

# ECo-C<sup>®</sup>

European communication certificate<sup>®</sup>

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

## Lernzielkatalog 1.2z



Module // Kommunikation | Selbstmarketing | Teamarbeit | Konfliktmanagement

## ECo-C Lernzielkatalog LFQS 1.2z

*IPK*europe  
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)

2 |

### **Haftung**

*IPK*europe 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 *IPK*europe, veröffentlicht auf [eco-c.eu](http://eco-c.eu) und deren Ländervertretungswebseiten.

### **Urheberrecht**

liegt bei *IPK*europe/KAIPO, Jahr 2010 - 2012. Dieser Lernzielkatalog darf nur in Zusammenhang mit dem ECo-C Zertifizierungsprogramm von *IPK*europe/ECo-C verwendet werden. Geschlechtsbezogene Aussagen in diesem Lernzielkatalog ECo-C LFQS sind auf Grund der Gleichstellung für beiderlei Geschlechter aufzufassen bzw. auszulegen.

*IPK*europe - Interessensgemeinschaft für nachhaltige Persönlichkeits- und Kommunikationskompetenz in Europa

- Inhaltsverzeichnis
  
- 4 Wettbewerbsfaktor Kompetenz - O. Univ. Prof. Dr. Thomas A. Bauer  
 Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der *IPK*Europe
  
- 5 ECo-C in den Ländern der Europäischen Union - Prof. Dr. Bordás Sándor PhD.  
 Wissenschaftlicher Leiter ECo-C Ungarn und Slowakei
  
- 6 Der GANZE Mensch im Zentrum der Wirtschaft - Erfolgsfaktor Nummer EINS  
 Dr. Christoph Leitl, Präsident der Wirtschaftskammer Österreich
  
- 7 Sozialkompetenztraining - Schlüssel zur Wertschöpfung und Wertschätzung -  
 Bundesminister Rudolf Hundstorfer, BM für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz
  
- 8 Kommunikation überwindet Grenzen - Dr. Silvia Wolf  
 Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der *IPK*Europe

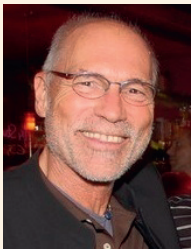
ECo-C Lernzielkatalog LFQS 1.2z

- 9 > Modul Kommunikation
  
- 18 > Modul Selbstmarketing
  
- 36 > Modul Teamarbeit
  
- 50 > Modul Konfliktmanagement
  
- 67 ECo-C Service  
 ECo-C Zertifizierung
  
- 68 ECo-C - Der Weg zum Erfolg

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

*Leiter wissenschaftlicher Beirat der IPKeurope*

### 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 sozialkulturellen 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 IPKeurope

## Prof. Dr. Bordás Sándor PhD.

*Kodolányi János University of Applied Sciences*

### ECO-C in den Ländern der Europäischen Union



Die heutige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung konfrontiert die Bürger der ostmitteleuropäischen Länder mit schwierigen Herausforderungen, da ihre Prägung in einem vor 1989 von oben gesteuerten Systems

das Gegenteil zu den aktuellen Erforderlichkeiten darstellt.

Der Arbeitsmarkt erfordert besondere Kompetenzen von Unternehmern wie Beschäftigten, die neben einer in Fremdsprachen geführten Kommunikation sowohl eine wirksame Konfliktführung, als auch eine assertive und kongruente Kommunikation, die effektive Teilnahme an Teamarbeit und ein Niveau des Selbstmanagements verlangt, in dem der Einzelne selbst als auch seine Firma erfolgreich sein können.

Da diese aufgezählten Kompetenzen systematisch erlernbar und ausbaufähig sind, halte ich es für wichtig, dass das ECO-C-Programm in den Ländern der Europäischen Union und so auch in Ungarn angewendet werden kann, denn die Anforderungen des Marktes an den Unternehmer gegenüber seinen Angestellten weisen eindeutig in Richtung der nachhaltigen Qualifizierung dieser Kompetenzen.

Die Rolle des ECO-C-Programms - abgesehen von der Untersuchung der erwähnten Kompetenzen - besteht darin, ein großes Gewicht auf das Verständnis der kommunikativen Eigenheiten der europäischen Kulturen zu legen und damit also eine Art interkulturelles Kommunikationsprogramm in Angriff zu nehmen, welches die Ausbildung von Konflikten zwischen diesen Kulturen verringern helfen kann.

Meiner Meinung nach ist dies aus Sicht der sich formenden „Vereinigten Staaten von Europa“ keine kleine Aufgabe.

Prof. Dr. Bordás Sándor PhD.  
Kodolányi János University of Applied Sciences, Wissenschaftlicher Leiter ECO-C Ungarn und Slowakei

## Dr. Christoph Leitl

*Präsident der Wirtschaftskammer Österreich*

### **Der GANZE Mensch im Zentrum der Wirtschaft - Erfolgsfaktor Nummer EINS**



Österreich ist nicht nur eines der attraktivsten Länder der europäischen Union was Landschaft, Lebensbedingungen und Umwelt anbelangt, sondern hat auch bestqualifizierte ArbeitnehmerInnen, die in Industrie und Gewerbe,

6 |

Fremdenverkehr und anderen Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung, in Bildung, Gesundheit, Sport und Kultur weltweite Anerkennung erhalten. Sozialer Friede und ein hohes Maß an Fachkompetenz der berufstätigen Menschen zählen zu den oft zitierten Wettbewerbsvorteilen in einer globalisierten Welt.

Doch fachliches Wissen alleine veraltet schnell, muss immer wieder aktualisiert werden und findet im Begriff des lebenslangen Lernens heute bereits nachhaltig Eingang in betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsprogramme. Dabei zeigt sich immer wieder, dass in der Wirtschaft heute (und morgen) neue Kompetenzen im sozialen Bereich, in der Kommunikationsfähigkeit mit Kollegen und Kunden, ein hohes Maß an Selbstorganisationsfähigkeit, ein gesundes Maß an individueller Konfliktbewältigung gesucht sind.

Das erfordert auch neue Formen und Inhalte in der arbeitsmarktnahen beruflichen Wei-

terbildung. Viele Firmen nutzen die „Krise als Chance“ in die Stammebelegschaft durch zielgerichtete Weiterbildung zu investieren und das AMS unterstützt mit zahlreichen Programmen den erfolgreichen beruflichen Wiedereinstieg. Neben europäischen IT und Wirtschaftskompetenz - Standards (Computer- und Unternehmerführerschein) findet die Entwicklung und zügige Implementierung von Standards in der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz auch die Unterstützung meiner Organisation.

ECo-C als europäische Initiative unterstützt die österreichischen Betriebe im internationalen Wettbewerb und liefert einen wichtigen Beitrag für zahlreiche internationale Unternehmen, die Österreich als Standort für Ihre Aktivitäten wählen. Was in der Wirtschaft letztlich zählt sind die Menschen, seien sie nun Manager, Mitarbeiter, Kunden, Partner.

Viel Erfolg weiterhin im Interesse unseres Landes und seiner internationalen Kompetenz.

## BM Rudolf Hundstorfer

*BM für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz*

### Sozialkompetenztraining - Schlüssel zur Wertschöpfung und Wertschätzung



Es ist eine der vor- dringlichsten Aufgaben der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, Menschen die besten Voraussetzungen für nachhaltige Beschäftigung entsprechend ihrem Ausbildungs- und Kompetenzniveau zu eröffnen. Eine gute fachliche Ausbildung, unterstützt durch laufende Weiterentwicklung, ist unter dem Begriff „lebenslanges Lernen“ eine Strategie der europäischen Union, die auch in der österreichischen Arbeitsmarktpolitik in einer Vielzahl von Angeboten für die berufliche Reintegration und auch den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt ihren Niederschlag findet.

Fachliche Weiterbildung allein ist aber heute viel zu wenig. Die soziale Kompetenz des Einzelnen am Arbeitsmarkt ist in den Vordergrund gerückt. Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit, Konfliktmanagement und Selbstmarketing sind neue Herausforderungen im internationalen Wettbewerb. Österreich hat auch da die Nase vorn und mit der Entwicklung und Implementierung von Standards auf europäischem Niveau mit dem ECO-C – european communication certificate einen wichtigen Beitrag zur leicht fassbaren, wissenschaftlich fundierten und praktisch erprobten Vermittlung von

Sozialkompetenz geleistet. In zahlreichen Kursen des AMS sind diese Standards bereits fixer Bestand. Teil des Angebotes qualifizierter Bildungspartner; Arbeitgeber schätzen dies, wie Vermittlungsergebnisse und die Kundenzufriedenheit der Auftraggeber des AMS zeigen.

Als Arbeits- und Sozialminister unterstütze ich alle Maßnahmen und Konzepte für ArbeitnehmerInnen, um ihre beruflichen Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu verbessern. Gerade in Zeiten, die viele Anstrengungen beim Finden des richtigen Weges aus krisenhaften Entwicklungen erfordern, erachte ich diese Angebote für den Einzelnen als wichtige Ergänzung zu allen sozialen und arbeitsmarktpolitischen Initiativen meines Ressorts. Ich wünsche den Arbeitssuchenden, den Trainerinnen und Trainern, sowie dem Beirat und dem Management von ECO-C weiterhin viel Erfolg.

| 7



**bmask**

BUNDESMINISTERIUM FÜR  
ARBEIT, SOZIALES UND  
KONSUMENTENSCHUTZ

und praktisch erprobten Vermittlung von

## Dr. Silvia Wolf

*Unternehmensberaterin, Coach, Mediatorin, Wirtschaftstrainerin mit ECo-C TQS-Status, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der IPKEurope*

### Kommunikation überwindet Grenzen



Zwischen Staaten. Zwischen Kulturen. Zwischen Unternehmen. Zwischen Team-Mitgliedern. Zwischen Menschen. Wer kompetent kommuniziert, schlägt Brücken, bringt sich ein und lädt Andere ein, sich einzubringen.

weiterführende Lehrgänge oder Kurse neue Karriere-Chancen. Beispielsweise als Konflikt-MediatorIn, Coach oder im HR-Bereich. Unternehmen, die ihre MitarbeiterInnen im Rahmen des ECo-C schulen, gewinnen in allen Bereichen. Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Abteilungen und in Teams verbessert sich ebenso wie die Beziehung zu Geschäftspartnern und Kunden. Missverständnisse und Konflikte werden konstruktiv gelöst. MitarbeiterInnen können sich und ihre Ideen besser präsentieren und verkaufen.

Umfassende Kommunikations-Kompetenz schafft Missverständnisse aus der Welt und damit eine solide Basis für ein besseres Miteinander. Im beruflichen Zusammenhang führt das zu einem guten Arbeitsklima, mehr Effizienz, mehr Effektivität und schließlich mehr Wettbewerbsfähigkeit.

### Qualitäts-Sicherung durch TrainerInnen mit ECo-C TQS-Zertifikat

ECo-C-TrainerInnen profitieren von einer Zusatz-Qualifikation auf europäischem Niveau und leisten einen wertvollen Beitrag. Denn AbsolventInnen aller 4 ECo-C-Module – Kommunikation, Selbstmarketing, Teamarbeit und Konfliktmanagement – verfügen über wertvolle Schlüssel-Kompetenzen und ein Rüstzeug an praxisnahen Techniken und Tools.

Darüber hinaus liefert der ECo-C ein ausbaufähiges Fundament und eröffnet über

Mit seinen aktuell 4 Modulen Kommunikation, Selbstmarketing, Teamarbeit und Konfliktmanagement trägt der ECo-C dazu bei, aus fachlich top ausgebildeten MitarbeiterInnen kommunikations-kompetentere MitarbeiterInnen und Menschen zu machen. Das ist entscheidend für den (Unternehmens-)Erfolg. Denn ohne gute Software nützt die beste Hardware nichts. Hier europäische Standards zu schaffen, war und ist Ziel des länderübergreifenden Weiterbildungs-Programms „European Communication Certificate/ECo-C“.

Dr. Silvia Wolf  
Selbständige Unternehmensberaterin (communication-competence), Wirtschaftstrainerin, Mediatorin, Systemischer Coach. ECo-C-Auditorin & Trainerin, Mitglied des wissenschaftlichen Beirats der IKPeurope.  
Stationen: Studium/Publizistik & Kommunikationswissenschaft und Pädagogik. Managerin in der Medien- & Werbebranche (freie Journalistin, Creative Director/Die Hager/TBWA Werbeagentur, Marketingleiterin/Mediaprint, Geschäftsführerin/CineCom – Werbeermarktung Kino, SAT.1).



## ECo-C Modul Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Paul Watzlawick)



### Willkommen im Kommunikationszeitalter!

SMS, E-Mail – Dank moderner Technik kommunizieren wir immer schneller. Jeden Tag werden wir mit Informationen überflutet, können kaum mehr auf die Probleme anderer eingehen. Der Stress nimmt zu, aktives Zuhören wird fast unmöglich. Missverständnisse sind vorprogrammiert. „Miteinander Reden“ kommt oft zu kurz.

### Ziel

Sie verstehen, wie zwischenmenschliche Kommunikation funktioniert, kennen die wesentlichen Techniken und Modelle und können so Missverständnisse vorbeugen und diese vermeiden.

Sie machen sich mit den Grundlagen der Rhetorik vertraut, beherrschen die wichtigsten Frage-Techniken, kennen die Elemente der Körpersprache und können diese situationsgerecht einsetzen.

Mit positiver Absolvierung der ECo-C Zertifizierung verbessern Sie nachweislich Ihre persönliche und Ihre soziale Kompetenz.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und 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 > 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.

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

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 unmittelbar 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.

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.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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.
<p><b>Kommunikations-Modelle</b></p>	<p>Eisberg-Modell</p> <p>„4-Ebenen-Modell/Quadrat der Nachricht“ (nach Friedemann Schulz von Thun) Die 4 Seiten einer Nachricht:</p> <p>Sachinhalt</p> <p>Beziehung</p> <p>Selbstkundgabe- bzw. Selbstoffenbarung</p> <p>Appell</p> <p>Nonverbale Signale haben 3 Ebenen</p>	<p>Sie können anhand des Modells die Unterschiede zwischen rationalen und emotionalen Kommunikations-Anteilen bzw. Sach- und Beziehungsebene beschreiben.</p> <p>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.</p> <p>Vermittelt, worüber ich informiere.</p> <p>Vermittelt, was ich vom Gegenüber halte.</p> <p>Vermittelt, was ich von mir selbst kundgebe.</p> <p>Vermittelt, wozu ich das Gegenüber veranlassen möchte.</p> <p>Sie kennen die 3 Ebenen nonverbaler Botschaften im Modell nach Schulz von Thun:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Selbstkundgabe/-offenbarung</li> <li>■ Beziehung</li> <li>■ Appell</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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?
	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>„Inneres Team“</b>	(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.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Missverständnisse/Konflikte vermeiden</b>	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 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.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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.
	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.





Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Mit Kritik umgehen	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?).
<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>	Grundlagen  Offene/Geschlossene Fragen  Frage-Techniken anwenden und unterscheiden	Sie kennen die Rolle von Fragen im Kommunikations-Prozess, wissen, worauf es beim Fragen ankommt und wie man mit Fragen, Gespräche steuern kann.  Sie können zwischen offenen (meist „W-Fragen“: Wer/Wann/Wie ...) und geschlossenen Fragen (mögliche Antworten: ja, nein oder vielleicht) unterscheiden und jeweils Beispiele bringen.  Sie kennen die wichtigsten Frage-Techniken (Informations-, Entscheidungs-, Alternativ-, Suggestiv-Frage, Rhetorische Frage, ...) und können jeweils Beispiele für deren sinnvollen Einsatz bringen.

## ECo-C Modul Selbstmarketing

„Der erste Eindruck hat keine zweite Chance.“ (J.W. Goethe)



### Der erste Eindruck zählt

In den ersten Minuten einer Begegnung macht das äußere Erscheinungsbild 60% des Gesamteindrucks aus. Mögen Ihre Ausbildung, Routine und Karriere überdurchschnittlich sein, diesen ersten Eindruck aufzuholen, dauert oft sehr lange.

### Erfolg = Fachwissen x Selbstmarketing

Das Modul Selbstmarketing vermittelt die Grundlagen guter Eigen-PR. Sie werden sich Ihrer Stärken und Talente bewusst, bauen ein positives Image auf, treten überzeugend und gewinnend auf und bleiben dabei immer authentisch.

### Ziel

Sie können sich Ziele setzen und sowohl eigene als auch vorgegebene konsequent verfolgen. Sie beherrschen die Grundregeln des Selbstmarketings, kennen Ihre Wirkung und signalisieren Kompetenz.

Mit positiver Absolvierung der ECo-C Zertifizierung verbessern Sie nachweislich Ihre persönliche und Ihre soziale Kompetenz.

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>(Selbst-)Marketing-Grundlagen</b>	Begriffs-Klärungen	Sie kennen die wesentlichen Marketing-Begriffe und können diese für Ihr Selbst-Marketing-Vorhaben nutzen.
<b>Marketing-Grundbegriffe</b>	Markt	Sie wissen, Markt ist der Ort, wo Angebot und Nachfrage zusammentreffen.
	Marketing	Sie wissen: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marketing ist ein strategischer Prozess</li> <li>■ dient der Differenzierung vom Wettbewerb</li> <li>■ zielt darauf ab, Kunden-Bedürfnisse zu befriedigen</li> </ul>
	Marke	Sie wissen, Marke ist ein (Waren-)Zeichen, das Angebote (Produkte, Dienstleistungen, Ideen und ggf. auch Personen) voneinander unterscheidbar macht.
<b>Marketing-Grundlagen</b>	Marketing-Mix/Zentrale Aspekte: Die „4 Ps	Sie kennen die Elemente des Marketing-Mix (die „4Ps“: Price/Product/Promotion/Place) und deren optimale Zusammenstellung.
	Price (Preis)	Sie kennen die wesentlichen Maßnahmen der Preis-Politik (Preisbestimmung, Rabatt, Mengenzuschläge, Zahlungs- und Kreditbedingungen, ...).
	Product (Produkt)	Sie kennen die wesentlichen Produkt-Aspekte (Qualität, Stil, Markenname, Verpackung, Größe, Service, Garantie, ...)
	Promotion (Kommunikation)	Sie kennen die wesentlichen Kommunikations-Aspekte (Werbung, Verkaufsförderung, Public Relations/PR, Mundpropaganda, ...).

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Place (Distribution)	Sie kennen die wesentlichen Distributions-Aspekte (Vertriebs-Kanäle, Standort, Lagerhaltung, Transport-Möglichkeiten, ...).
	Marketing-Mix/weitere Aspekte	Sie kennen weitere Aspekte wie:
	Personnel (Personalpolitik)	Personalpolitik (Quantität, Qualität, Schulungen, Incentive-Programme, ...).
	Process Management (Prozess-Management)	Prozess-Management (reibungslose Abläufe zwischen den Abteilungen, Kontrolle, ...).
	Physical Facilities (Ausstattungs politik)	Ausstattungs-Politik (wie z. B. Infrastruktur, Art des Gebäudes, Einrichtung, ...).
	Weitere Begriffsklärungen	Sie können zwischen Bedürfnissen und Bedarf unterscheiden.
	Bedürfnisse & Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnis: Das Verlangen, einen tatsächlichen oder empfundenen Mangel zu beseitigen</li> <li>■ Bedarf: Der Umfang an Bedürfnissen, der mit vorhandenen (Geld-)Mitteln befriedigt werden kann</li> </ul>
	Zielgruppe	<p>Sie wissen, unter Zielgruppe versteht man:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ eine bestimmte Menge von Personen,</li> <li>■ mit spezifischen Merkmalen,</li> <li>■ an die sich ein Angebot richtet.</li> </ul>

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Mitbewerb/Konkurrenz

Sie verstehen Konkurrenz als Wettbewerb mehrerer Anbieter mit ähnlichen Angeboten.

Benchmarking  
(Benchmark = Maßstab)

Sie verstehen Benchmarking als: Konzept zum Leistungs-Vergleich bzw. zur Orientierung an den Besten in einem bestimmten Markt-Segment.

Markt-Analyse & -Beobachtung

- Sie verstehen Markt-Analyse und Beobachtung als Teil des Marketings
- zur Beschaffung von Informationen über den Markt
  - zur Erstellung von Prognosen (Vorhersagen)
  - zur Strategie-Entwicklung

Positionierung

Sie wissen, Positionierung umfasst, was ein „Produkt“ leistet und für wen (Zielgruppe).

USP/Unique Selling Proposition (Einzigartiges Verkaufs-Versprechen)

- Sie wissen, der USP:
- ist ein „Alleinstellungs-Merkmal“
  - dient zur Unterscheidung von ähnlichen Angeboten des Mitbewerbs
  - zielt darauf ab, dass die Zielgruppe sich für das betreffende Angebot entscheidet (Präferenz)

Consumer-Benefit (Kunden-Vorteil bzw. -Nutzen)

- Sie wissen, der Consumer-Benefit:
- beschreibt den Nutzen eines Angebots für die Zielgruppe
  - unterscheidet das Angebot vom Mitbewerb

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Reason Why (Beweis für die Glaubwürdigkeit)</p> <p>Corporate Design (CD) &amp; Corporate Identity (CI)</p>	<p>Sie wissen, der Reason Why ist der Nachweis für das (Produkt-)Versprechen.</p> <p>Sie wissen, Corporate Design (CD) und Corporate Identity (CI) beschreiben die Identität, den möglichst unverwechselbaren Charakter eines Angebots.</p>
<p><b>Selbst-Marketing-Strategie</b></p>	<p>Prozess-Planung &amp; Vorgangsweise</p>	<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>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Selbst-Marketing-Tipps</b>	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?).	

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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, ...).



**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

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.

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?).

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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.

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

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 Basis-Technik 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).

Modul // Selbstmarketing

28 |

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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>	Voraussetzungen	Sie kennen die Voraussetzungen für gekonnte Rhetorik (z. B. Stimmbildung, richtige Betonung und Modulation, angemessenes Sprechtempo, klare Ausdrucksweise, richtige Atmung, ...).

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Rhetorik-Grundlagen

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, ...).

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.

Modul // Selbstmarketing

30 |

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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 und Fertigkeiten**

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

**Tipps für Vorträge & Präsentationen**

Tipps & Anregungen

Tipps für Vorträge und Präsentationen:

SMARTe Ziele setzen

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, ...).

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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>
	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**

**Wissen und Fertigkeiten**

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:

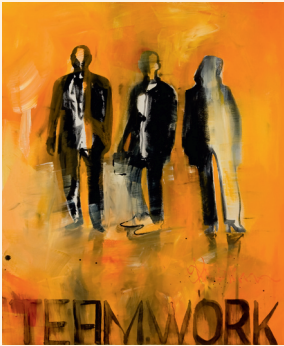
- als „normal“ (zum Prozess gehörig) betrachten
- positiv reagieren, begrüßen
- ernst nehmen
- nicht persönlich nehmen
- gelassen bleiben
- als Chance sehen, Unklarheiten zu beseitigen

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Keine Angst vor Fragen haben	<p>Sie wissen, Fragen bei Präsentationen sind ganz normal – sie:</p> <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	<p>Sie wissen, der Schluss einer Rede oder Präsentation wirkt am längsten nach und kennen gängige Schluss-Formeln wie:</p> <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>
	Präsentation/Prozess reflektieren	<p>Sie wissen, reflektieren hilft Ihnen es beim nächsten Mal noch besser zu machen – folgende Fragen können hilfreich sein:</p> <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>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<p><b>Mit Lampenfieber umgehen</b></p>	<p>Lampenfieber positiv nutzen</p>	<p>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).</p>
<p><b>Meetings erfolgreich abhalten</b></p>	<p>Meeting-Regeln</p>	<p>Sie berücksichtigen die wichtigsten Meeting-Regeln wie:</p> <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>

## ECo-C Modul Teamarbeit

„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“ (Aristoteles)



36 |

### Sind sie teamfähig?

Heute werden sehr hohe Anforderungen an die Leistung der ArbeitnehmerInnen gestellt. Eine wesentliche Voraussetzung für beruflichen Erfolg ist die Fähigkeit diese Leistungen auch in der Teamarbeit zielführend umzusetzen. Teamfähigkeit gilt als Schlüsselqualifikation. Um die positiven Effekte dieser Schlüsselqualifikation nutzen zu können, müssen MitarbeiterInnen die Grundlagen der konstruktiven Zusammenarbeit anwenden können und Unternehmen die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schaffen.

Mit diesem Wissen werden Sie in jedem Unternehmen punkten.

### Ziel

Sie wissen wie Teamarbeit funktioniert. Sie kennen die Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit und sind mit den Vor- und Nachteilen vertraut. Sie beherrschen die Grundregeln und sind für die Herausforderungen im Arbeitsleben optimal vorbereitet.

Mit positiver Absolvierung der ECo-C Zertifizierung verbessern Sie nachweislich Ihre persönliche und Ihre soziale Kompetenz.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Teamarbeit</b>	Definition	Sie wissen, ein Team ist eine Gruppe von zwei oder mehreren Personen, die zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten.
	Allgemeine Voraussetzungen	<p>Sie wissen, worauf es bei Teamarbeit ankommt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ klare Zielvorgaben</li> <li>■ sinnvolle Aufgabenteilung</li> <li>■ Informations- und Verfügungsbefugnisse regeln</li> <li>■ Potenziale nutzen</li> <li>■ Interaktions-Möglichkeiten schaffen</li> <li>■ individuelle Bedürfnisse beachten</li> <li>■ unterschiedliche Sichtweisen konstruktiv nutzen</li> <li>■ Raum für Problemlösungen schaffen</li> </ul>
	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>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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>
	<p>Voraussetzungen auf Unternehmens-Seite</p> <p>Konstruktive Einstellung &amp; positives Menschenbild</p>	<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, um Überlastung zu vermeiden</li> <li>■ würdigt gute Leistungen</li> </ul>

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Verantwortungsvolle Führung & Unterstützung

- zeigt nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig Führung
- gibt klar die Richtung vor
- formuliert Ziele eindeutig
- hält Team auf Kurs
- stärkt Kooperation

Interesse fürs Team und für jede/n Einzelne/n

- führt Einzelgespräche mit Team-Mitgliedern
- bezieht ruhigere Team-Mitglieder ein
- sorgt dafür, dass sich alle Team-Mitglieder einbringen können

Klare Verantwortung & Arbeitsteilung

- trennt Arbeitsbereiche klar
- definiert Verantwortliche

Gute und flexible Organisation

- sorgt für reibungslose Arbeitsabläufe
- schafft Grundlagen für ein positives Arbeitsklima

Strukturierter Informationsfluss

- sorgt für regelmäßigen Informationsaustausch

Offene Kommunikation

- fördert Dialog bzw. Erfahrungsaustausch
- formuliert Wünsche und Erwartungen
- unterstützt bei der Klärung von Missverständnissen und Konflikten

Vorteile von Teamarbeit für das Unternehmen

Sie kennen die Vorteile funktionierender Teamarbeit für Unternehmen:

- höhere Veränderungsbereitschaft
- mehr Flexibilität
- höhere Problemlösungs- und Handlungskompetenz
- Zugriff auf mehr Wissen und Kreativität
- mehr Effizienz und Effektivität

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Der Gruppenprozess</b>	Team-Design	Sie erkennen die Bedeutung erfolgreicher Kommunikation für gute Teamarbeit.
	Gruppennormen	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.
40   <b>Rollen-Modelle</b>	Rollen im Team/ Rollenmodelle	Sie kennen unterschiedliche Rollenmodelle.
	Rollen Modell nach Belbin:	
	Handlungsorientierte Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Macher/Shaper</li> <li>■ Umsetzer/Implementer</li> <li>■ Perfektionist/Completer</li> </ul>
	Kommunikationsorientierte Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Koordinator/Co-Ordinator</li> <li>■ Teamarbeiter/Team-Worker</li> <li>■ Wegbereiter/Resource-Investigator</li> </ul>
	Wissensorientierte Rollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Neuerer/Plant</li> <li>■ Beobachter/Monitor-Evaluater</li> </ul>
	Rollenmodell nach Eunson:	
	Aufgaben-Rollen	Zielerreichung der Gruppe
	Sozio-emotionale Rollen	konstruktive Kommunikation
	Zerstörerische Rollen	destruktive Kommunikation



Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Teambuilding</b>	Teamentwicklungs-Phasen	<p>Sie kennen die Phasen der Teamentwicklung:</p> <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	<p>Sie kennen die Basics für erfolgreiche Teamarbeit als Teamführung:</p> <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>
	Teamarbeit fördern durch gezielte Teamführung	
	Schwachstellen in der Teamführung	<p>Sie kennen die Probleme bei der Führung von Teams und können Sie vermeiden:</p> <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	<p>Sie kennen die optimalen Bedingungen für funktionierende Teams:</p> <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> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Teamtrainings-Elemente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informationen werden vertraulich behandelt</li> <li>■ Konflikte werden bearbeitet</li> </ul> <p>Sie wissen, wie Sie Teams „trainieren“ können – z. B. durch:</p> <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>
	<p>Teamtrainings-Ziele</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>Teams und ihre Verhaltensweisen – Leitlinien für Teams</p>	<p>Sie kennen unterschiedliche Einstellungen zu Teamarbeit wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Individualistische Einstellung</li> <li>■ Konkurrierende Einstellung</li> <li>■ Kooperative Einstellung</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Einsatzgebiete für Teams</b>	Arbeitsbereiche für Teams	<p>Sie wissen, für folgende Vorhaben ist Teamarbeit besonders gut geeignet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Spezialaufgaben</li> <li>■ Umstrukturierungen</li> <li>■ Projekte innovativer und kreativer Art</li> <li>■ Arbeitssicherheit</li> <li>■ Personalentwicklung</li> <li>■ etc.</li> </ul>
<b>Arten von Teams</b>	<p>Team-Konstellationen</p> <p>Teams auf Zeit</p> <p>Ständige Teams</p> <p>Ein Unternehmen – ein Team</p> <p>Positive Effekte von Teamarbeit für das Unternehmen</p>	<p>Sie kennen unterschiedliche Team-Konstellationen wie:</p> <p>Teams müssen in einer vorgegebenen Zeit ein bestimmtes Ziel erreichen, anschließend wird es aufgelöst.</p> <p>z. B. Abteilungen in einem Unternehmen.</p> <p>Jede Abteilung im Unternehmen ist gleichwertig (schwer zu realisieren, Firmenspitze muss Teamwork vorleben).</p> <p>Sie wissen, Teamarbeit kann das Unternehmen auf allen Ebenen stärken – z. B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ gute Zusammenarbeit</li> <li>■ Mitsprachemöglichkeit</li> <li>■ höhere Arbeitszufriedenheit</li> <li>■ bessere Kommunikation</li> <li>■ Steigerung des Arbeitstempos</li> <li>■ flexiblere Arbeitsmethoden</li> <li>■ Steigerung der Motivation</li> <li>■ höhere geistige Flexibilität</li> <li>■ höheres Kostenbewusstsein</li> <li>■ mehr Lernbereitschaft</li> <li>■ mehr Selbstbewusstsein</li> <li>■ höhere Kooperationsfähigkeit</li> <li>■ stärkere Kundenorientierung</li> </ul>

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Team-Moderation</b>	Sie wissen, worauf es bei einer Team Moderation ankommt	<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>
<b>Teamleistungen</b>	Beurteilen von Leistungen	<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> </ul>
	Ergebnisorientierte Belohnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ fördert die Motivation</li> <li>■ erfordert messbare Zielvorgabe (Produktivität, Flexibilität, Quantität der Ideen, Arbeitssicherheit)</li> </ul>
	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>
	Faktoren erfolgreicher Teamarbeit	<p>Sie ziehen zur Beurteilung harte und weiche Faktoren heran (sind objektiv messbar und überprüfbar).</p>
	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>

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Weiche Faktoren

Weiche Faktoren sind schwer messbar, aber sehr bedeutend.

- Vision
- Zufriedenheit
- Offenheit
- Klima
- Effizienz
- Dynamik
- Teamgeist
- Interesse
- Vertrauen
- Akzeptanz
- Hilfeleistung und Unterstützung
- Engagement
- Kommunikation
- Interaktion

**Vor- und Nachteile von Teamarbeit**

Vorteile

Sie kennen die positiven Aspekte von Teamarbeit – wie z. B.:

- Keine/r ist so ideenreich wie Viele
- Intelligenz und Kreativität potenzieren sich
- gegenseitiges Korrigieren hebt die Qualität der Arbeit
- rasche Verfügbarkeit von Informationen
- gesteigerte Lernbereitschaft
- Austausch und Weitergabe von Know How
- schnellere Problemlösung
- verbessertes Arbeitsklima

Nachteile

Sie kennen auch die negativen Aspekte von Teamarbeit:

- hoher Zeitaufwand
- oft zu große Kompromissbereitschaft
- teils geringere Entfaltungsmöglichkeit für die/den Einzelne/n
- eventuelle Demotivation durch andere Team-Mitglieder

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Die Teamleitung</b>	<b>Fähigkeiten &amp; Funktionen</b>	Sie kennen das Anforderungs-Profil für Team-LeiterInnen.
	Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fach-Kompetenz</li> <li>■ Selbstvertrauen</li> <li>■ Durchsetzungsvermögen</li> <li>■ Taktgefühl und Menschenkenntnis</li> <li>■ Überblick behalten können</li> <li>■ Kommunikations-, Motivations- und Konfliktfähigkeit</li> <li>■ Aufgeschlossenheit</li> <li>■ keine Vorurteile</li> <li>■ positives Selbstbild und gute Selbsteinschätzung</li> <li>■ Optimismus</li> <li>■ (Teil-)Erfolge erkennen und sichtbar machen können</li> </ul>
	Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ImpulsgeberIn</li> <li>■ VisionsstifterIn</li> <li>■ KatalysatorIn</li> <li>■ VermittlerIn</li> <li>■ Coach</li> <li>■ MentorIn</li> </ul>
	<b>Weitere Kompetenzen</b>	Sie kennen zusätzliche Kompetenzen der Teamleitung.
	Entscheidungen treffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ auch zu Fehlentscheidungen stehen</li> </ul>
Kommunikations-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ reibungslosen Informationsfluss gewährleisten</li> <li>■ Aufgaben und Ziele eindeutig kommunizieren</li> <li>■ verständliche, klare Ausdrucksweise</li> <li>■ individuell auf Menschen ein- und zugehen können</li> </ul>	

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Beweglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ permanente Weiterbildung</li> <li>■ mit Veränderung umgehen können</li> <li>■ nicht auf der Stelle treten</li> </ul>
	Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Empathie</li> <li>■ Fähigkeit, verschiedene Standpunkte zu betrachten</li> </ul>
	Berechenbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gefestigte Persönlichkeit (Unberechenbarkeit wirkt demotivierend)</li> </ul>
	Aufmerksamkeit und Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ hohe Konzentrations-Fähigkeit</li> </ul>
	Realistisch, positiv und lösungsorientiert sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ positive, realistische Grundeinstellung</li> <li>■ Umsetzungs-Stärke</li> </ul>
	<b>Informelle Gesetzmäßigkeiten und Regeln im Team</b>	Sie kennen und berücksichtigen auch „ungeschriebene“ Team-Gesetze wie:
	Erfahrene Teammitglieder haben mehr Rechte als neue MitarbeiterInnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teammitglieder, die länger dem Team angehören, haben etablierte Position und die älteren Rechte</li> </ul>
	Die Aufgabe steht im Vordergrund	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ im Vordergrund stehen die Aufgabe und das Ziel</li> </ul>
	Ausgleich von Geben und Nehmen im Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Geben und Nehmen müssen ausgewogen sein (sonst sind Spannungen und Konflikte vorprogrammiert)</li> </ul>
	Recht auf Zugehörigkeit – Pflicht zum Einsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jede/r im Team hat das Recht auf Zugehörigkeit – alle Meinungen zählen</li> <li>■ Jede/r im Team hat die Pflicht, ihr/sein Bestes zu geben</li> </ul>

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Leistung muss sich lohnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ besondere Kompetenzen müssen gewürdigt werden</li> <li>■ Zusätzliche Honorierung, z.B. durch Incentives (Geld- oder Sachprämien)</li> </ul>
	Trennungen können heilsam sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ gefährdet ein Teammitglied die Zielerreichung, muss man sich von ihr/ihm trennen</li> </ul>
	Bei Neuem das Alte würdigen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ neue Ideen zulassen</li> <li>■ alte Vorgehensweisen dabei würdigen</li> </ul>
	Leitung muss erkennbar sein	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnis nach Leitung und Orientierung anerkennen</li> <li>■ Grenzen deutlich machen</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-, 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>
	(Gegen) Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konflikttraining</li> <li>■ gruppendynamische Übungen</li> <li>■ Feedback-Übungen</li> <li>■ Teamcoaching</li> </ul>



**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Konflikte im Team

- Teamleitung wird nicht anerkannt
- Teamleitung hat keine Führungskompetenz
- Cliquenbildung
- Konkurrenz-Denken, Eifersucht und Streit
- fehlende Motivation
- Einzelkampf statt Teamgeist

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

BesserwisserIn

- für Anregungen danken, loben
- eigenes Fachwissen zeigen

Eine Person, die jammert

- möglichst nicht mehr in neue Projekte einbeziehen (wirkt demotivierend für das Team)

## ECo-C Modul Konfliktmanagement

„Man löst keine Probleme, indem man sie auf Eis legt.“ (Winston Churchill)



### Konflikte als Chance

Konflikte sind im menschlichen Leben und Handeln allgegenwärtig und oft nicht zu vermeiden. Die Praxis lehrt uns, dass ein konfliktfreies Leben kaum zu realisieren ist.

### Ziel

Sie sind fähig und bereit, sich mit Konflikten auseinanderzusetzen und wissen über Konflikte und ihre Ursachen Bescheid. Sie beherrschen die Grundregeln und Methoden für konstruktive Lösungsarbeit und wenden diese erfolgreich an.

Mit positiver Absolvierung der ECo-C Zertifizierung verbessern Sie nachweislich Ihre persönliche und Ihre soziale Kompetenz.

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Definition</b>	Was ist ein Konflikt?	Sie wissen, wann ein Konflikt gegeben ist (Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, gesellschaftlichen Gruppen, Organisationen oder Staaten sind unvereinbar).
<b>Konflikt-Stufen</b>	Eskalations-Modell (nach F. Glasl)	Sie kennen das Eskalations-Modell nach Glasl und seine Bedeutung für den Konflikt-Verlauf.
<b>Ebenen des Konfliktgeschehens</b>	„Eisberg-Modell“	Sie können nach Konflikt-Ebenen unterscheiden und diese anhand des Eisberg-Modells erläutern: <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>	<p><b>Konfliktformen</b></p> <p>Zielkonflikt</p> <p>Wegkonflikt</p> <p>Verteilungskonflikt</p> <p>Beziehungskonflikt</p> <p>Wahrnehmungskonflikt</p>	<p>Sie können typische Konflikt-Formen unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mit einem Vorhaben unterschiedliche Ziele verfolgen</li> <li>■ Ein Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreichen wollen</li> <li>■ Uneinigkeit über die Verteilung von Ressourcen</li> <li>■ Unterschiedliche Wertvorstellungen oder Bedürfnisse</li> <li>■ Unterschiedliche Vorstellungen, Wahrnehmungen und Ansichten</li> </ul>

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Rollenkonflikt	<p>3 Arten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Person kann sich mit ihrer Rolle nicht identifizieren</li> <li>■ Person wird in ihrer Rolle nicht anerkannt</li> <li>■ Zwei oder mehrere Personen kämpfen um eine Rolle</li> </ul>
	Innerer Konflikt	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Innerer Zwiespalt, das Gefühl hin- und hergerissen zu sein</li> </ul>
52   <b>Klassifizierungen</b>	<b>Klassifizierungen</b>	Unterschiedliche Klassifizierungen für Konflikte sind Ihnen bekannt – z. B.:
	Paarkonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Identitätskonflikt</li> <li>■ Entwicklungskonflikt</li> <li>■ Konkurrenzkonflikt</li> </ul>
	Dreieckskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eifersuchtskonflikt</li> <li>■ Koalitionskonflikt</li> <li>■ Delegationskonflikt</li> </ul>
	Gruppenkonflikt	<p>(4 oder mehrere Beteiligte)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Untergruppenkonflikt</li> <li>■ Zugehörigkeitskonflikt</li> <li>■ Führungskonflikt</li> <li>■ Territorialkonflikt</li> </ul>
<b>Konflikte im Alltag</b>	<b>Auslöser</b>	<p>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.</p>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Konflikt-Ursachen</b>	Konflikt-Quellen im Job Konfliktursachen	<p>Sie wissen, was zu Konflikten führen kann – vor allem im Job:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mangelnde Kommunikation</li> <li>■ Machtkämpfe</li> <li>■ fehlende Aufstiegschance</li> <li>■ Lohnniveau</li> <li>■ mangelnde Arbeitszufriedenheit</li> <li>■ schlechtes Arbeitsklima</li> </ul>
	Veränderungs-Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Leistungs-Druck</li> <li>■ vertraute Gewohnheit wird gestört</li> <li>■ Angst vor Unbekanntem</li> </ul>
	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>

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und 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:

- **Konfliktenstehung:**  
Harmlose Sticheleien, „dumme Sprüche“, Spannungen, die nicht offen und konstruktiv angesprochen werden.
- **Übergang zu Mobbing:**  
Opfer wird vermehrt zur Zielscheibe, weil es sich nicht wehrt. Informationen werden nicht weitergeleitet, Opfer ist zunehmend der Kritik von KollegInnen ausgesetzt.
- **Leistungsabfall:**  
Opfer wird häufig krank, fühlt sich ausgegrenzt, niemand will mit ihm zusammenarbeiten.
- **Ausschluss:**  
Konflikt ist nicht mehr lösbar. Mobbing-Opfer ist imagemäßig so angeschlagen, dass Zusammenarbeit nicht funktioniert. Ausschluss ist die Folge.

Modul // Konfliktmanagement

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Mobbing erschweren,  
bekämpfen und möglichst  
verhindern

Sie wissen, was Mobbing den Boden entzieht:

- übersichtliche Strukturen im Unternehmen schaffen
- Verantwortungsbereiche klar abgrenzen
- Aufgabenverteilung transparent gestalten
- offene Kommunikationspolitik zulassen
- aufmerksame Führungs-Kräfte
- Hilfsangebote (MediatorInnen, PsychologInnen, ...)

**Konflikt-Entstehung**

Typische Konfliktsignale

Sie erkennen Konflikt-Signale wie:

- Aggressivität und Feindseligkeiten
- verbale Attacken
- absichtliche Fehler
- Desinteresse
- Ablehnung und Widerstand
- Uneinsichtigkeit und Sturheit
- Flucht
- Überkonformität

| 55

**Konflikt-Verhalten**

Verhaltens-Muster

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

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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



Modul // Konfliktmanagement

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Wahrnehmung verzerren

- Eigene Sichtweise des Konflikts so verändern, dass auch das Problem systematisch verändert wird

**Konflikt-Strategien**

Unterschiedliche Strategien in Konflikten

- Sie kennen die gängigsten Strategien in Konflikten:
- Sich durchsetzen
  - Nachgeben
  - Konflikt leugnen
  - Kompromiss aushandeln
  - Problem gemeinsam lösen (win - win)

Typische Einflussfaktoren in Konflikten

- Charaktertyp
- Grad an Selbstbeherrschung
- Macht und Einfluss
- Rechtsbewusstsein
- persönliche Erfahrungen
- strategische Überlegungen
- Ehrgefühl

**Methoden der Konfliktbearbeitung**

Konflikte frühzeitig erkennen

- Sie kennen die häufigsten Konflikt-Signale:
- ungerechte Behandlung
  - Abhängigkeiten
  - Leistungsunterschiede
  - Rangfragen
  - Werteunterschiede
  - Intoleranz
  - Führungsverhalten
  - Organisationsdefizite
  - Unter- und Überforderung
  - Manipulation

Modul // Konfliktmanagement

58 |

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<b>Umgehen mit Konflikten</b>	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
<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>■ Differenzen in einer Sachfrage</li> <li>■ Probleme auf Beziehungsebene</li> <li>■ Wenn keine der Konfliktparteien nachgeben will, ist eine konstruktive, gemeinsame Lösung unmöglich</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>

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

Deeskalation

Sie verfügen über Techniken zur Deeskalation von Konflikten:

- Schrittweiser Abbau von Spannungen
- nicht-aggressive Wortwahl und Verhaltensweise

**Konflikt-Mediation  
(Vermittlung in Konflikten)**

Phasen der Mediation

Sie kennen die Bedeutung von Konflikt-Mediation als „allparteiliches“ Verfahren zur Unterstützung der Konflikt-Parteien bei der Lösungsfindung:

Vorgespräch

- Anliegen, Engagement und Lösungsbereitschaft aller Beteiligten erfragen
- Rahmenbedingungen definieren
- Verfahren erläutern
- Rolle klären

Einstieg

- Zwischenmenschlichen Kontakt herstellen
- Zeitdruck vermeiden
- jede/r kommt zu Wort
- Befürchtungen akzeptieren

Gespräch

- Konfliktthemen sammeln
- Anhörung aller Konfliktparteien
- Gemeinsamkeiten finden

Klärung

- Sichtweisen klären
- Prozess strukturieren
- (Teil-)Ergebnisse visualisieren

Verhandlung

- Lösungs-Optionen entwickeln
- ggf. Kreativitäts-Techniken (z. B. Brainstorming) einbeziehen
- win - win-Situationen anstreben
- verbindliche Regelungen treffen

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>MediatorIn/ Rollenbild</b>	<b>MediatorInnen-Rüstzeug</b>	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 konfliktträchtigen 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	■ eröffnen neue Zugänge
	Teilnehmende Fragen	■ beleuchten die emotionale Befindlichkeit
	Zirkuläre Fragen	■ ermöglichen Perspektiven-Wechsel
<b>Kommunikations-Kompetenz in schwierigen Gesprächen</b>	<b>Tipps</b>	<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>

**Kategorie**

**Wissensgebiet**

**Wissen und Fertigkeiten**

**Lösungs-Strategien im Konflikt**

Lösungsorientiertes Verhalten

- Sie sind mit Konfliktlösungen vertraut:
- gegenseitige Achtung
  - gemeinsamen Nenner suchen
  - Bedürfnisse, Wünsche und Sorgen äußern
  - Problem positiv umformulieren
  - ein annehmbares Ergebnis finden
  - Alternativen bereithalten
  - offen für neue Ideen sein
  - positiv und flexibel sein
  - gemeinsam das Problem lösen
  - „aber“ aus dem Wortschatz streichen

Anforderungen an konstruktive Konfliktlösungen

- eingefahrene Sichtweisen ändern
- auf Androhung und Einsatz von Gewalt verzichten
- eigene Wahrnehmung nicht als die einzig richtige sehen
- konstruktiv verhandeln
- keine vollendeten Tatsachen schaffen
- win - win-Situationen schaffen

Lösungs-Varianten in Konflikten

- offener Kampf
- verdeckter Kampf
- auf Eis legen
- Harmonie
- Fair Play
- Koexistenz
- Kompromiss
- Kooperation
- Kapitulation
- Nachgeben
- Flucht
- Trennung

Grundstrategien der Konfliktbehandlung

- Sie kennen die 3 Grund-Strategien der Konflikt-Behandlung:
- 1) Gewinner – Gewinner (win – win)
  - 2) Gewinner – Verlierer (win – lose)
  - 3) Verlierer – Verlierer (lose – lose)

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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	Sie stellen die „richtigen“ Fragen wie: <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	Sie wissen, die „Art der Beziehungen“ von Konfliktparteien beeinflusst den Verlauf. Konflikt-Beziehungen bestehen/sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ nebeneinander</li> <li>■ nacheinander</li> <li>■ miteinander</li> <li>■ hierarchisch</li> </ul>

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<b>Konflikt-Prävention</b>	<b>Konflikte vermeiden</b>	Sie wissen: Die effizienteste Art mit Konflikten umzugehen ist, sie gar nicht erst entstehen zu lassen.
	Aufgaben der Konfliktvorbeugung	Sie können konfliktträchtige Situationen schon im Vorfeld entschärfen. Beispielsweise durch die Entwicklung von Szenarien: Was tun wir, wenn ...? Dabei werden Rollen, Verhaltensweisen und Verantwortlichkeiten schon vorher ausgehandelt. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bedürfnisse und Interessen bewusst machen</li> <li>■ konstruktiv kommunizieren</li> <li>■ Hintergründe/Konfliktodynamik 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

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Konflikt als Chance	<p>Sie kennen Chancen von Konflikten:</p> <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>
64	Positive Aspekte von Konflikten	<p>Sie sind mit den positiven Seiten von Konflikten vertraut:</p> <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>







## ECo-C Service

### ECo-C Analysecheck

Damit Sie die richtige Anzahl der Lerneinheiten pro Modul bzw. Kurs finden, können Sie bei jedem autorisierten ECo-C Bildungscenter einen unverbindlichen Analysecheck durchführen.

### Zugang zum ECo-C QS-System

Für alle ECo-C AbsolventInnen steht das ECo-C QS-System zur Verfügung. Hier kann man das E-Learning-Center nutzen (wird vom ECo-C Bildungscenter aktiviert) und die Prüfungsergebnisse abrufen.

Internetbrowser starten ( IE 6.0 oder höher, FF 2.0 oder höher)

Webadresse eingeben: [www.eco-c.at](http://www.eco-c.at)

Im Memberbereich den Menüpunkt „Meine ECo-C Card“ anklicken

Die persönlichen Zugangsdaten lt. Bildschirmformular eingeben

| 67

### ECo-C E-Learning Center für die Prüfungsvorbereitung

Speziell für die ECo-C Zertifizierungsprüfung stehen Ihnen 240 Multiple-Choice-Fragen inkl. Lösungen zur Verfügung. Anforderung beim autorisierten ECo-C Bildungscenter.

## ECo-C Zertifizierung

### ECo-C - European Communication Certificate

Modul 1 - Teamarbeit

Modul 2 - Selbstmarketing

Modul 3 - Konfliktmanagement

Modul 4 - Kommunikation

45 Minuten pro Online-Modulprüfung

mind. 24 von 30 Punkten - 80%

schriftliche Fallbeispiele

aus den 4 Themenbereichen, plus 5 Minuten Einzelgespräch oder Gruppenaufgabe - Liveverhalten inkl.

Videomitschnitt und mündliches Beurteilungsgespräch  
mind. 12 von 15 Punkten - 80%

### ECo-C - Start

Modul 2 - Selbstmarketing

Modul 4 - Kommunikation

45 Minuten pro Online-Modulprüfung

mind. 18 von 30 Punkten - 60%

Um den ECo-C abzuschließen, können Sie innerhalb von 4 Jahren die restlichen Module absolvieren. D.h mind. 80% Wissensnachweis aller Module inkl. Fallbeispiele und Beurteilungsgespräch.

# ECo-C®

European communication certificate®

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

## Der Weg zum Erfolg

### INFORMIEREN

Sie sich in einem ECo-C Bildungscenter über

- Analysecheck
- Kurse bzw. Vorbereitungslehrgänge
- Ausstattung und ECo-C Zertifizierungsprüfung

ECo-C Europe  
Kärntnerstraße 4  
A-1010 Wien

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

### LERNEN

Sie alle notwendigen Fertigkeiten in einem Vorbereitungslehrgang in einem ECo-C Bildungscenter oder im Selbststudium

### POSITIV

Nachdem Sie Ihre Fertigkeiten bei der ECo-C Zertifizierungsprüfung nachgewiesen haben, erhalten Sie die ECo-C Card und das ECo-C Zertifikat

