung nutzen.
	Häufige Rollenbilder im „Inneren Team“	Sie kennen typische Rollen im „Inneren Team“ (z. B. MacherIn, ErfinderIn, PerfektionistIn, UmsetzerIn, SpezialistIn, KoordinatorIn, TeamplayerIn, WegbereiterIn, BeobachterIn) und deren Charakteristika.
Missverständnisse/ Konflikte vermeiden	Kommunikations-Tipps für schwierige Gespräche	Sie wissen, wie Missverständnisse und Konflikte entstehen und wie Sie diese entschärfen können.
	Körpersprache beachten	Sie wissen, dass Sie über Körpersprache auch dann kommunizieren, wenn Sie gar nichts sagen.
	Nicht in „Rätseln“ reden	Sie wissen, wie Sie durch bildhafte Sprache, Beispiele, kongruente Aussagen, die richtige Betonung etc. klarer und eindeutiger kommunizieren können.
	„Eindeutig kommunizieren“	Sie wissen, dass Sie über deutliche, klare Sprache explizite Aussagen treffen und versteckte Botschaften vermeiden.
	Wichtiges betonen	Sie wissen, dass Sie mit verbalen und nonverbalen Mitteln (Mimik, Gestik, Tonfall, ...) wichtiges unterstreichen und betonen können.
	Das Wichtigste wiederholen	Sie wissen, dass gezielte Wiederholung von Kernbotschaften das Gesagte nachhaltig beim Gegenüber verankert.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Aktives Zuhören	Sie wissen, was „Aktives Zuhören“ ausmacht und kennen dessen Bedeutung für gelungene Kommunikation – vor allem in Missverständnissen und Konflikten. Sie wissen, was „Aktives Zuhören“ bedeutet (Aufmerksamkeit schenken, Verständnis signalisieren, Interesse am Gegenüber bekunden, ...) und wofür es hilfreich ist.
	Interpunktion beachten	Was verursacht was? In Konflikten kann es über Ursache und Wirkung Differenzen geben. Sie wissen, dass dann „Interpunktion“ (Einigung der Konflikt-Parteien auf einen neuen, gemeinsamen Ausgangspunkt) hilfreich ist.
	Interpretationen hinterfragen	Sie kennen die „3 Stufen der Wahrnehmung“: (Wahrnehmen > Interpretieren > Reagieren) und deren Einfluss auf den Gesprächs-Verlauf.
	Kongruent kommunizieren	Sie wissen, Kongruenz (Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Botschaft) hilft Missverständnisse zu vermeiden.
	ICH-Botschaften formulieren	Sie können Vorwürfe (DU-Botschaften) in ICH-Botschaften umformulieren und damit Bedürfnisse ausdrücken und Konflikte entschärfen.
	Meta-Kommunikation betreiben	Sie können Meta-Kommunikation als „Kommunikation über die Kommunikation“ anwenden und dazu beitragen, Missverständnisse aus dem Weg zu räumen.
<b>Feedback-Regeln</b>	<b>Konstruktives Feedback</b>	<p>Sie wissen, „konstruktives Feedback“ ist vor allem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beschreibend statt bewertend</li> <li>- konkret statt pauschal</li> <li>- verhaltensbezogen statt eigenschaftsbezogen</li> <li>- wertschätzend statt herablassend</li> <li>- unmittelbar statt verspätet</li> <li>- realistisch statt utopisch</li> <li>- erwünscht statt aufgedrängt</li> </ul>



Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Selbst-Marketing-Strategie</b>	Prozess-Planung & Vorgangsweise	<p>Sie sind in der Lage, Ihr Selbstmarketing-Vorhaben strategisch zu planen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot formulieren</li> <li>- Markt/Umfeld/Bedarf erkunden</li> <li>- Wettbewerb analysieren</li> <li>- an den Besten orientieren</li> <li>- Ziel(e) definieren</li> <li>- Timing festlegen</li> <li>- Zielgruppe/Ziel-Person(en) festlegen</li> <li>- Positionierung festlegen</li> <li>- Zielgruppen-Nutzen definieren</li> <li>- USP definieren</li> <li>- Reason Why/Nachweise für das Leistungs-Versprechen definieren (Zeugnisse, Referenzen, Arbeitsproben, ...)</li> <li>- Argumentations-Strategie festlegen</li> <li>- Corporate-Design beachten (&gt; Unterlagen, Erscheinungsbild „aus einem Guss“)</li> <li>- geeignete Mittel zur Unterstützung der Ziel-Erreichung festlegen (Networking, ...)</li> <li>- laufende Erfolgs-Kontrolle und ggf. Korrektur-Schlaufen einbauen</li> </ul>
<b>Selbst-Marketing-Tipps</b>	<p>Tipps &amp; Anregungen</p> <p>Die richtige Einstellung zählt</p> <p>Ziele setzen</p> <p>Strategisch angehen</p> <p>Chancen wahrnehmen</p>	<p>Sie beherzigen Selbstmarketing-Anregungen wie:</p> <p>Sie können sich positiv auf Ihr Selbstmarketing- Vorhaben einstellen und sich gut verkaufen, indem Sie auf Ihre Talente aufmerksam machen, Motivation, Elan und Begeisterung zeigen, kommunikativ und aktiv auf andere zugehen, authentisch sind und nur versprechen, was Sie halten können.</p> <p>Sie wissen, wie wichtig es ist, sich realistische und messbare Ziele zu setzen, wenn Sie etwas erreichen wollen – sie bestimmen die Richtung, motivieren und spornen an. Ohne Ziele entstehen Frust und Druck.</p> <p>Sie können die Marke ICH gezielt „verkaufen“ (Ziele definieren, den Wettbewerb analysieren, persönliches Stärkeprofil erstellen, Leistungen sichtbar machen, erfolgreich kommunizieren, über Individualität Differenzierung schaffen, ...).</p> <p>Sie können Informationen nutzen, nehmen an Meetings teil, pflegen relevante Kontakte, zeigen Interesse und beteiligen sich aktiv am Geschehen.</p>

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Initiative zeigen	Sie wissen, Veränderung erfordert Initiative. (Selbstanalyse-Fragen: Bin ich dort, wo ich sein will? Möchte ich mich verändern? Mache ich gerne was ich mache? Wie fühle ich mich nach einem Arbeitstag? Wie spreche ich über meine Arbeit, meine KollegInnen und Vorgesetzten?)
	Persönlichkeit zeigen	Sie wissen, dass „Persönlichkeit“ unverwechselbar macht und können diese im positiven Sinne unterstreichen.
	Sich selbst richtig einschätzen (Selbstbild <> Fremdbild)	Sie schätzen sich und Ihre Fähigkeiten richtig ein und reflektieren darüber, wie Sie sich selbst bzw. wie andere Sie sehen. (Selbstanalyse-Fragen: Kenne ich meine Eigenschaften, schätze ich diese? Wie komme ich bei anderen an? Wie würden mich andere beschreiben? Wie wäre ich gern, was kann oder möchte ich verändern?).
	(Selbst)kritikfähig sein	Sie gestehen sich eigene Fehler ein bzw. arbeiten daran. (Selbstanalyse-Fragen: Wie verhalte ich mich, wenn mir Fehler passieren? Vertrage ich Kritik?).
	Authentisch sein	Sie sind sich selber treu, überzeugen durch Offenheit, meinen, was Sie sagen und kennen Ihre Stärken. Sie stehen aber auch zu Ihren Fehlern und arbeiten daran.
	Die eigene Meinung klar vertreten	Sie vertreten Ihre Meinung klar, kommunizieren deutlich, nachvollziehbar und strukturiert. Auch die Meinung anderer respektieren Sie.
	Selbstsicherheit ausstrahlen	Sie wissen, dass Sie andere nur überzeugen, wenn Sie selbst überzeugt sind.
	Kompetenz signalisieren	Sie wissen, wodurch Sie Kompetenz ausstrahlen (Fachwissen, Engagement, Interesse, Selbstsicherheit, ...).
	Selbstverantwortlich agieren	Sie wissen, dass selbstverantwortlich handeln, Ihre Karriere unterstützt. Sie vertreten Ihre Meinung selbstbewusst, stehen zu Ihren Entscheidungen, Ihrem Tun, gestehen sich Fehler ein und arbeiten daran.
	Stärken stärken - Schwächen schwächen	Sie kennen Ihre Stärken, entwickeln Ihr Potenzial, arbeiten an Ihren Schwächen und respektieren Ihre Grenzen.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Positive Lebenseinstellung signalisieren	Sie kennen die unterstützende Wirkung von positivem Denken und arbeiten an einer entsprechenden Lebenseinstellung. (Selbstanalyse-Fragen: Welche Wörter verwende ich? Welche Stimmung verbreite ich? Bin ich oft schlecht gelaunt? Muntere ich andere auf? Lasse ich schnell den Kopf hängen? Suche ich nach Lösungen?).
	Soziale Kompetenz zeigen	Sie kennen den Stellenwert von sozialer Kompetenz und ihre Elemente (Teamfähigkeit, Wertschätzung, Rücksichtnahme, Offenheit, positives Denken, vermeiden von Wichtigtuerei, Respekt- und Rücksichtslosigkeit, ...) und handeln nach dem Grundsatz „Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest!“ – fair, großzügig und tolerant.
	Andere anerkennen	Sie wissen Anerkennung motiviert – auch andere. (Selbstanalyse-Fragen: Wie reagiere ich, wenn andere erfolgreich sind? Wie reagiere ich, wenn andere ihre Aufgaben schneller oder besser lösen können?).
	Ideen einbringen	Sie wissen, dass neue Ideen die Grundlage für Weiterentwicklung sind und (auch anderen) Impulse geben.
	Vorurteile reflektieren	Sie wissen, dass Vorurteile den Blick verengen und machen sich Vorurteile stets bewusst.
	Klar und freundlich Grenzen ziehen	Sie haben gelernt, auch einmal „nein“ zu sagen.
	Lösungen aufzeigen, statt Probleme wälzen	Sie verhalten sich lösungsorientiert (Problem analysieren, statt nach Schuldigen zu suchen, nach vorne schauen, Lösungen erarbeiten und umsetzen).
	Den Horizont erweitern	Sie wissen, dass „lebenslanges Lernen“ Ihre persönliche und berufliche Entwicklung fördert und bilden sich weiter z.B.: durch Fachliteratur, Kurse, Internet, Schulungen oder Persönlichkeitstraining.
	Überblick behalten	Sie wissen, wie Sie sich über gutes Stress-Management organisieren und Prioritäten setzen.
	Netzwerke & Kontakte pflegen	Sie kennen den Wert „guter Beziehungen“ und betrachten diese wechselseitig nützlich.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Angenehme Umgangsformen pflegen	Sie beherrschen höfliche Umgangsformen, sind aufmerksam gegenüber Mitmenschen, grüßen, pflegen nach Möglichkeit persönliche Kontakte, sind freundlich und lassen Stress nicht an anderen aus.
	Das passende Outfit wählen	Sie wissen, für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Sie wählen Ihr Outfit dem Anlass entsprechend und unterstreichen Ihren persönlichen Stil.
Kreativitäts-Techniken zur Ideen- & Lösungsfindung	Brainstorming	Sie beherrschen „Brainstorming“ als Basistechnik zur Ideen-Findung.
	Brainstorming-Regeln	Sie kennen die wichtigsten Brainstorming-Regeln und können sie anwenden. - Phase 1: Ideen-Sammlung (jede Idee ist willkommen, Quantität geht vor Qualität, Kritik ist verboten, es gibt kein geistiges Eigentum). - Phase 2: Auswertung.
	Mind Mapping (nach Tony Buzan)	Sie kennen die Bedeutung von Mind Maps („Gehirn-/Gedächtnis-Landkarten“) und können sie zur Strukturierung komplexer Themen (z. B. für Ihr Marketing- Vorhaben) nutzen.
Ihr Auftritt bitte	Wesentliche Elemente einer gelungenen (Selbst) Präsentation oder Rede	Sie kennen die wichtigsten Elemente für eine gelungene Präsentation (Konzept, Eingehen auf die Zielgruppe, gute Inszenierung, Interaktivität, klare Sprache, Humor, Visualisierungen, ggf. Stichwortkarten, Spontaneität, Quellen-Angaben, Literatur-Tipps, ...).
	Professionelle Rede/ Haupt-Aspekte	Sie wissen, worauf es bei einer professionellen Rede ankommt (Zieldefinition, Vorbereitung, Konzept, angenehme Rahmenbedingungen, wirkungsvoller Einstieg, klare Sprache, Authentizität, Begründung der Aussagen, logischer Argumentations-Aufbau, Übung, Einhaltung der Redezeit).
	Authentizität	Sie wissen, dass Sie mit Authentizität (persönlichem Stil) punkten können.
	Inszenierung	Sie wissen, wie Sie Präsentationen gut inszenieren – z. B. über Lautstärkenschwankungen, Tonhöhenwechsel, unterschiedliche Redetempi, exakte Betonung oder Denkpausen.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Elemente multimedialer Präsentation	Sie kennen die Elemente (Overhead-Projektor, Leinwand, Computer, Flip-Chart, Tafel, Unterlagen, ...) und können sie gezielt einsetzen.
	Grafiken & Visualisierungen	Sie wissen, wie Sie durch Visualisierungen (Grafiken, Tabellen, Diagramme, Folien ...) komplexe Inhalte besser veranschaulichen können.
	Zum Nutzen von Stichwortkarten	Sie kennen den Wert von Stichwortkarten als Gedächtnisstütze und setzen diese richtig ein (vorzugsweise Format DIN A6, Hauptgedanken darauf notieren, wichtige Punkte farblich hervorheben, Karten nummerieren).
	Interaktivität	Sie können mit dem Publikum Kontakt herstellen (z. B. über Fragen) und Präsentationen interaktiv gestalten.
Rhetorik Grundlagen	Voraussetzungen	Sie kennen die Voraussetzungen für gekonnte Rhetorik (z. B. Stimm-bildung, richtige Betonung und Modulation, angemessenes Sprechtempo, klare Ausdrucksweise, richtige Atmung, ...).
	Rhetorik-Grundlagen	Sie beherrschen die Grundregeln guter Rhetorik: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprich nur so sachorientiert wie nötig</li> <li>- sprich verständlich</li> <li>- sprich möglichst frei</li> <li>- bedenke, der Körper spricht auch</li> <li>- sprich möglichst du-orientiert</li> </ul>
	Wirkungsvoll Gespräche führen	Sie wissen, was wirkungsvolle Gesprächsführung unterstützt (z. B. sorgfältige Vorbereitung, sammeln von Informationen, strukturieren, roten Faden finden, zuhören, eigene Meinung vertreten, ...).
	Richtiges Umgehen mit Ärger im Raum	Sie können mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen und wissen, was hilfreich ist: ausreden lassen, Verständnis zeigen, Lösung suchen, ruhig bleiben, auf den Ton achten, Pausen machen, sich für Unangebrachtes entschuldigen, ...).
Gekonnt präsentieren	Rahmen-Bedingungen	Sie kennen die Rahmen-Bedingungen für gutes Präsentieren (Atmosphäre schaffen, Lichtverhältnisse checken, für gute Raumluft sorgen, Pausen einplanen, positive Einstellung finden, gut vorbereiten,...) und nutzen sie.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Zielgruppen-Analyse	Sie wissen: Jede gute Präsentation orientiert sich am Publikum – deshalb vorab: Zahl der TeilnehmerInnen, Geschlecht, Alter, Schulbildung, Beruf, Vorwissen, Einstellung zum Thema, Interessen, Erwartungen,... abklären.
	Werkzeuge einer gelungenen Präsentation	Sie nutzen souverän Stichwortkarten, Flipchart, Powerpoint, Pinnwand, etc.
	Interaktive Elemente berücksichtigen	Sie wissen, wann es sinnvoll ist, das Publikum einzubeziehen und legen vorab die Spielregeln fest (Darf das Publikum sich einbringen? Gibt es die Möglichkeit, Zwischenfragen zu stellen? Ist am Ende der Präsentation eine Fragerunde vorgesehen?...).
	Körpersprache beachten	Sie beachten die für Präsentationen „richtige“ Körpersprache in Bezug auf Haltung, Blickkontakt, Mimik, Gestik, Stimme und Abstand bzw. richtigen Winkel zu GesprächspartnerInnen.
	Grundregeln für effektiven Beziehungs-Aufbau	Sie wissen, wie Sie bei Präsentationen, Reden oder Verkaufs-Gesprächen eine positive Beziehung zum Gegenüber aufbauen (z. B. über Blickkontakt, offene Gestik, Betonen von Gemeinsamkeiten, bildhafte, klare Sprache, Stilmittel wie Tonlage, Lautstärke etc.).
	Rückfragen und Einwände behandeln	Sie begegnen Einwänden und Fragen positiv und wissen, umfassende Vorbereitung ist die beste Voraussetzung, professionell darauf zu reagieren.
	Mit schriftlichen Unterlagen Eindruck machen	Sie kennen die wichtigsten inhaltlichen und optischen Gestaltungs-Grundlagen wie: - Lesefreundlichkeit - übersichtliche Gestaltung - klare, verständliche, möglichst aktive Formulierungen kurze Sätze ggf. Textbausteine, Dokumentvorlagen und Makros nutzen
	Lesefreundliche Text-Gestaltung	Sie wissen, wie Sie Texte lesefreundlich gestalten - übersichtliche Gliederung (Überschriften, Absätze) - für elektronische Medien eher serifenlose Schriften verwenden - passende Schriftgröße wählen - mit Hervorhebungen sparsam umgehen - möglichst einheitliche Gestaltungselemente verwenden

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
Tipps für Vorträge & Präsentationen	Tipps & Anregungen SMARTe Ziele einsetzen	Tipps für Vorträge und Präsentationen: Sie kennen die Anforderungen an SMARTe Ziele: - Spezifisch - Messbar - Attraktiv - Realistisch - Terminiert
	Publikum/Zielgruppe erkunden	Sie wissen, nur wer seine Zielgruppe kennt, kann gezielt formulieren bzw. präsentieren und erkunden im Vorfeld Ihr Publikum (Alter, Geschlecht, Interessen, Erfahrung mit oder Einstellung zu Ihrem Thema, Vorwissen, etwaige Vorbehalte,...).
	Konzept & Struktur	Sie kennen das Gerüst einer gut strukturierten Rede oder Präsentation (Einleitung– Hauptteil – Schluss, untergliedert in Themen- bzw. Subkapitel) und wissen, dass man einer gut gegliederten Rede besser folgen und sich Inhalte besser merken kann.
	Gliederung festlegen	Sie kennen bewährte Gliederungs-Strukturen wie z. B: - Gestern – Heute – Morgen - Ursache – Wirkung – Lösung - Problem – Ursache – Lösungsmöglichkeiten - Pro – Contra – Fazit - Vom Beginn bis ins Heute - Vom Detail zum Ganzen - Vom Ganzen zum Detail
	Mit Kreativitäts-Techniken Ideen sammeln	Sie kennen grundlegende Kreativitäts-Techniken wie Brainstorming oder Mind-Mapping und können diese erfolgreich anwenden.
	Nutzen-Argumente finden	Sie wissen, der Erfolg einer Präsentation oder Rede hängt in erster Linie davon ab, ob die Inhalte für die Zielgruppe von Nutzen sind.
	An Emotionen appellieren	Sie wissen, Entscheidungen sind Großteils emotional bzw. vom „Bauchgefühl“ bestimmt (vgl. „Eisberg-Modell“).
	Argumentations-Dramaturgie entwickeln	Sie wissen, jede Geschichte braucht eine dem Höhepunkt zustrebende Dramaturgie und nutzen diese für den Argumentations-Aufbau.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Präsentationen inszenieren mit der AIDA-Formel	Sie kennen die Elemente der AIDA Formel und können Sie für Ihre Inszenierung nutzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attention &gt; Aufmerksamkeit erzeugen</li> <li>- Interest &gt; Interesse wecken</li> <li>- Desire &gt; Wünsche wecken</li> <li>- Action &gt; zum Handeln bewegen</li> </ul>
	Authentisch auftreten	Sie wissen, wie Sie ihre Persönlichkeit optimal in den Vortrag einbringen können.
	Körpersprache gekonnt einsetzen	Sie wissen, was bei Präsentationen unterstützt: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kompetent und sympathisch auftreten</li> <li>- mit Blickkontakt Wirkung steigern</li> <li>- mit Gesten unterstreichen</li> </ul>
	Mit Stimme und Sprechtechnik Stimmung machen	Sie beherrschen Ihre Stimme wie ein „Instrument“ und: <ul style="list-style-type: none"> <li>- atmen richtig (Bauch-Atmung)</li> <li>- modifizieren und variieren</li> <li>- sprechen langsam und deutlich</li> <li>- betonen richtig</li> <li>- machen Pausen</li> </ul>
	Auf Einwände richtig reagieren	Am besten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- als „normal“ (zum Prozess gehörig) betrachten</li> <li>- positiv reagieren, begrüßen</li> <li>- ernst nehmen</li> <li>- nicht persönlich nehmen</li> <li>- gelassen bleiben</li> <li>- als Chance sehen, Unklarheiten zu beseitigen</li> </ul>
	Keine Angst vor Fragen haben	Sie wissen, Fragen bei Präsentationen sind ganz normal – sie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- signalisieren Interesse</li> <li>- bieten Gelegenheit mit dem Publikum in Kontakt zu kommen</li> <li>- bieten die Chance, Unklarheiten auszuräumen</li> </ul>
	Eindrucksvollen Schlusspunkt setzen	Sie wissen, der Schluss einer Rede oder Präsentation wirkt am längsten nach und kennen gängige Schluss-Formeln wie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kern-Aussagen</li> <li>- zusammenfassen</li> <li>- Ausblick skizzieren</li> <li>- passende(s) Anekdote/Zitat</li> <li>- Aufgaben-Verteilung</li> <li>- Wünsche/Hoffnungen ansprechen</li> <li>- Appell formulieren</li> <li>- Fazit ziehen</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Präsentation/Prozess reflektieren	Sie wissen, reflektieren hilft Ihnen, es beim nächsten Mal noch besser zu machen – folgende Fragen können hilfreich sein: - Was ist wo gut gelungen? - Was werde ich nächstes Mal anders machen? - Wurde das gesetzte Ziel erreicht? - Falls nicht, woran lag's? - War die Aufbereitung passend für die Zielgruppe? - War der Ablauf optimal? - Falls nicht, was muss geändert werden? - Wie war der Einstieg/Hauptteil/Schluss? - Gab es kritische Situationen? - Wie war es organisatorisch? - Wie war der Kontakt zum Publikum? u.s.w.
Mit Lampenfieber umgehen	Lampenfieber positiv nutzen	Sie nutzen die positiven Energien von Lampenfieber (mehr Spannung und Konzentration) und wissen, wodurch Sie es mildern können (z. B. durch autogenes Training, Atemübungen, eine positive Einstellung, Fehler-Toleranz und Üben).
Meetings erfolgreich abhalten	Meeting-Regeln	Sie berücksichtigen die wichtigsten Meeting-Regeln wie: - Tagesordnungspunkte verschicken - Anfangs- und Endzeit festlegen - Punkte aufteilen in Information, Diskussion, Beschluss - nur TeilnehmerInnen einladen, die einen Beitrag leisten können - Flipchart, Stifte, Overhead,... organisieren - ggf. Moderation - (Zwischen-)Ergebnisse festhalten - protokollieren - abschließend Prozess reflektieren
Teamarbeit	Definition	Sie wissen, ein Team ist eine Gruppe von zwei oder mehreren Personen, die zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten.
	Allgemeine Voraussetzungen	Sie wissen, worauf es bei Teamarbeit ankommt: - klare Zielvorgaben - sinnvolle Aufgabenteilung - Informations- und Verfügungsbefugnisse regeln - Potenziale nutzen - Interaktions-Möglichkeiten schaffen - individuelle Bedürfnisse beachten - unterschiedliche Sichtweisen konstruktiv nutzen - Raum für Problemlösungen schaffen

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Rahmen-Bedingungen	<p>Sie kennen die zielführenden Rahmen-Bedingungen für Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 bis 10 Team-Mitglieder</li> <li>- hohe Selbstverantwortung und Selbststeuerung der Aufgaben</li> <li>- Entscheidungs-Kompetenz vor Ort</li> <li>- Selbstkontrolle von Produktivität, Qualität und Verfügbarkeit</li> <li>- hohe Austauschbarkeit innerhalb der Gruppe</li> <li>- Führung durch TeamleiterIn</li> <li>- Beteiligung bei der Auswahl der Team-Mitglieder</li> <li>- Team-Geist</li> </ul>
	Ausstattungspolitik	<p>Sie beherrschen räumliche und organisatorische Rahmen-Bedingungen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geeignete, möglichst störungsarme Räume</li> <li>- gute Lichtverhältnisse</li> <li>- räumliche Nähe der Team-Mitglieder</li> <li>- Moderations- und Visualisierungsmittel</li> <li>- Kommunikations- und Informationssysteme</li> </ul>
	Grundsätze	<p>Sie beherrschen die Grundsätze von Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle Team-Mitglieder gleich wichtig nehmen</li> <li>- Vorteile von Teamwork vermitteln</li> <li>- relevante Zusammenhänge sichtbar machen</li> <li>- regelmäßigen Austausch pflegen</li> </ul>
	Voraussetzungen auf Unternehmens-Seite Konstruktive Einstellung & positives Menschenbild	<p>Sie kennen die Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit auf Unternehmens-Seite.</p> <p>Führung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist von Teamarbeit überzeugt</li> <li>- zeigt Freude am Experimentieren</li> <li>- ist risikofreudig</li> <li>- traut Team-Mitgliedern etwas zu und motiviert</li> </ul>
	Stimmige Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lebt Teamgeist vor</li> <li>- bevorzugt niemanden</li> <li>- stellt genügend Personal zur Verfügung,</li> <li>- um Überlastung zu vermeiden</li> <li>- würdigt gute Leistungen</li> </ul>
	Verantwortungsvolle Führung & Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeigt nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig</li> <li>- Führung</li> <li>- gibt klar die Richtung vor</li> <li>- formuliert Ziele eindeutig</li> <li>- hält Team auf Kurs</li> <li>- stärkt Kooperation</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Interesse fürs Team und für jede/n Einzelne/n	<ul style="list-style-type: none"> <li>- führt Einzelgespräche mit Team-Mitgliedern</li> <li>- bezieht ruhigere Team-Mitglieder ein</li> <li>- sorgt dafür, dass sich alle Team-Mitglieder einbringen können</li> </ul>
	Klare Verantwortung & Arbeitsteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trennt Arbeitsbereiche klar</li> <li>- definiert Verantwortliche</li> </ul>
	Gute und flexible Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sorgt für reibungslose Arbeitsabläufe</li> <li>- schafft Grundlagen für ein positives Arbeitsklima</li> </ul>
	Strukturierter Informationsfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sorgt für regelmäßigen Informationsaustausch</li> </ul>
	Offene Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fördert Dialog bzw. Erfahrungsaustausch</li> <li>- formuliert Wünsche und Erwartungen</li> <li>- unterstützt bei der Klärung von Missverständnissen und Konflikten</li> </ul>
	Vorteile von Teamarbeit für das Unternehmen	<p>Sie kennen die Vorteile funktionierender Teamarbeit für Unternehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- höhere Veränderungsbereitschaft</li> <li>- mehr Flexibilität</li> <li>- höhere Problemlösungs- und Handlungskompetenz</li> <li>- Zugriff auf mehr Wissen und Kreativität</li> <li>- mehr Effizienz und Effektivität</li> </ul>
<b>Der Gruppenprozess</b>	<b>Team-Design</b>	Sie erkennen die Bedeutung erfolgreicher Kommunikation für gute Teamarbeit.
	<b>Gruppennormen</b>	Sie wissen, die unterschiedlichen Charaktere im Team sind Stärke und Schwachpunkt zugleich. Aufgabe der Teamführung ist es daher, Normen vorzugeben und unterschiedliche Menschen-Typen (handlungsorientiert, kommunikationsorientiert, wissensorientiert, ...) gleichermaßen zu motivieren. Rollenspiele und Feedback fördern gegenseitiges Verständnis.

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Störfaktoren &amp; Konflikte</b>	<b>Störfaktoren in der Teamarbeit</b>	<p>Sie kennen wesentliche Störfaktoren von Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkompetenz</li> <li>- Gruppenszwang</li> <li>- zu viel Routine,</li> <li>- Identitäts-, Autoritäts-, Entscheidungs und Kommunikations-Probleme</li> <li>- Konflikte</li> <li>- unterschiedliche Meinungen</li> <li>- Zeit- und Leistungsdruck</li> <li>- räumliche Probleme</li> <li>- Beziehungsprobleme</li> <li>- unterschiedliche Mentalitäten</li> </ul> <p>(Gegen) Maßnahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikttraining</li> <li>- gruppensdynamische Übungen</li> <li>- Feedback-Übungen</li> <li>- Teamcoaching</li> </ul> <p>Konflikte im Team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamleitung wird nicht anerkannt</li> <li>- Teamleitung hat keine Führungskompetenz</li> <li>- Cliquesbildung</li> <li>- Konkurrenz-Denken, Eifersucht und Streit</li> <li>- fehlende Motivation</li> <li>- Einzelkampf statt Teamgeist</li> </ul>
<b>Konfliktmanagement</b>	<b>Was ist ein Konflikt?</b>	Sie wissen, wann ein Konflikt gegeben ist (Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten sind unvereinbar).
<b>Konflikt-Stufen</b>	<b>Eskalations-Modell (nach F. Glasl)</b>	Sie kennen das Eskalations-Modell nach Glasl und seine Bedeutung für den Konflikt-Verlauf.
<b>Ebenen des Konfliktgeschehens</b>	<b>„Eisberg-Modell“</b>	<p>Sie können nach Konflikt-Ebenen unterscheiden und diese anhand des Eisberg-Modells erläutern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sachebene (rational), meist offensichtlich</li> <li>- Beziehungsebene (emotional), meist nicht so leicht zu orten</li> </ul>
<b>Konflikt-Formen</b>	<b>Konfliktformen</b>	<p>Sie können typische Konflikt-Formen unterscheiden:</p> <p>Zielkonflikt: Mit einem Vorhaben unterschiedliche Ziele verfolgen</p> <p>Wegkonflikt: Ein Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreichen wollen</p> <p>Verteilungskonflikt: Uneinigkeit über die Verteilung von Ressourcen</p>

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Beziehungskonflikt	Unterschiedliche Wertvorstellungen oder Bedürfnisse
	Wahrnehmungskonflikt	Unterschiedliche Vorstellungen, Wahrnehmungen und Ansichten
	Rollenkonflikt	3 Arten: - Person kann sich mit ihrer Rolle nicht identifizieren - Person wird in ihrer Rolle nicht anerkannt - Zwei oder mehrere Personen kämpfen um eine Rolle
	Innerer Konflikt	Innerer Zwiespalt, das Gefühl hin- und hergerissen zu sein
<b>Klassifizierungen</b>	<b>Klassifizierungen</b>	Unterschiedliche Klassifizierungen für Konflikte sind Ihnen bekannt – z. B.:
	Paarkonflikte	- Identitätskonflikt - Entwicklungskonflikt - Konkurrenzkonflikt
	Dreieckskonflikte	- Eifersuchtskonflikt - Koalitionskonflikt - Delegationskonflikt
	Gruppenkonflikt	(4 oder mehrere Beteiligte) - Untergruppenkonflikt - Zugehörigkeitskonflikt - Führungskonflikt - Territorialkonflikt
<b>Konflikte im Alltag</b>	<b>Auslöser</b>	Konflikte sind alltäglich. Ob privat oder beruflich, wann immer unterschiedliche Interessen, Ansichten, Temperamente und Anschauungen aufeinander treffen, kann es zu Missverständnissen und Konflikten kommen. Ständig neue Herausforderungen erhöhen das Konfliktpotenzial, konstruktiver Umgang mit Konflikten ist daher wichtig.
<b>Konflikt-Ursachen</b>	<b>Konflikt-Quellen im Job Konfliktursachen</b>	Sie wissen, was zu Konflikten führen kann – vor allem im Job: - mangelnde Kommunikation - Machtkämpfe - fehlende Aufstiegschance - Lohnniveau - mangelnde Arbeitszufriedenheit - schlechtes Arbeitsklima
	Veränderungs-Prozesse	- Leistungs-Druck - vertraute Gewohnheit wird gestört - Angst vor Unbekanntem

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Aufeinanderprallen von Widersprüchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unterschiedliche Charaktere müssen teamorientiert arbeiten</li> <li>- Zielvorgaben müssen schnell erreicht werden – oft mit zu wenig Personal</li> <li>- mangelnde Bereitschaft zur Verantwortung bei gleichzeitigem Wunsch nach mehr Entscheidungs-Kompetenz</li> </ul>
	Macht-Ansprüche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer hat wem was zu sagen?</li> <li>- Wer hat mehr Rechte, Befugnisse oder Möglichkeiten?</li> </ul>
	Erfolgs-Druck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existenz- und Karrierekämpfe</li> <li>- Neid und Machtspielchen</li> <li>- Intrigen, Boykott, Rivalitäten, Tratsch</li> </ul>
	Human Factor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irrtümer</li> <li>- Missverständnisse</li> <li>- Pannen</li> <li>- Angst vor Schuldzuweisungen</li> <li>- persönliche Abneigungen</li> <li>- unterschiedliche Wertvorstellungen</li> </ul>
<b>Konflikt-Entstehung</b>	<b>Typische Konfliktsignale</b>	<p>Sie erkennen Konflikt-Signale wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aggressivität und Feindseligkeiten</li> <li>- verbale Attacken</li> <li>- absichtliche Fehler</li> <li>- Desinteresse</li> <li>- Ablehnung und Widerstand</li> <li>- Uneinsichtigkeit und Sturheit</li> <li>- Flucht</li> <li>- Überkonformität</li> </ul>
<b>Konflikt-Verhalten</b>	<b>Verhaltens-Muster</b>	<p>Sie können typische Konflikt-Verhaltens-Muster zuordnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- logisch – sachlich</li> <li>- emotional</li> <li>- beziehungsorientiert</li> </ul>
	Das logisch – sachlich gesteuerte Verhalten	Konflikt aus Distanz betrachten, klar denken, keine unbedachten Äußerungen
	Das emotional gesteuerte Verhalten	zittrige Hände, erhöhte Stimmlage, hektisches Atmen, Wutausbruch, geringe Selbstbeherrschung, Worte schwer kontrollierbar
	Das beziehungsorientierte Verhalten	Streben nach Friedensfindung, Kompromissbereitschaft (Wiederherstellung von Harmonie führt oft zur persönlichen Niederlage)
<b>Konfliktvermeidungs-Strategien</b>	<b>Vermeidungs-Strategien erkennen</b>	<p>Sie kennen die häufigsten Strategien der Konfliktvermeidung und deren Merkmale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfrontation vermeiden, indem entstandene Schäden als gering bewertet werden</li> </ul>
	Bagatellisieren	

Kategorie	Wissensgebiet	Kenntnisse/Kompetenzen/Fertigkeiten
		<p>Bilanzieren - Auflisten aller mit der/dem Konflikt-PartnerIn erlebten Probleme - Abwägen aller bisherigen Schäden</p> <p>Meiden - Problematische Personen und Situationen meiden</p> <p>Resignieren - Sich gegenüber den Beteiligten als Hilflos wahrnehmen</p> <p>Umdeuten - Probleme so uminterpretieren, dass der Konflikt nicht mehr als solcher erkennbar ist</p> <p>Versickern lassen - Situationen, die mit dem Konflikt zusammenhängen meiden, in der Hoffnung, dass sich alles von selber löst</p> <p>Wahrnehmung verzerren - Eigene Sichtweise des Konflikts so verändern, dass auch das Problem systematisch verändert wird</p>
Lösungs-Strategien im Konflikt	Lösungsorientiertes Verhalten	<p>Sie sind mit Konfliktlösungen vertraut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gegenseitige Achtung</li> <li>- gemeinsamen Nenner suchen</li> <li>- Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen äußern</li> <li>- Problem positiv umformulieren</li> <li>- ein annehmbares Ergebnis finden</li> <li>- Alternativen bereithalten</li> <li>- offen für neue Ideen sein</li> <li>- positiv und flexibel sein</li> <li>- gemeinsam das Problem lösen</li> <li>- „aber“ aus dem Wortschatz streichen</li> </ul>
	Grundstrategien der Konfliktbehandlung	<p>Sie kennen die 3 Grund-Strategien der Konflikt-Behandlung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gewinner – Gewinner (win – win)</li> <li>2) Gewinner – Verlierer (win – lose)</li> <li>3) Verlierer – Verlierer (lose – lose)</li> </ol>
	Gewinner-Gewinner-Strategie	Ziel: Verbesserung für alle Beteiligten im Konflikt (= nachhaltige Lösung)
	Gewinner-Verlierer-Strategie	Ziel: eigene Seite soll gewinnen, Gegenseite Verlieren
	Verlierer-Verlierer-Strategie	Bei fortgeschrittener Eskalation: alle Konflikt-Parteien verlieren

Ihre Notizen

A large grid of graph paper for taking notes. The grid consists of 20 columns and 30 rows of small squares, with a slightly larger margin at the top for the header. The grid is intended for students to write their notes on.

Ihre Notizen

A large grid of graph paper for taking notes. The grid consists of 20 columns and 30 rows of small squares, with a slightly larger margin at the top for the header. The grid is intended for writing notes.

# ECo-C<sup>®</sup>

European communication certificate<sup>®</sup>  
[www.eco-c.eu](http://www.eco-c.eu)

**05. März Internationaler  
Tag der Kommunikation**



**In einer Welt voller  
Informationen  
kannst du nicht  
nicht kommunizieren.**

**Mehr als Reden :-)**

ECo-C ist eine Initiative von IPK*Europe*