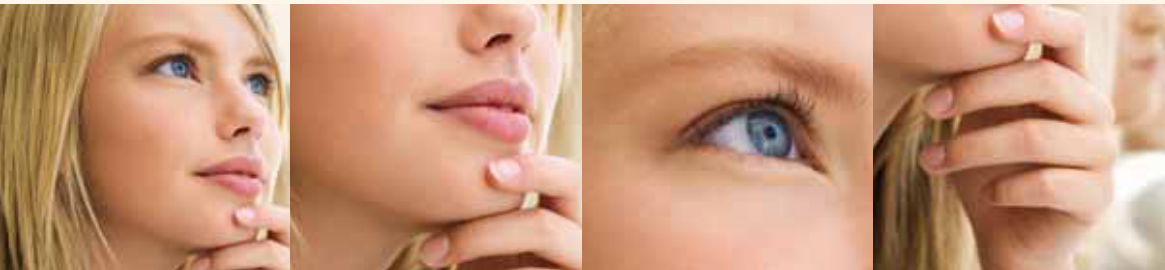


# ECo-C<sup>®</sup>

European communication certificate<sup>®</sup>

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

## ECo-C Business - top on job Interkultureller Lernzielkatalog 1.2



Business // Kommunikation/Selbstmarketing | Konfliktmanagement/Teamarbeit

Mit dem ECo-C Business – top on job - 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 Business – top on job - nach.

Kenntnisse	Sie besitzen fortgeschrittene Kenntnisse in der Kommunikation, Selbstmarketing, Konfliktmanagement und Teamarbeit auf Basis des internationalen Bildungsstandards ECo-C Business unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von Theorien und Grundsätzen. Wissen über die Wichtigkeit von konstruktiven Konfliktlösungen und Vermeidung von Missverständnissen in der Kommunikation bescheid.
Fertigkeiten	Sie beherrschen fortgeschrittene Fertigkeiten in der Kommunikation, Selbstmarketing, Konfliktmanagement, Teamarbeit und besitzen eine gestärkte Innovationsfähigkeit und wissen mit gezielten Methoden, komplexe unvorhergesehene Probleme zu lösen.
Kompetenzen	Mit den angeeigneten Kompetenzen sind sie in der Lage, die Leitung und Entscheidungsverantwortung von komplexen beruflichen Tätigkeiten oder Projekten zu übernehmen.
Ausbildungsdauer	32 HR – 64 HR
Abschluss	ECo-C Business – top on job - Zertifizierung
Mindestens	80% Wissens-/ Praxisnachweis
Wissens-/ Praxisnachweis:	<p>MODULPRÜFUNG TEIL 1 Kommunikation/Selbstmarketing Onlinetest – 45 Minuten – 30 Wissens-/ Praxisfragen</p> <p>MODULPRÜFUNG TEIL 2 Konfliktmanagement/Teamarbeit Onlinetest – 45 Minuten – 30 Wissens-/ Praxisfragen</p>
Nachweis:	Internationales ECo-C Business –top on job- Zertifikat

### 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 2012-2020. Dieser Lernzielkatalog darf nur in Zusammenhang mit dem ECo-C Zertifi - zierungsprogramm 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

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

## Inhaltsverzeichnis

<b>TEIL 1</b>	<b>KOMMUNIKATION / SELBSTMARKETING</b>
■ Seite 3	Grundlagen der Kommunikation Arten der Kommunikation Nonverbale Kommunikation / Körpersprache
■ Seite 4	Kommunikations-Modelle
■ Seite 5	Missverständnisse / Konflikte vermeiden
■ Seite 6	Feedback-Regeln
■ Seite 7	Aus Feedback lernen Frage-Techniken
■ Seite 8	Selbstmarketing Selbstmarketing-Tipps
■ Seite 10	Ihr Auftritt bitte
■ Seite 11	Rhetorik-Grundlagen
■ Seite 12	Gekonnt präsentieren
■ Seite 13	Tipps für Vorträge & Präsentationen
■ Seite 15	Mit Lampenfieber umgehen Meetings erfolgreich abhalten
<b>TEIL 2</b>	<b>KONFLIKTMANAGEMENT / TEAMARBEIT</b>
■ Seite 16	Konflikt-Definition Konflikt-Stufen Ebenen des Konfliktgeschehens Konflikt-Formen Klassifizierungen
■ Seite 17	Konflikte im Alltag Konflikt-Ursachen
■ Seite 18	Mobbing Konflikt-Entstehung
■ Seite 19	Konflikt-Verhalten Qualitäten der Konflikt-Austragung Konfliktvermeidungs-Strategien
■ Seite 20	Konflikt-Strategien Methoden der Konfliktbearbeitung
■ Seite 21	Eskalation und Deeskalation von Konflikten Konflikt-Mediation (Vermittlung von Konflikten)
■ Seite 22	MediatorIn / Rollenbild Kommunikations-Kompetenz in schwierigen Gesprächen Lösungs-Strategien im Konflikt
■ Seite 23	Konflikt-Prävention
■ Seite 25	Teamarbeit Teambuilding
■ Seite 26	Rollen-Modelle Team-Moderation Teamleistungen
■ Seite 27	Störfaktoren und Konflikte

## TEIL 1 KOMMUNIKATION / SELBSTMARKETING

- 3 -

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
Grundlagen der Kommunikation	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 > übermitteln > empfangen > übersetzen > verstehen) und wissen, dass sowohl Sender als auch Empfänger für die einzelnen Schritte verantwortlich sind.
Arten der Kommunikation	Kommunikations-Arten unterscheiden	Sie kennen die wichtigsten Arten von Kommunikation (zwischenmenschliche, nonverbale, verbale, visuelle, computer-vermittelte, Gruppen-, Massen- und Telekommunikation) und deren Unterscheidungsmerkmale.
Nonverbale Kommunikation / Körpersprache	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	Wissen/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.
	Zonen-Verhalten in der Körpersprache	Sie kennen die Bedeutung von intimer, persönlicher, sozialer und öffentlicher Zone und können den Begriff „Unperson“ definieren. Sie wissen, dass es in Bezug auf Zonenverhalten deutliche kulturelle Unterschiede gibt.
<b>Kommunikations-Modelle</b>	<b>Eisberg-Modell</b>	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)	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.
	Die 4 Seiten einer Nachricht:	
	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	Wissen/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?
<b>Missverständnisse/ Konflikte vermeiden</b>	<b>Kommunikations-Tipps für schwierige Gespräche</b>	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 nachhaltiger beim Gegenüber verankert.
	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.
	Teufelskreise erkennen	Sie kennen das Wesen von „Teufelskreisen“ (Kommunikations-Verhalten bewirkt ungewollt das Gegenteil dessen, was wir erreichen wollen) und das damit verbundene Konflikt-Potenzial.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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>	Sie wissen, „konstruktives Feedback“ ist vor allem: <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>
	<b>Wichtige Feedback-Regeln</b>	Sie kennen die Grundregeln fürs Feedback-Geben und –Annehmen. Geben: <ul style="list-style-type: none"> <li>- möglichst unmittelbar und nur wenn der/die andere es hören will</li> <li>- so ausführlich und konkret wie möglich</li> <li>- nicht analysieren</li> <li>- auf Konkretes beziehen</li> <li>- Wahrnehmungen als Wahrnehmungen mitteilen</li> <li>- positives einschließen</li> </ul> Annehmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nur wenn man sich dazu in der Lage fühlt</li> <li>- zuhören und ausreden lassen</li> <li>- Ton und Inhalt trennen</li> <li>- Kritik positiv sehen</li> <li>- sich nicht rechtfertigen</li> <li>- ggf. zum Vergleich Feedback von mehreren Personen einholen</li> </ul>
	<b>Mit Kritik umgehen</b>	Sie können Kritik vertragen, annehmen und positiv zur Weiterentwicklung nutzen. (Selbstanalyse-Fragen: Ist Kritik immer eine Abwertung meiner Leistung? Rege ich mich bei Kritik immer auf? Werde ich nervös und kleinlaut? Fühle ich mich verunsichert und nicht akzeptiert?).

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Aus Feedback lernen</b>	Feedback zum „Selbstbild/ Fremdbild-Abgleich“	Sie nutzen Feedback zur Selbstbild-Fremdbild-Abstimmung, können Feedback geben und annehmen und kennen dessen Ziele (Bewusstmachen von Verhaltensweisen zur besseren Selbsteinschätzung).
<b>Frage-Techniken</b>	<b>Grundlagen</b>	Sie kennen die Rolle von Fragen im Kommunikations-Prozess, wissen, worauf es beim Fragen ankommt und wie man mit Fragen, Gespräche steuern kann.
	<b>Offene/Geschlossene Fragen</b>	Sie können zwischen offenen (meist „WFrage“: Wer/Wann/Wie ...) und geschlossenen Fragen (mögliche Antworten: ja, nein oder vielleicht) unterscheiden und jeweils Beispiele bringen.
	<b>Frage-Techniken anwenden und unterscheiden</b>	Sie kennen die wichtigsten Frage-Techniken (Informations-, Entscheidungs-, Alternativ-, Suggestiv-Frage, Rhetorische Frage, ...) und können jeweils Beispiele für deren sinnvollen Einsatz bringen.



## SELBSTMARKETING

- 8 -

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
Selbst-Marketing-Tipps	Tipps & Anregungen	Sie beherzigen Selbstmarketing-Anregungen wie:
	Die richtige Einstellung zählt	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.
	Ziele setzen	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.
	Strategisch angehen	Sie können die Marke ICH gezielt „verkaufen“ (Ziele definieren, den Wettbewerb analysieren, persönliches Stärkeprofil erstellen, Leistungen sichtbar machen, erfolgreich kommunizieren, über Individualität Differenzierung schaffen, ...).
	Chancen wahrnehmen	Sie können Informationen nutzen, nehmen an Meetings teil, pflegen relevante Kontakte, zeigen Interesse und beteiligen sich aktiv am Geschehen.
	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?).	

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	(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.
	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.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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.
	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.
<b>Ihr Auftritt bitte</b>	<b>Wesentliche Elemente einer gelungenen (Selbst-)Präsentation oder Rede</b>	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, ...).

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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.
	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.
<b>Rhetorik Grundlagen</b>	<b>Voraussetzungen</b>	Sie kennen die Voraussetzungen für gekonnte Rhetorik (z. B. Stimmbildung, richtige Betonung und Modulation, angemessenes Sprechtempo, klare Ausdrucksweise, richtige Atmung, ...).
	<b>Rhetorik-Grundlagen</b>	Sie beherrschen die Grundregeln guter Rhetorik: - sprich nur so sachorientiert wie nötig - sprich verständlich - sprich möglichst frei - bedenke, der Körper spricht auch - sprich möglichst du-orientiert
	Wirkungsvoll Gespräche führen	Sie wissen, was wirkungsvolle Gesprächsführung unterstützt (z. B. sorgfältige Vorbereitung, sammeln von Informationen, strukturieren, roten Faden finden, zuhören, eigene Meinung vertreten, ...).

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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.
	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.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Mit schriftlichen Unterlagen Eindruck machen	Sie kennen die wichtigsten inhaltlichen und optischen Gestaltungs-Grundlagen wie: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lesefreundlichkeit</li> <li>- übersichtliche Gestaltung</li> <li>- klare, verständliche, möglichst aktive Formulierungen</li> <li>- kurze Sätze</li> <li>- ggf. Textbausteine, Dokumentvorlagen und Makros nutzen</li> </ul>
	Lesefreundliche Text-Gestaltung	Sie wissen, wie Sie Texte lesefreundlich gestalten <ul style="list-style-type: none"> <li>- übersichtliche Gliederung (Überschriften, Absätze)</li> <li>- für elektronische Medien eher serifenlose Schriften verwenden</li> <li>- passende Schriftgröße wählen</li> <li>- mit Hervorhebungen sparsam umgehen</li> <li>- möglichst einheitliche Gestaltungselemente verwenden</li> </ul>
<b>Tipps für Vorträge &amp; Präsentationen</b>	<b>Tipps &amp; Anregungen</b>	Tipps für Vorträge und Präsentationen:
	SMARTe Ziele setzen	Sie kennen die Anforderungen an SMARTe Ziele: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spezifisch</li> <li>- Messbar</li> <li>- Attraktiv</li> <li>- Realistisch</li> <li>- Terminiert</li> </ul>
	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.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestern – Heute – Morgen</li> <li>- Ursache – Wirkung – Lösung</li> <li>- Problem – Ursache – Lösungsmöglichkeiten</li> <li>- Pro – Contra – Fazit</li> <li>- Vom Beginn bis ins Heute</li> <li>- Vom Detail zum Ganzen</li> <li>- Vom Ganzen zum Detail</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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 größtenteils emotional bzw. vom „Bauchgefühl“ bestimmt (vgl. „Eisberg-Modell“).
	Argumentations-Dramaturgie entwickeln	Sie wissen, jede Geschichte braucht einen Höhepunkt und nutzt diese für den Argumentations-Aufbau.
	Präsentationen inszenieren mit der AIDA-Formel	Sie kennen die Elemente der AIDA-Formel und können Sie für Ihre Inszenierung nutzen: Attention > Aufmerksamkeit erzeugen Interest > Interesse wecken Desire > Wünsche wecken Action > zum Handeln bewegen
	Authentisch auftreten	Sie wissen, wie Sie ihre Persönlichkeit optimal in den Vortrag einbringen können.
	Körpersprache gekonnt einsetzen	Sie wissen, was bei Präsentationen unterstützt: - kompetent und sympathisch auftreten - mit Blickkontakt Wirkung steigern - mit Gesten unterstreichen
	Mit Stimme und Sprechtechnik Stimmung machen	Sie beherrschen Ihre Stimme wie ein „Instrument“ und: - atmen richtig (Bauch-Atmung) - modifizieren und variieren - sprechen langsam und deutlich - betonen richtig - machen Pausen
	Auf Einwände richtig reagieren	Am besten: - als „normal“ (zum Prozess gehörig) betrachten - positiv reagieren, begrüßen - ernst nehmen - nicht persönlich nehmen - gelassen bleiben - als Chance sehen, Unklarheiten zu beseitigen
	Keine Angst vor Fragen Haben	Sie wissen, Fragen bei Präsentationen sind ganz normal – sie signalisieren Interesse und bieten die Gelegenheit mit dem Publikum in Kontakt zu kommen. Sie bieten die Chance, Unklarheiten auszuräumen.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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 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>
	Präsentation/Prozess reflektieren	Sie wissen, reflektieren hilft Ihnen es beim nächsten Mal noch besser zu machen – folgende Fragen können hilfreich sein: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist wo gut gelungen?</li> <li>- Was werde ich nächstes Mal anders machen?</li> <li>- Wurde das gesetzte Ziel erreicht?</li> <li>- Falls nicht, woran lag's?</li> <li>- War die Aufbereitung passend für die Zielgruppe?</li> <li>- War der Ablauf optimal?</li> <li>- Falls nicht, was muss geändert werden?</li> <li>- Wie war der Einstieg/Hauptteil/Schluss?</li> <li>- Gab es kritische Situationen?</li> <li>- Wie war es organisatorisch?</li> <li>- Wie war der Kontakt zum Publikum?</li> <li>- u.s.w.</li> </ul>
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tagesordnungspunkte verschicken</li> <li>- Anfangs- und Endzeit festlegen</li> <li>- Punkte aufteilen in Information, Diskussion, Beschluss</li> <li>- nur TeilnehmerInnen einladen, die einen Beitrag leisten können</li> <li>- Flipchart, Stifte, Overhead,... organisieren</li> <li>- ggf. Moderation</li> <li>- (Zwischen-)Ergebnisse festhalten</li> <li>- protokollieren</li> <li>- abschließend Prozess reflektieren</li> </ul>



## TEIL 2 KONFLIKTMANAGEMENT/TEAMARBEIT

- 16 -

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
Definition	Was ist ein Konflikt?	Sie wissen, wann ein Konflikt gegeben ist (Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten sind unvereinbar).
Konflikt-Stufen	Eskalations-Modell (nach F. Glasl)	Sie kennen das Eskalations-Modell nach Glasl und seine Bedeutung für den Konflikt-Verlauf.
Ebenen des Konfliktgeschehens	„Eisberg-Modell“	Sie können nach Konflikt-Ebenen unterscheiden und diese anhand des Eisberg-Modells erläutern: - Sachebene (rational), meist offensichtlich - Beziehungsebene (emotional), meist nicht so leicht zu orten
Konflikt-Formen	Konfliktformen	Sie können typische Konflikt-Formen unterscheiden:
	Zielkonflikt	- Mit einem Vorhaben unterschiedliche Ziele verfolgen
	Wegkonflikt	- Ein Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreichen wollen
	Verteilungskonflikt	- Uneinigkeit über die Verteilung von Ressourcen
	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
Klassifizierungen	Klassifizierungen	Unterschiedliche Klassifizierungen für Konflikte sind Ihnen bekannt – z. B.:
	Paarkonflikte	- Identitätskonflikt - Entwicklungskonflikt - Konkurrenzkonflikt
	Dreieckskonflikte	- Eifersuchtskonflikt - Koalitionskonflikt - Delegationskonflikt

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	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</b> <b>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
	Aufeinanderprallen von Widersprüchen	- unterschiedliche Charaktere müssen teamorientiert arbeiten - Zielvorgaben müssen schnell erreicht werden – oft mit zu wenig Personal - mangelnde Bereitschaft zur Verantwortung bei gleichzeitigem Wunsch nach mehr Entscheidungs-Kompetenz
	Macht-Ansprüche	- Wer hat wem was zu sagen? - Wer hat mehr Rechte, Befugnisse oder Möglichkeiten?
	Erfolgs-Druck	- Existenz- und Karrierekämpfe - Neid und Machtspielchen - Intrigen, Boykott, Rivalitäten, Tratsch
	Human Factor	- Irrtümer - Missverständnisse - Pannen - Angst vor Schuldzuweisungen - persönliche Abneigungen - unterschiedliche Wertvorstellungen

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
Mobbing	Definition & Ziel	Sie wissen, was Mobbing bedeutet: KollegInnen werden systematisch, gezielt, rechtswidrig und über einen längeren Zeitraum angegriffen. Ziele sind: Isolation, Ausgrenzung von der internen Unternehmenskommunikation, Reduzierung der Zusammenarbeit und im Extremfall Kündigung. Mobbing-Opfer sind Psychoterror im Unternehmen ausgesetzt und im Arbeits- und Leistungsverhalten stark eingeschränkt.
	Mobbing-Verlauf / 4 Phasen	Sie können die Mobbing-Phasen unterscheiden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Konfliktentstehung:</b> Harmlose Sticheleien, „dumme Sprüche“, Spannungen, die nicht offen und konstruktiv angesprochen werden.</li> <li>- <b>Übergang zu Mobbing:</b> Opfer wird vermehrt zur Zielscheibe, weil es sich nicht wehrt. Informationen werden nicht weitergeleitet, Opfer ist zunehmend der Kritik von KollegInnen ausgesetzt.</li> <li>- <b>Leistungsabfall:</b> Opfer wird häufig krank, fühlt sich ausgegrenzt, niemand will mit ihm zusammenarbeiten.</li> <li>- <b>Ausschluss:</b> Konflikt ist nicht mehr lösbar. Mobbing-Opfer ist imagemäßig so angeschlagen, dass Zusammenarbeit nicht funktioniert. Ausschluss ist die Folge.</li> </ul>
	Mobbing erschweren, bekämpfen und möglichst verhindern	Sie wissen, was Mobbing den Boden entzieht: <ul style="list-style-type: none"> <li>- übersichtliche Strukturen im Unternehmen schaffen</li> <li>- Verantwortungsbereiche klar abgrenzen</li> <li>- Aufgabenverteilung transparent gestalten</li> <li>- offene Kommunikationspolitik zulassen</li> <li>- aufmerksame Führungs-Kräfte</li> <li>- Hilfsangebote (MediatorInnen, PsychologInnen,...)</li> </ul>
Konflikt-Entstehung	Typische Konfliktsignale	Sie erkennen Konflikt-Signale wie: <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>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Konflikt-Verhalten</b>	<b>Verhaltens-Muster</b>	Sie können typische Konflikt-Verhaltens-Muster zuordnen: - logisch – sachlich - emotional - beziehungsorientiert
	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>Qualitäten der Konflikt-Austragung</b>	<b>Austragungsarten</b>	Sie kennen die wesentlichen Konfliktaustragungen:
	Heißer Konflikt	- offen ausgetragen
	Kalter Konflikt	- verdeckt ausgetragen
	Stellvertreter-Konflikt	- wahrer Grund ist nicht offensichtlich
<b>Konfliktvermeidungs-Strategien</b>	<b>Vermeidungs-Strategien erkennen</b>	Sie kennen die häufigsten Strategien der Konfliktvermeidung und deren Merkmale:
	Bagatellisieren	- Konfrontation vermeiden, indem entstandene Schäden als gering bewertet werden
	Bilanzieren	- Auflisten aller mit der/dem Konflikt-PartnerIn erlebten Probleme - Abwägen aller bisherigen Schäden
	Meiden	- Problematische Personen und Situationen meiden
	Resignieren	- Sich gegenüber den Beteiligten als hilflos wahrnehmen
	Umdeuten	- Probleme so uminterpretieren, dass der Konflikt nicht mehr als solcher erkennbar ist
	Versickern lassen	- Situationen, die mit dem Konflikt zusammenhängen meiden, in der Hoffnung, dass sich alles von selber löst
	Wahrnehmung verzerren	- Eigene Sichtweise des Konflikts so verändern, dass auch das Problem systematisch verändert wird

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Konflikt-Strategien</b>	Unterschiedliche Strategien in Konflikten	Sie kennen die gängigsten Strategien in Konflikten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sich durchsetzen</li> <li>- Nachgeben</li> <li>- Konflikt leugnen</li> <li>- Kompromiss aushandeln</li> <li>- Problem gemeinsam lösen (win - win)</li> </ul>
	Typische Einflussfaktoren in Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charaktertyp</li> <li>- Grad an Selbstbeherrschung</li> <li>- Macht und Einfluss</li> <li>- Rechtsbewusstsein</li> <li>- persönliche Erfahrungen</li> <li>- strategische Überlegungen</li> <li>- Ehrgefühl</li> </ul>
<b>Methoden der Konfliktbearbeitung</b>	Konflikte frühzeitig erkennen	Sie kennen die häufigsten Konflikt-Signale: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ungerechte Behandlung</li> <li>- Abhängigkeiten</li> <li>- Leistungsunterschiede</li> <li>- Rangfragen</li> <li>- Werteunterschiede</li> <li>- Intoleranz</li> <li>- Führungsverhalten</li> <li>- Organisationsdefizite</li> <li>- Unter- und Überforderung</li> <li>- Manipulation</li> </ul>
	Umgehen mit Konflikten	Sie kennen unterschiedliche Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen:
	Konflikt aus Distanz betrachten	- Distanz schaffen, sich auf das Wesentliche konzentrieren
	Abwarten	- Abwarten, bis sich die Emotionen beruhigt haben und der Konflikt besser analysiert werden kann
	Wie sehen andere den Konflikt?	Perspektiven-Wechsel vollziehen, Konflikte aus der Sicht jeder Partei betrachten (größtmögliche Objektivität erzielen)
	Offene, konstruktive Kommunikation	Konfliktparteien sprechen offen an, was sie stört
Mediation	MediatorIn („allparteilich“) als MittlerIn einschalten	

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
<b>Eskalation und Deeskalation von Konflikten</b>	<b>Eskalation</b>	Sie wissen, Konflikte haben die Tendenz, sich auszuweiten, was bis zur gegenseitigen Vernichtung führen kann:
	Dimensionen der Eskalation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenn keine der Konfliktparteien nachgeben will, ist eine konstruktive, gemeinsame Lösung unmöglich</li> <li>- Differenzen in einer Sachfrage</li> <li>- Probleme auf Beziehungsebene</li> </ul>
	Kennzeichen der Eskalation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festlegung</li> <li>- Streben nach Überlegenheit</li> <li>- Verschärfung der Mittel</li> <li>- Verlust von Normen und Regeln</li> <li>- Abgrenzung nach außen</li> <li>- Unumkehrbarkeit</li> </ul>
	<b>Deeskalation</b>	Sie verfügen über Techniken zur Deeskalation von Konflikten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schrittweiser Abbau von Spannungen</li> <li>- nicht-aggressive Wortwahl und Verhaltensweise</li> </ul>
<b>Konflikt-Mediation (Vermittlung in Konflikten)</b>	<b>Phasen der Mediation</b>	Sie kennen die Bedeutung von Konflikt-Mediation als „allparteiliches“ Verfahren zur Unterstützung der Konflikt-Parteien bei der Lösungsfindung:
	Vorgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anliegen, Engagement und Lösungsbereitschaft aller Beteiligten erfragen</li> <li>- Rahmenbedingungen definieren</li> <li>- Verfahren erläutern</li> <li>- Rolle klären</li> </ul>
	Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwischenmenschlichen Kontakt herstellen</li> <li>- Zeitdruck vermeiden</li> <li>- jede/r kommt zu Wort</li> <li>- Befürchtungen akzeptieren</li> </ul>
	Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konfliktthemen sammeln</li> <li>- Anhörung aller Konfliktparteien</li> <li>- Gemeinsamkeiten finden</li> </ul>
	Klärung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sichtweisen klären</li> <li>- Prozess strukturieren</li> <li>- (Teil-)Ergebnisse visualisieren</li> </ul>
	Verhandlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lösungs-Optionen entwickeln</li> <li>- ggf. Kreativitäts-Techniken (z. B. Brainstorming) einbeziehen</li> <li>- win - win-Situationen anstreben</li> <li>- verbindliche Regelungen treffen</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
MediatorIn/ Rollenbild	MediatorInnen-Rüstzeug	Sie orientieren sich in Konflikten erfolgreich am Rollenbild von MediatorInnen und kennen die wesentlichen Aspekte:
	Interventions-Techniken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allparteilichkeit</li> <li>- Empathie</li> <li>- Aktives Zuhören</li> <li>- Normalisieren</li> <li>- Neutralisieren</li> <li>- Konkretisieren</li> <li>- Spiegeln</li> <li>- Reframing (einer koflikträchtigen Handlung einen anderen „Rahmen“ bzw. eine andere Bedeutung geben)</li> <li>- Strukturieren/Zusammenfassen</li> </ul>
	Ausgewählte Frage-Techniken für schwierige Gespräche	Sie kennen hilfreiche Frage-Techniken und können sie in Konflikten anwenden:
	Stimulierende Fragen Teilnehmende Fragen Zirkuläre Fragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eröffnen neue Zugänge</li> <li>- beleuchten die emotionale Befindlichkeit</li> <li>- ermöglichen Perspektiven-Wechsel</li> </ul>
Kommunikations-Kompetenz in schwierigen Gesprächen	Tipps	<p>Kommunikationstipps für schwierige Gespräche sind z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meta-Kommunikation (= Kommunikation über die Kommunikation) betreiben</li> <li>- Interpretationen hinterfragen</li> <li>- kongruent kommunizieren</li> <li>- über ICH-Botschaften Bedürfnisse und Wünsche ausdrücken</li> </ul>
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>
	Anforderungen an konstruktive Konfliktlösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eingefahrene Sichtweisen ändern</li> <li>- auf Androhung und Einsatz von Gewalt verzichten</li> <li>- eigene Wahrnehmung nicht als die einzig richtige sehen</li> <li>- konstruktiv verhandeln</li> <li>- keine vollendeten Tatsachen schaffen</li> <li>- win - win-Situationen schaffen</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Lösungs-Varianten in Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- offener Kampf</li> <li>- verdeckter Kampf</li> <li>- auf Eis legen</li> <li>- Harmonie</li> <li>- Fair Play</li> <li>- Koexistenz</li> <li>- Kompromiss</li> <li>- Kooperation</li> <li>- Kapitulation</li> <li>- Nachgeben</li> <li>- Flucht</li> <li>- Trennung</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
	Konflikte bewusst wahrnehmen	Sie wissen, „hinschauen“, Konflikte erkennen und sich neu orientieren sind die ersten Schritte in die richtige Richtung.
	Konflikt-Analyse	<p>Sie stellen die „richtigen“ Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um welche Themen/Aspekte geht es im Konflikt?</li> <li>- Gibt es eindeutige Interessensgegensätze?</li> <li>- Wer ist beteiligt (offensichtlich, versteckt)?</li> <li>- Handelt es sich bei den Konfliktparteien um Individuen, Gruppen oder Organisationen?</li> <li>- Tragen die Konfliktparteien den Konflikt selbst aus, oder werden sie durch Dritte vertreten?</li> </ul>
	Konfliktbeziehungen	<p>Sie wissen, die „Art der Beziehungen“ von Konfliktparteien beeinflusst den Verlauf. Konflikt-Beziehungen bestehen/sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nebeneinander</li> <li>- nacheinander</li> <li>- miteinander</li> <li>- hierarchisch</li> </ul>
Konflikt-Prävention	Konflikte vermeiden	Sie wissen: Die effizienteste Art mit Konflikten umzugehen ist, sie gar nicht erst entstehen zu lassen.



Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Aufgaben der Konfliktvorbeugung	Sie können konfliktträchtige Situationen schon im Vorfeld entschärfen. Beispielsweise durch die Entwicklung von Szenarien: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Was tun wir, wenn ...?</li> <li>- Dabei werden Rollen, Verhaltensweisen und Verantwortlichkeiten schon vorher ausgehandelt.</li> <li>- Bedürfnisse und Interessen bewusst machen</li> <li>- konstruktiv kommunizieren</li> <li>- Hintergründe/Konfliktdynamik aufzeigen</li> <li>- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken</li> </ul>
	Konfliktvorbeugung als Führungs-Aufgabe	Qualitatives Management beugt Konflikten vor, durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- innovative Lösungs-Ansätze</li> <li>- gute Organisation</li> <li>- strategische Ressourcen-Planung</li> </ul>
	Optimale Planung	Was wird wie am sinnvollsten erreicht?
	Professionelles Organisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gezielte Aufgabenverteilung</li> <li>- MitarbeiterInnen bei Organisationsfragen einbeziehen</li> </ul>
	Qualifiziertes Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- qualifiziertes und engagiertes Personal gewinnen und halten</li> </ul>
	Gute Führung	Sie wissen: Unklare Führung ist oft die Ursache für Konflikte.
	Konfliktvorbeugung durch qualifizierte Kontrolle	Mangelnde Kontrolle erzeugt ein destruktives Betriebsklima
	<b>Konflikt als Chance</b>	Sie kennen Chancen von Konflikten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- weisen auf Probleme hin</li> <li>- fördern Innovation</li> <li>- bringen Kommunikation in Gang</li> <li>- verhindern Stagnation</li> <li>- regen Interessen an</li> <li>- bewirken Veränderungen</li> <li>- stimulieren Kreativität</li> <li>- festigen Gruppen</li> <li>- führen zu Selbsterkenntnissen</li> <li>- verlangen nach Lösungen</li> </ul>
	<b>Positive Aspekte von Konflikten</b>	Sie sind mit den positiven Seiten von Konflikten vertraut: <ul style="list-style-type: none"> <li>- unterschiedliche Sichtweisen offenbaren</li> <li>- ggf. Gruppenzugehörigkeit stärken</li> <li>- Komplexität verdeutlichen</li> <li>- Gemeinsamkeiten entdecken</li> <li>- Veränderungen bewirken</li> <li>- Bestehendes erhalten</li> </ul>

## TEAMARBEIT

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
Teambuilding	Teamentwicklungs-Phasen	Sie kennen die Phasen der Teamentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Startphase (Forming)</li> <li>- Konfrontationsphase (Storming)</li> <li>- Organisationsphase (Norming)</li> <li>- Realisierungsphase (Performing)</li> <li>- Auflösungsphase (Adjourning)</li> </ul>
	Tipps für die Teamführung	Sie kennen die Basics für erfolgreiche Teamarbeit als Teamführung:
	Teamarbeit fördern durch gezielte Teamführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team eigenverantwortlich arbeiten lassen</li> <li>- Vertrauen aufbauen</li> <li>- Team-Aufgaben nicht selbst erledigen</li> <li>- Problem-Lösungs-Kompetenz im Team belassen, ggf. durch gezielte Fragestellung unterstützen</li> <li>- nicht in Konflikte hineinziehen lassen</li> <li>- Delegieren können</li> </ul>
	Schwachstellen in der Teamführung	Sie kennen die Probleme bei der Führung von Teams und können Sie vermeiden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- schwache Team-Führung</li> <li>- zu wenig Unterstützung</li> <li>- Führung ist von Teamarbeit nicht überzeugt</li> <li>- Verantwortung wird nicht zugelassen</li> <li>- zu viel Kontrolle</li> <li>- Zeit wird zu knapp bemessen</li> <li>- zu wenig Schulung für Team-Mitglieder</li> <li>- schlechte Arbeitsatmosphäre</li> </ul>
	Team-Verhaltensregeln	Sie kennen die optimalen Bedingungen für funktionierende Teams: <ul style="list-style-type: none"> <li>- alle im Team sind gleichberechtigt</li> <li>- offene Kommunikation</li> <li>- jede/r Einzelne ist für die positive Atmosphäre und das Gesamtergebnis Mitverantwortlich</li> <li>- Informationen werden vertraulich behandelt</li> <li>- Konflikte werden bearbeitet</li> </ul>
	Teamtrainings-Elemente	Sie wissen, wie Sie Teams „trainieren“ können – z. B. durch: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbild/Fremdbild-Abgleich</li> <li>- Einzel- &amp; Team-Gespräche</li> <li>- Rollenspiele</li> <li>- Feedback-Übungen</li> <li>- Kleingruppenarbeiten</li> <li>- Präsentations-Übungen</li> <li>- Kreativitäts-Übungen</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	<p>Teamtrainings-Ziele</p>           <p>Teams und ihre Verhaltensweisen – Leitlinien für Teams</p>	<p>Sie wissen, was Team-Training für das Team und auch für das Unternehmen bringt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beobachtungsfähigkeit stärken</li> <li>- Stärken und Schwächen besser einschätzen</li> <li>- Selbstbewusstsein stärken</li> <li>- persönlichen Platz im Team erkennen</li> <li>- mehr Sensibilität gegenüber anderen entwickeln</li> <li>- Analysefähigkeit verbessern</li> <li>- mehr Toleranz zeigen</li> <li>- Rivalität und Konkurrenz-Denken abbauen</li> <li>- Vertrauen aufbauen</li> <li>- Kreativität steigern</li> <li>- Problemlösungs-Kompetenz erhöhen</li> </ul> <p>Sie kennen unterschiedliche Einstellungen zu Teamarbeit wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualistische Einstellung</li> <li>- Konkurrerende Einstellung</li> <li>- Kooperative Einstellung</li> </ul>
Rollen-Modelle	<p>Rollen im Team/ Rollenmodelle</p>  <p>Rollen Modell nach Belbin: Handlungsorientierte Rollen</p>  <p>Kommunikationsorientierte Rollen</p>  <p>Wissensorientierte Rollen</p>	<p>Sie kennen unterschiedliche Rollenmodelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macher/Shaper</li> <li>- Umsetzer/Implementer</li> <li>- Perfektionist/Completer</li> <li>- Koordinator/Co-Ordinator</li> <li>- Teamarbeiter/Team-Worker</li> <li>- Wegbereiter/Resource-Investigator</li> <li>- Neuerer/Plant</li> <li>- Beobachter/Monitor-Evaluater</li> </ul>
Team-Moderation	<p>Sie wissen, worauf es bei einer Team Moderation ankommt</p>	<p>Sie kennen die Haupt-Aufgaben von Moderation im Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keine inhaltliche Beteiligung</li> <li>- auf Prozesse achten</li> <li>- Lösungs-Findung unterstützen</li> <li>- auf die Einhaltung der Regeln achten</li> <li>- falls nötig intervenieren</li> <li>- Beiträge visualisieren</li> <li>- motivieren</li> <li>- Rollen klären</li> </ul>
Teamleistungen	<p>Beurteilen von Leistungen</p>    <p>Ergebnisorientierte Belohnung</p>	<p>Sie wissen permanentes Feedback ist gefragt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gruppenleistung geht vor Individualleistung</li> <li>- Stärkere ziehen Schwächere mit</li> <li>- Individual-Beurteilung darf nicht zu kurz kommen</li> <li>- fördert die Motivation</li> <li>- erfordert messbare Zielvorgabe (Produktivität, Flexibilität, Quantität der Ideen, Arbeitssicherheit)</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Teamorientierte Entlohnungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team-Prämie</li> <li>- Zulage für Weiterbildung</li> <li>- Zuschläge für innovative Arbeit</li> <li>- Zulage für Nachwuchsförderung</li> </ul>
	<b>Faktoren erfolgreicher Teamarbeit</b>	Sie ziehen zur Beurteilung harte und weiche Faktoren heran (sind objektiv messbar und überprüfbar).
	Harte Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamziele</li> <li>- Teamführung</li> <li>- Zeit- und Projektplanung</li> <li>- Qualifikation</li> <li>- Aufgabenverteilung</li> <li>- Entscheidungskompetenz</li> </ul>
	Weiche Faktoren	<p>Weiche Faktoren sind schwer messbar, aber sehr bedeutend.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision</li> <li>- Zufriedenheit</li> <li>- Offenheit</li> <li>- Klima</li> <li>- Effizienz</li> <li>- Dynamik</li> <li>- Teamgeist</li> <li>- Interesse</li> <li>- Vertrauen</li> <li>- Akzeptanz</li> <li>- Hilfeleistung und Unterstützung</li> <li>- Engagement</li> <li>- Kommunikation</li> <li>- Interaktion</li> </ul>
<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>- Gruppenzwang</li> <li>- zu viel Routine,</li> <li>- Identitäts-, Autoritäts-, Entscheidungsund</li> <li>- 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>
	(Gegen) Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikttraining</li> <li>- gruppensdynamische Übungen</li> <li>- Feedback-Übungen</li> <li>- Teamcoaching</li> </ul>
	Konflikte im Team	<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</li> <li>- Streit</li> <li>- fehlende Motivation</li> <li>- Einzelkampf statt Teamgeist</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen/Kompetenzen/Fertigkeiten
	Umgang mit schwierigen Team-Mitgliedern	Sie sind vorbereitet auf den Umgang mit schwierigen Team-Mitgliedern und wissen, wie Sie auf wen, womit reagieren.
	Eine Person, die nicht zuhört	- Offene Fragen stellen, weil diese eine Antwort einfordern
	GeheimniskrämerIn	- Konkrete Informationen einfordern (da Person diese nicht von sich aus weitergibt)
	Sensible/r	- Taktgefühl und Einfühlungsvermögen zeigen, Stärken betonen
	PessimistIn	- um Präzisierung der pessimistischen Aussagen bitten - den schlimmsten Fall schildern lassen, weil so ggf. Schwachstellen aufgezeigt werden
	Aggressive/r	- loben - nicht zu nachgiebig sein
	BesserwiserIn	- für Anregungen danken, loben - eigenes Fachwissen zeigen
	Eine Person, die jammert	- möglichst nicht mehr in neue Projekte einbeziehen (wirkt demotivierend für das Team)

IHRE NOTIZEN

A large grid of orange lines for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.

IHRE NOTIZEN

A large grid of graph paper for taking notes, consisting of 20 columns and 30 rows of small squares.

# 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*