

ECo-C®

European communication certificate®

www.eco-c.eu

Lernzielkatalog



Module // Kommunikation | Selbstmarketing | Teamarbeit | Konfliktmanagement

ECo-C Lernzielkatalog LFQS 1.2

IPKeurope
ITZ-Gelände Sooss, Haus 2
A-3382 Loosdorf

Tel.: +43(0)676 844 610 300
E-mail: praesidium@ipkeurope.org
Web: www.ipkeurope.org
www.eco-c.eu

2 |

Haftung

Der 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 der IPKeurope, veröffentlicht auf eco-c.eu und deren Ländervertretungswebseiten.

Urheberrecht

liegt bei der IPKeurope/KAIPO, Jahr 2009 - 2011. Dieser Lernzielkatalog darf nur in Zusammenhang mit dem ECo-C Zertifizierungsprogramm der IPKeurope/ ECo-C verwendet werden. Geschlechtsbezogene Aussagen in diesem Lernzielkatalog ECo-C LFQS sind auf Grund der Gleichstellung für beiderlei Geschlechter aufzufassen bzw. auszuliegen.

Lektorat: Dr. Schmidjell

IPKeurope - Interessensgemeinschaft für nachhaltige Persönlichkeits- und Kommunikationskompetenz in Europa

ECo-C Lernzielkatalog LFQS 1.2

- Inhaltsverzeichnis

 - 4 Wettbewerbsfaktor Kompetenz - O. Univ. Prof. Dr. Thomas A. Bauer

 - 5 ECo-C in den Ländern der Europäischen Union - Prof. Dr. Bordás Sándor PhD.

 - 6 Der GANZE Mensch im Zentrum der Wirtschaft - Erfolgsfaktor Nummer EINS - Dr. Christoph Leitl

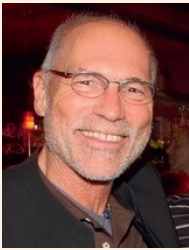
 - 7 Sozialkompetenztraining - Schlüssel zur Wertschöpfung und Wertschätzung - Rudolf Hundstorfer

 - 8 ECo-C Geleitwort - Mag. Friedrich Zikes
- ECo-C Lernzielkatalog LFQS 1.2
- 9 > Modul Kommunikation
 - 17 > Modul Selbstmarketing
 - 29 > Modul Teamarbeit
 - 45 > Modul Konfliktmanagement
- 59 ECo-C Service
ECo-C Zertifizierung
 - 60 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 soziokulturellen Faktoren in der Bewertung der Kompetenz von Betrieben bestimmt zunehmend den zwischenbetrieblichen Wettbewerb. Betriebliche Kompetenz in diesem umfassenden Sinne wird am Markt zunehmend registriert und honoriert.

Das ECo-C-Programm ist im Sinne dieser Ausrichtung wissenschaftlich gestützt und reflektiert. Es zielt nicht auf die Standardisierung von Persönlichkeit, Verhalten und Kommunikation, aber es setzt europäische Standards in der Qualität der Didaktik von Training und Vermittlung und der Sicherstellung von persönlichem Lernerfolg durch Lernumgebungen, die den Menschen und dessen Kompetenzen für Persönlichkeit und Individualität in den Mittelpunkt stellen.

Thomas A. Bauer, Dr. phil, Dipl. theol., O. Univ. Prof. Ordinarius für Audiovisuellen Journalismus, Medienkultur, Medien- und Kommunikationsbildung am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien tätig. 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 ostmittel-europäischen 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 kann.

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, 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.

6 | Doch fachliches Wissen alleine veraltet schnell, muss immer wieder aktualisiert werden und findet im Begriff des lebenslangen Lernens heute bereits nachhaltigen 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 KollegInnen 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 Weiterbildung. 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.

Rudolf Hundstorfer

BM für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz

Sozialkompetenztraining - Schlüssel zur Wertschöpfung und Wertschätzung



Es ist eine der vorrangigsten 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 den 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 Selbstorganisationsfähigkeit sind neue Herausforderungen im internationalen Wettbewerb. Österreich hat auch da die Nase vorn und mit der Entwicklung und Implementierung von Standards auf europäischen Niveau mit dem ECo-C – european communication certificate einen wichtigen Beitrag zur leicht fassbaren, wissenschaftlich fundierten und praktisch er-

probten 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 Trainern und Traineerinnen, sowie dem Beirat und dem Management von ECo- C weiterhin viel Erfolg.



bmask

**BUNDESMINISTERIUM FÜR
ARBEIT, SOZIALES UND
KONSUMENTENSCHUTZ**

Mag. Friedrich Zikes

Psychotherapeut - Lebens- und Sozialberater - u. Trainer mit ECo-C TQS-Status

ECo-C Geleitwort



Wenn Sie noch nicht wissen was ein ECo-C Kursabsolvent ist oder welche Bedeutung er oder sie für ein Unternehmen hat, dann laden wir Sie ein, dieses Geleitwort sorgfältig zu studieren. Damit liegen Sie dann wieder voll im Trend und werden diese Qualifikation entsprechend schätzen lernen – gleichgültig ob Sie nun UnternehmerIn oder KursteilnehmerIn sind.

Das ECo-C - European communication certificate setzt sich aus insgesamt 4 Modulen zusammen. Die Absolventinnen und Absolventen verfügen über ein umfangreiches Wissen im Bereich der Persönlichkeits-/ Kommunikationskompetenz. Für den ersten Abschnitt (Kommunikation und Selbstmarketing) sind Kursabgänger zu erwarten, die wissen was ihre diversen Ausbildungen wert sind und wie sie dieselben marktgerecht einsetzen können. Und zwar für sich selbst ebenso wie für das Unternehmen, welches sie repräsentieren. AbsolventInnen aller 4 Module (also Kommunikation, Selbstmarketing, Teamarbeit und Konfliktmanagement) verfügen über ein Fundament, welches weiter ausbaubar ist und mithilfe zusätzlicher Fortbildungskurse zum Unternehmensmotivator bzw. Konfliktmanager führen kann. Diese Funktionen, kombiniert mit Mediation und Coaching eröffnen neue Zukunftsperspektiven für ein hochwertiges Arbeitsklima und leisten einen unschätzbaren

Beitrag zur Lebensqualität allgemein.

Qualität im Training durch zerti- fizierte TrainerInnen mit ECo-C TQS-Zertifikat

ECo-C TrainerInnen verfügen damit nicht nur über eine fundierte Zusatzausbildung als TrainerIn sondern haben noch zusätzlich die Verantwortung, Humanziele nicht nur in der Wirtschaft sondern auch in der Gesellschaft per se, stärker verankern zu helfen.

Die Zielrichtung ist das Erwecken von Eigenverantwortung, Selbstbewusstsein, Selbstsicherheit und Selbstvertrauen, um junge Menschen für soziales Engagement und humanitäres Denken zu begeistern.

Damit werden Sie Bildungsexperten/Bildungsexpertinnen im Humanbereich und helfen mit, unsere Wirtschaft wieder ein Stück weit menschenzentrierter zu gestalten.

Auf welcher Seite des Arbeitsmarktes Sie derzeit auch stehen - geben Sie der Zukunft eine Chance.

ECo-C Modul Kommunikation

„Wir können 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 Missverständnissen 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 Sozialkompetenz.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
Grundlagen der Kommunikation	Eisberg-Modell	Sie können anhand des Modells die Unterschiede zwischen rationalen und emotionalen Kommunikations-Anteilen bzw. Sach- und Beziehungsebene beschreiben.
	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, computervermittelte, Gruppen-, Massen- und Telekommunikation) und deren Unterscheidungsmerkmale.
Kommunikations-Modelle	„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.
	Sachinhalt	Vermittelt, worüber ich informiere.
	Beziehung	Vermittelt, was ich vom Gegenüber halte.
	Selbstkundgabe- bzw. Selbstoffenbarung	Vermittelt, was ich von mir selbst kundgebe.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Appell	Vermittelt, wozu ich das Gegenüber veranlassen möchte.
	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?
Nonverbale Kommunikation / Körpersprache	Nonverbale Kommunikation / Bedeutung	Sie wissen, dass Körpersprache unmittelbarer und stärker wirkt als verbale Sprache und dass man über Tonfall, Mimik, Gestik etc. Aussagen gewichten kann.
	Zonen-Verhalten in der Körpersprache	Sie kennen die Bedeutung von intimer, persönlicher, sozialer und öffentlicher Zone und können den Begriff „Unperson“ definieren.
	Kommunikations-Axiome (nach Paul Watzlawick)	Sie verstehen die Bedeutung von Watzlawicks Grund-Annahme (Axiom): „Man kann nicht nicht kommunizieren“.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Kongruenz – Inkongruenz	Sie kennen Bedeutung und Stellenwert von Kongruenz (Übereinstimmung von Aussage-Inhalt und Körpersprache) für das Gelingen von Kommunikation.
Frage-Techniken	Grundlagen	Sie kennen die Rolle von Fragen im Kommunikations-Prozess, wissen, worauf es beim Fragen ankommt und wie man mit Fragen, Gespräche steuern kann.
	Offene/Geschlossene Fragen	Sie können zwischen offenen (meist „W-Fragen“: Wer/Wann/Wie ...) und geschlossenen Fragen (mögliche Antworten: ja, nein oder vielleicht) unterscheiden und jeweils Beispiele bringen.
	Frage-Techniken anwenden und unterscheiden	Sie kennen die wichtigsten Frage-Techniken (Informations-, Entscheidungs-, Alternativ-, Suggestiv-Frage, Rhetorische Frage, ...) und können jeweils Beispiele für deren sinnvollen Einsatz bringen.
Innere Stimmen	„Inneres Team“ als 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.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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.
	„Innere Team-Arbeit“	Sie akzeptieren innere Stimmen als Anteile der Persönlichkeit und wissen, dass die (reflektierende) Auseinandersetzung mit den „Inneren Team-Mitgliedern“ Erkenntnis-Prozesse fördern kann.
Aktives Zuhören	Bedeutung & Sinn	<p>Sie wissen, was „Aktives zuhören“ ausmacht und kennen dessen Bedeutung für gelungene Kommunikation – vor allem in Missverständnissen und Konflikten.</p> <p>Sie wissen, was „Aktives Zuhören“ bedeutet (Aufmerksamkeit schenken, Verständnis signalisieren, Interesse am Gegenüber bekunden, ...) und wofür es hilfreich ist.</p> <p>Sie wissen, wie Missverständnisse und</p>
Missverständnisse	Missverständnisse vermeiden	Konflikte entstehen und wie Sie diese entschärfen können.
	Nicht in „Rätseln“ reden	Sie wissen, wie Sie durch bildhafte Sprache, Beispiele, kongruente Aussagen, die richtige Betonung etc. klarer und eindeutiger kommunizieren können.
	Wichtiges betonen	Sie wissen, dass Sie mit verbalen und nonverbalen Mitteln (Mimik, Gestik, Tonfall, ...) wichtiges unterstreichen und betonen können.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Das Wichtigste wiederholen	Sie wissen, dass gezielte Wiederholung von Kernbotschaften das Gesagte nachhaltiger beim Gegenüber verankert.
	„Klartext“ reden	Sie wissen, dass Sie über deutliche, klare Sprache explizite Aussagen treffen und versteckte Botschaften vermeiden.
	Körpersprache beachten	Sie wissen, dass Sie über Körpersprache auch dann kommunizieren, wenn Sie gar nichts sagen.
Körpersprache	Elemente nonverbaler Kommunikation	Sie kennen die Elemente der Körpersprache (Körperhaltung, Mimik, Gestik, Blick-Kontakt, 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.
	Mimik und Gestik	Sie kennen deren Elemente wie z. B. Augenkontakt, Blickrichtung oder Kopfbewegung.
	Blickkontakt	Sie wissen, dass wohl dosierter Blick-Kontakt, Interesse vermittelt, Vertrauen aufbaut, die Glaubwürdigkeit unterstreicht und die Aufmerksamkeit steigert – zu viel allerdings vereinnahmend wirken kann.

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Kleidung	Sie kennen die Bedeutung von Kleidung als Ausdruck von Persönlichkeit, Gruppen-Zugehörigkeit etc.
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, Spontanität, Quellen-Angaben, Literatur-Tipps, ...).
	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.
	Authentizität	Sie wissen, dass Sie mit Authentizität (persönlichem Stil) punkten können.
	Inszenierung	Sie wissen, wie Sie Präsentationen gut inszenieren – z. B. über Lautstärken-Schwankungen, Tonhöhenwechsel, unterschiedliche Redegeschwindigkeiten, exakte Betonung oder Denkpausen.
	Grafiken & Visualisierungen	Sie wissen, wie Sie über Visualisierungen (Grafiken, Tabellen, Diagramme, Folien ...) komplexe Inhalte besser veranschaulichen können.
	Interaktivität	Sie können mit dem Publikum Kontakt herstellen (z. B. über Fragen) und Präsentationen interaktiv gestalten.

Modul // Kommunikation

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Elemente multimedialer Präsentation	Sie kennen die Elemente (Overhead-Projektor, Leinwand, Computer, Flip-chart, Tafel, Unterlagen, ...) und können sie gezielt einsetzen.
	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).
	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).

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. Mag 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 Sozialkompetenz.

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
Marketing-Grundlagen	Marketing-Begriff	Sie kennen die Bedeutung von Marketing als (betriebswirtschaftlichen) Prozess bzw. als Strategie zur Differenzierung vom Wettbewerb.
	Marketing-Mix/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 Preis-Aspekte (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, ...).
	Place (Distribution)	Sie kennen die wesentlichen Distributions-Aspekte (Vertriebs-Kanäle, Standort, Lagerhaltung, Transport-Möglichkeiten, ...).
	Personnel (Personalpolitik)	Sie kennen die wesentlichen Aspekte der Personalpolitik (Quantität, Qualität, Schulungen, Incentive-Programme, ...).
	Process Management (Prozess – Management)	Sie wissen, was gutes Prozess-Management umfasst (reibungslose Abläufe zwischen den Abteilungen, Kontrolle, ...).

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Physical Facilities (Ausstattungspolitik)</p> <p>„AIDA-Formel“ als (Selbst-)Marketing-Strategie</p>	<p>Sie können die Elemente der Ausstattungs-Politik (wie z. B. Infrastruktur, Art des Gebäudes, Einrichtung, ...) benennen und kennen deren strategischen Stellenwert.</p> <p>Sie kennen die 4 Aspekte der AIDA-Formel und können sie strategisch nutzen (Attention > Aufmerksamkeit erzeugen – Interest > Interesse wecken – Desire > Wünsche wecken – Action > zum Handeln/Kauf bewegen).</p>
Selbstmarketing Grundlagen	Strategisch angehen	<p>Sie können die Marke ICH gezielt „verkaufen“ (Ziele definieren, den Mitbewerb analysieren, persönliches Stärkeprofil erstellen, Leistungen sichtbar machen, erfolgreich kommunizieren, über Individualität Differenzierung schaffen, ...).</p>
	Die richtige Einstellung zählt	<p>Sie können sich positiv auf Ihr Selbstmarketing-Vorhaben einstellen und sich gut verkaufen, indem Sie auf Ihre Talente aufmerksam machen, Motivation, Elan und Begeisterung zeigen, kommunikativ und aktiv auf andere zugehen, authentisch sind und nur versprechen, was Sie halten können.</p>
	Chancen wahrnehmen	<p>Sie können Informationen nutzen, nehmen an Meetings teil, pflegen relevante Kontakte, zeigen Interesse und beteiligen sich aktiv am Geschehen.</p>

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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.
	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.
	Netzwerke & Kontakte pflegen	Sie kennen den Wert „guter Beziehungen“ und betrachten diese nicht als Einbahn-Straße.
	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.
	Persönlichkeit zeigen	Sie wissen, dass „Persönlichkeit“ unverwechselbar macht und können diese in positivem Sinne unterstreichen.
	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.

Modul // Selbstmarketing

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 Fehler ein und arbeiten daran.
	Überblick behalten	Sie wissen, wie Sie sich über gutes Stress-Management organisieren und Prioritäten setzen.
	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 suchen, nach vorne schauen, Lösungen erarbeiten und umsetzen).
	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?).
	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?).

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Angenehme Umgangsformen pflegen	Sie beherrschen höfliche Umgangsformen, sind aufmerksam gegenüber Mitmenschen, grüßen, pflegen nach Möglichkeit persönliche Kontakte, sind freundlich und lassen Stress nicht an anderen aus.
	Selbstkritisch sein	Sie gestehen eigene Fehler ein bzw. arbeiten daran. (Selbstanalyse-Fragen: Wie verhalte ich mich, wenn mir Fehler passieren? Verträge ich Kritik?).
	Die eigene Meinung klar vertreten	Sie vertreten Ihre Meinung klar, kommunizieren deutlich, nachvollziehbar und strukturiert. Auch die Meinung anderer respektieren Sie.
	Andere anerkennen	Sie wissen, dass 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?).
	Vorurteile reflektieren	Sie wissen, dass Vorurteile den Blick verengen und machen sich Vorurteile stets bewusst.
	Stärken stärken - und Schwächen schwächen	Sie kennen Ihre Stärken, entwickeln Ihr Potenzial, arbeiten an Ihren Schwächen und respektieren Ihre Grenzen.
	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?).

Modul // Selbstmarketing

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.
	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, ...).
	Ideen einbringen	Sie wissen, dass neue Ideen die Grundlage für Weiterentwicklung sind und (auch anderen) Impulse geben.
Kreativitäts-Techniken	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
Aus Feedback lernen	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).

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Wichtige Feedback-Regeln</p>	<p>Sie kennen die Grundregeln fürs Feedback-Geben und –Annehmen.</p> <p>Geben:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ möglichst unmittelbar und nur wenn der/die andere es hören kann ■ so ausführlich und konkret wie möglich ■ nicht analysieren ■ auf konkretes Verhalten beziehen ■ Wahrnehmungen als Wahrnehmungen mitteilen ■ Positives einschließen <p>Annehmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ nur wenn man sich dazu in der Lage fühlt ■ zuhören und ausreden lassen ■ Ton und Inhalt trennen ■ Kritik positiv sehen ■ sich nicht rechtfertigen ■ ggf. zum Vergleich Feedback von mehreren Personen einholen
	<p>Kritik vertragen</p>	<p>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?).</p>

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
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).
Rhetorik-Grundlagen	Voraussetzungen	Sie kennen die Voraussetzungen für ge- konnte Rhetorik (z. B. Stimmbildung, richtige Betonung und Modulation, angemessenes Sprechtempo, klare Aus- drucksweise, richtige Atmung, ...).
	Rhetorik-Grundregeln	Sie beherrschen die Grundregeln guter Rhetorik: <ul style="list-style-type: none"> ■ sprich nur so sachorientiert wie nötig ■ sprich verständlich ■ sprich möglichst frei ■ bedenke, der Körper spricht auch ■ sprich möglichst du-orientiert
	Wirkungsvolle Gespräche führen	Sie wissen, was wirkungsvolle Gesprächs- führung unterstützt (z. B. sorgfältige Vor- bereitung, Sammeln von Informationen, Strukturieren, roten Faden finden, zuhö- ren, eigene Meinung vertreten, ...).
	Richtiges Umgehen mit Ärger im Raum	Sie können mit schwierigen Gesprächs- Situationen umgehen und wissen, was hilfreich ist: ausreden lassen, Verständnis zeigen, Lösung suchen, ruhig bleiben, auf den Ton achten, Pausen machen, sich für Unangebrachtes entschuldigen, ...

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
Gekannt präsentieren	Rahmen-Bedingungen	Sie kennen die Rahmen-Bedingungen für gutes Präsentieren (Atmosphäre schaffen, Lichtverhältnisse checken, für gute Raumluf sorgen, Pausen einplanen, positive Einstellung finden, gut vorbereiten, ...) und nutze sie.
	Strukturieren ist unerlässlich	Sie können Präsentationen sinnvoll strukturieren (Ziel definieren und gewichten, Inhalte festlegen, Kernaussagen formulieren, unterstützende Argumente finden, Beispiele zur Veranschaulichung überlegen, ...).
	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.).

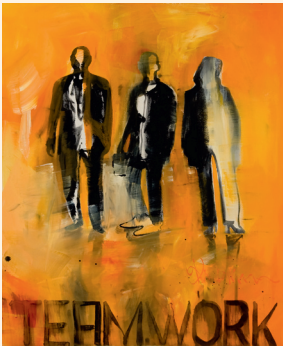
Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Zielgruppen-Analyse	Sie wissen: Jede gute Präsentation orientiert sich am Publikum – deshalb vorab: Zahl der TeilnehmerInnen, Geschlecht, Alter, Schulbildung, Beruf, Vorwissen, Einstellung zum Thema, Interessen, Erwartungen, ... abklären.
	Werkzeuge einer gelungenen Präsentation	Sie nutzen souverän Stichwortkarten, Flipchart, Powerpoint etc.
	Rückfragen und Einwände behandeln	Sie begegnen Einwänden und Fragen positiv und wissen, umfassende Vorbereitung ist die beste Voraussetzung, professionell darauf zu reagieren.
	Mit schriftlichen Unterlagen Eindruck machen	Sie kennen die wichtigsten inhaltlichen und optischen Gestaltungs-Grundlagen wie: <ul style="list-style-type: none"> ■ Lesefreundlichkeit ■ übersichtliche Gestaltung ■ klare, verständliche, möglichst aktive Formulierungen ■ kurze Sätze ■ ggf. Textbausteine, Dokumentvorlagen und Makros nutzen
	Lesefreundliche Textgestaltung	Sie wissen, wie Sie Texte lesefreundlich gestalten <ul style="list-style-type: none"> ■ übersichtliche Gliederung (Überschriften, Absätze) ■ für elektronische Medien eher Serifenlose Schriften verwenden ■ passende Schriftgröße wählen ■ mit Hervorhebungen sparsam umgehen ■ möglichst einheitliche Gestaltungselemente verwenden

Modul // Selbstmarketing

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
<p>Meetings erfolgreich abhalten</p>	<p>Meeting-Regeln</p>	<p>Sie berücksichtigen die wichtigsten Meeting-Regeln wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tagesordnungspunkte verschicken ■ Anfangs- und Endzeit festlegen ■ Punkte aufteilen in Information, Diskussion, Beschluss ■ nur TeilnehmerInnen einladen, die einen Beitrag leisten können ■ Flipchart, Stifte, Overhead ,... organisieren ■ ggf. Moderation ■ (Zwischen-)Ergebnisse festhalten ■ Protokollieren ■ abschließend Prozess reflektieren

ECo-C Modul Teamarbeit

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



Sind sie teamfähig?

In der Wirtschaft werden hohe Anforderungen an die Leistung des Einzelnen gestellt. Diese Leistungsfähigkeit muss in die Teamarbeit eingebracht werden, eingegliedert in qualifizierte Leistungen anderer.

Diese wichtige Schlüsselqualifikation lässt sich nur erreichen, wenn die Grundlagen dazu bekannt sind und geschaffen werden.

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. Positive Absolvierung der ECo-C Zertifizierung für den Nachweis der Kompetenzen und Fertigkeiten im Bereich der Persönlichkeits-/ Sozialkompetenz.

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

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
Teamarbeit	Was ist ein Team?	Sie wissen, ein Team ist eine Gruppe von zwei oder mehreren Personen, die zusammen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten.
	Vorteile von Teamarbeit für das Unternehmen	Sie kennen die Vorteile funktionierender Teamarbeit für Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> ■ höhere Veränderungsbereitschaft ■ mehr Flexibilität ■ höhere Problemlösungs- und Handlungskompetenz ■ Zugriff auf mehr Wissen und Kreativität ■ mehr Effizienz und Effektivität
	Grundsätze	Sie beherrschen die Grundsätze von Teamarbeit: <ul style="list-style-type: none"> ■ alle Team-Mitglieder wichtig nehmen ■ Vorteile von Teamwork vermitteln ■ relevante Zusammenhänge sichtbar machen ■ regelmäßigen Austausch pflegen
	Allgemeine Voraussetzungen	Sie wissen, worauf es bei Teamarbeit ankommt: <ul style="list-style-type: none"> ■ klare Zielvorgaben ■ sinnvolle Aufgabenteilung ■ Informations- und Verfügungsbefugnis regeln ■ Potenziale nutzen ■ Interaktions-Möglichkeiten schaffen ■ individuelle Bedürfnisse beachten ■ unterschiedliche Sichtweisen konstruktiv nutzen ■ Raum für Problemlösungen schaffen

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Rahmen-Bedingungen	<p>Sie kennen die zielführenden Rahmen-Bedingungen für Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 7 – 10 Team-Mitglieder ■ hohe Selbstverantwortung und Selbststeuerung der Aufgaben ■ Entscheidungs-Kompetenz vor Ort ■ Selbstkontrolle von Produktivität, Qualität und Verfügbarkeit ■ hohe Austauschbarkeit innerhalb der Gruppe ■ Führung durch TeamleiterIn ■ Beteiligung bei der Auswahl der Team-Mitglieder ■ Team-Geist
	Voraussetzungen auf Unternehmens-Seite	<p>Sie kennen die Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit auf Unternehmens-Seite. Führung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ist von Teamarbeit überzeugt ■ zeigt Freude am Experimentieren ■ ist risikofreudig ■ traut Team-Mitgliedern etwas zu und motiviert
	Konstruktive Einstellung	
	Positives Menschenbild	
	Stimmige Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> ■ lebt Teamgeist vor ■ bevorzugt niemanden ■ stellt genügend Personal zur Verfügung, um Überlastung zu vermeiden ■ würdigt gute Leistungen ■ stellt Einzelleistungen nicht in den Vordergrund
	Verantwortungsvolle Führung & Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ■ zeigt nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig Führung ■ gibt klar die Richtung vor ■ formuliert Ziele eindeutig ■ hält Team auf Kurs ■ stärkt Kooperation

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Interesse fürs Team und für jede/n Einzelne/n</p> <p>Klare Verantwortung & Arbeitsteilung</p> <p>Gute und flexible Organisation</p> <p>Strukturierter Informationsfluss</p> <p>Offene Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ führt Einzelgespräche mit Team-Mitgliedern ■ bezieht ruhigere Team-Mitglieder ein ■ sorgt dafür, dass sich alle Team-Mitglieder einbringen können ■ trennt Arbeitsbereiche klar ■ definiert Verantwortliche ■ sorgt für reibungslose Arbeitsabläufe ■ schafft Grundlagen für ein positives Arbeitsklima ■ sorgt für regelmäßigen Informationsaustausch ■ fördert Dialog bzw. Erfahrungs- Austausch ■ formuliert Wünsche und Erwartungen ■ unterstützt bei der Klärung von Missverständnissen und Konflikten
<p>Vor- und Nachteile von Teamarbeit</p>	<p>Vorteile</p>	<p>Sie kennen die positiven Aspekte von Teamarbeit – wie z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Keine/r ist so ideenreich wie Viele ■ Intelligenz und Kreativität potenzieren sich ■ gegenseitiges Korrigieren hebt die Qualität ■ rasche Verfügbarkeit von Informationen ■ gesteigerte Lernbereitschaft ■ Austausch und Weitergabe von Know How ■ schnellere Problemlösung ■ verbessertes Arbeitsklima

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Nachteile</p>	<p>Sie kennen auch die negativen Aspekte von Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ hoher Zeitaufwand ■ oft zu große Kompromiss-Bereitschaft ■ bisweilen geringere Entfaltungsmöglichkeit für die/den Einzelne/n ■ Demotivation durch andere Team-Mitglieder
	<p>Ausstattungspolitik</p>	<p>Sie beherzigen räumliche und organisatorische Rahmen-Bedingungen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ geeignete, möglichst störungsarme Räume ■ gute Lichtverhältnisse ■ räumliche Nähe der Team-Mitglieder ■ Moderations- und Visualisierungsmittel ■ Kommunikations- und Informationssysteme
<p>Teambuilding</p>	<p>Teamentwicklungs-Phasen</p>	<p>Sie kennen die Phasen der Teamentwicklung (Start-, Konfrontations-, Organisations- und Realisierungsphase) und ihre Aspekte.</p>
	<p>Teamarbeit als TeamführerIn erfolgreich starten</p>	<p>Sie kennen die Basics für erfolgreiche Teamarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Delegieren können ■ Team eigenverantwortlich arbeiten lassen ■ Vertrauen aufbauen ■ Team-Aufgaben nicht selbst erledigen ■ Problem-Lösungs-Kompetenz im Team belassen, ggf. durch gezielte Fragestellung unterstützen ■ nicht in Konflikte hineinziehen lassen

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	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"> ■ schwache Team-Führung ■ zu wenig Unterstützung ■ Führung ist von Teamarbeit nicht überzeugt ■ Verantwortung wird nicht zugelassen ■ zu viel Kontrolle ■ Zeit wird zu knapp bemessen ■ zu wenig Schulung für Team-Mitglieder ■ schlechte Arbeitsatmosphäre
	Team-Verhaltensregeln	<p>Sie kennen den „Kodex“ für funktionierende Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ alle im Team sind gleichberechtigt ■ offene Kommunikation ■ jede/r Einzelne ist für die positive Atmosphäre und das Gesamtergebnis mitverantwortlich ■ Informationen werden vertraulich behandelt ■ Konflikte werden bearbeitet
	Teamtrainings-Elemente	<p>Sie wissen, wie Sie Teams „trainieren“ können – z. B. durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstbild/Fremdbild-Abgleich ■ Einzel- & Team-Gespräche ■ Rollenspiele ■ Feedback-Übungen ■ Kleingruppenarbeiten ■ Präsentations-Übungen ■ Kreativitäts-Übungen

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Teamtrainings-Ziele	<p>Sie wissen, was Team-Training für das Team und letztlich das Unternehmen bringt:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Beobachtungsfähigkeit stärken ■ Stärken und Schwächen besser einschätzen ■ Selbstbewusstsein stärken ■ persönlichen Platz im Team erkennen ■ mehr Sensibilität für andere entwickeln ■ Analysefähigkeit verbessern ■ mehr Toleranz zeigen ■ Rivalität und Konkurrenz-Denken abbauen ■ Vertrauen aufbauen ■ Kreativität steigern ■ Problemlösungs-Kompetenz erhöhen
	Teamfähigkeit gefragt	<p>Sie haben die Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung. Selbstanalyse: Erfülle ich die Kriterien, die eine/n gute/n TeamplayerIn ausmachen?</p>
Arten von Teams	Einsatzgebiete für Teams	<p>Sie wissen, für folgende Vorhaben ist Teamarbeit besonders gut geeignet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Kreative und innovative Projekte ■ Spezialaufgaben ■ Umstrukturierungen ■ Projekte ■ Arbeitssicherheit ■ Personalentwicklung ■ etc.
	Team-Konstellationen	<p>Sie kennen unterschiedliche Team-Konstellationen wie:</p>

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Teams auf Zeit	Team muss in einer vorgegebenen Zeit ein bestimmtes Ziel erreichen, anschließend wird es aufgelöst
	Ständige Teams	z. B. Abteilungen in einem Unternehmen
	Ein Unternehmen – ein Team	Jede Abteilung im Unternehmen ist gleichwertig (schwer zu realisieren, Firmenspitze muss Teamwork vorleben)
	Teamarbeit nützt dem ganzen Unternehmen	Sie wissen, Teamarbeit kann das Unternehmen auf allen Ebenen stärken – z. B. durch:
36	Positive Effekte von Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ gute Zusammenarbeit ■ Mitsprachemöglichkeit ■ höhere Arbeitszufriedenheit ■ bessere Kommunikation ■ Steigerung des Arbeitstempos ■ flexiblere Arbeitsmethoden ■ Steigerung der Motivation ■ höhere geistige Flexibilität ■ höheres Kostenbewusstsein ■ mehr Lernbereitschaft ■ mehr Selbstbewusstsein ■ höhere Kooperationsfähigkeit ■ stärkere Kundenorientierung
	Team-Moderation	<p>Sie kennen die Haupt-Aufgaben von Moderation im Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ keine inhaltliche Beteiligung ■ auf Prozesse achten ■ Lösungs-Findung unterstützen ■ auf die Einhaltung der Regeln achten ■ falls nötig intervenieren ■ Beiträge visualisieren ■ motivieren ■ Rollen klären

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>TeampartnerIn gefragt</p>	<p>Sie wissen, Teamgeist beginnt im Kopf. Gefragt ist:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ selbstständiges, eigenverantwortliches Arbeiten ■ Interesse an der Verbesserung der Zusammenarbeit ■ Toleranz, Respekt und Interesse für alle im Team ■ offene Kommunikation (Ansprechen von positiven und negativen Aspekten) ■ schnelle Weitergabe von neuen Informationen ■ Einbringen neuer Ideen und Verbesserungsvorschläge ■ Konflikt-Fähigkeit ■ Hilfs- und Kooperationsbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Flexibilität
<p>Die Teamleitung</p>	<p>Anforderungen</p> <p>Fähigkeiten</p>	<p>Sie kennen das Anforderungs-Profil für Team-LeiterInnen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fach-Kompetenz ■ Selbstvertrauen ■ Durchsetzungsvermögen ■ Taktgefühl und Menschenkenntnis ■ Überblick behalten können ■ Kommunikations-, Motivations- und Konflikt-Fähigkeit ■ Aufgeschlossenheit ■ keine Vorurteile ■ positives Selbstbild und gute Selbsteinschätzung ■ Optimismus ■ (Teil-)Erfolge erkennen und sichtbar machen können

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> ■ ImpulsgeberIn ■ VisionsstifterIn ■ Katalysator ■ VermittlerIn ■ Coach ■ MentorIn
	Aufgaben	
	Situation analysieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ ausgeprägte Analyse-Fähigkeit (fachlich und persönlich)
	Entscheidungen treffen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entscheidungen treffen können ■ auch zu Fehlentscheidungen stehen
	Kommunikations-Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ■ reibungslosen Informationsfluss gewährleisten ■ Aufgaben und Ziele eindeutig kommunizieren ■ verständliche, klare Ausdrucksweise ■ individuell auf Menschen ein- und zugehen können
	Beweglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ permanente Weiterbildung ■ mit Veränderung umgehen können ■ nicht auf der Stelle treten
	Einfühlungsvermögen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Empathie ■ Fähigkeit, verschiedene Standpunkte zu betrachten
	Berechenbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ gefestigte Persönlichkeit (Unberechenbarkeit wirkt demotivierend)
	Aufmerksamkeit und Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> ■ hohe Konzentrations-Fähigkeit
	Realistisch, positiv und lösungsorientiert sein	<ul style="list-style-type: none"> ■ positive, realistische Grundeinstellung ■ Umsetzungs-Stärke

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Informelle Gesetzmäßigkeiten und Regeln im Team	Sie kennen und berücksichtigen auch „ungeschriebene“ Team-Gesetze wie:
	Die „alten Hasen“ haben die älteren Rechte	■ Teammitglieder, die länger im Team sind, haben die bessere Position und die älteren Rechte
	Die Aufgabe steht im Vordergrund	■ im Vordergrund steht die Aufgabe und das Ziel
	Ausgleich von Geben und Nehmen im Team	■ Geben und Nehmen müssen ausgewogen sein (sonst sind Spannungen und Konflikte vorprogrammiert)
	Recht auf Zugehörigkeit – Pflicht zum Einsatz	■ Jede/r im Team hat das Recht auf Zugehörigkeit – alle sind gleich ■ Jede/r im Team hat die Pflicht, ihren/seinen Beitrag zu leisten
	Leistung muss sich lohnen	■ besondere Kompetenzen müssen gewürdigt werden ■ rein teamorientierte Bezahlung demotiviert
	Trennungen können heilsam sein	■ schädigt ein Team-Mitglied das Unternehmen, muss man sich von ihr/ ihm trennen
	Bei Neuem das Alte würdigen	■ neue Ideen zulassen ■ alte Vorgehensweisen dabei würdigen
	Leitung muss erkennbar sein	■ Bedürfnis nach Leitung und Orientierung anerkennen ■ Grenzen deutlich machen

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
Teamleistungen	Beurteilen von Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ permanentes Feedback ist gefragt
	Widerstände gegen Beurteilungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gruppenleistung geht vor Individualleistung ■ Stärkere ziehen Schwächere mit ■ Individual-Beurteilung darf nicht zu kurz kommen
	Ergebnisorientierte Belohnung	<ul style="list-style-type: none"> ■ fördert die Motivation ■ erfordert messbare Zielvorgabe (Produktivität, Flexibilität, Quantität der Ideen, Arbeitssicherheit)
	Teamorientierte Entlohnungssysteme	<ul style="list-style-type: none"> ■ Team-Prämie ■ Zulagen für Weiterbildung ■ Zuschläge für innovative Arbeit ■ Zulage für Nachwuchsförderung
	Faktoren erfolgreicher Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ zur Beurteilung harte und weiche Faktoren heranziehen
	Harte Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teamziele ■ Teamführung ■ Zeit- und Projektplanung ■ Qualifikation ■ Aufgabenverteilung ■ Entscheidungskompetenz

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Weiche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vision ■ Zufriedenheit ■ Offenheit ■ Klima ■ Effizienz ■ Dynamik ■ Teamgeist ■ Interesse ■ Vertrauen ■ Akzeptanz ■ Hilfeleistung und Unterstützung ■ Engagement ■ Kommunikation ■ Interaktion <p>(Weiche Faktoren sind schwer messbar, aber sehr bedeutend!)</p>
	Teams und ihre Verhaltensweisen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Selbstorientiert: Einzel-Interessen stehen im Vordergrund ■ Interaktionsorientiert: Gemeinsame Interessen stehen im Vordergrund ■ Ziel- bzw. aufgabenorientiert: Lösung steht im Vordergrund
Der Gruppenprozess	Team-Design	<ul style="list-style-type: none"> ■ über Erfolg oder Misserfolg im Team entscheidet die Art der Kommunikation
	Gruppennormen	<p>Sie wissen, die unterschiedlichen Charaktere im Team sind Stärke und Schwachpunkt zugleich.</p> <p>Aufgabe der Teamführung ist es daher, Normen vorzugeben und unterschiedliche Menschen-Typen (machtorientiert, zuwendungsorientiert, rationalorientiert, ...) gleichermaßen zu motivieren.</p> <p>Rollenspiele und Feedback fördern gegenseitiges Verständnis.</p>

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Rollen im Team	Sie kennen die typischen Rollen im Team:
	Aufgabenrollen > Gruppenaufgabe wird erfüllt	<ul style="list-style-type: none"> ■ InitiatorIn ■ InformationssucherIn ■ InformationsgeberIn ■ MeinungssucherIn ■ MeinungsgeberIn ■ BewerterIn ■ AusführerIn ■ GeschäftsordnungspraktikerIn
	Erhaltungsrollen > Gruppe wird erhalten	<ul style="list-style-type: none"> ■ MutmacherIn ■ FriedenstifterIn ■ KompromisschließerIn ■ SpannungsmildererIn ■ KonfrontiererIn
	Zerstörerische Rollen > beeinträchtigen Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ SchwätzerIn ■ Detailversessene/r ■ EinfallproduzentIn ■ DefiniererIn ■ OffenhalterIn ■ MiesmacherIn ■ AufschieberIn ■ StörerIn ■ PersonalisiererIn ■ ManipuliererIn ■ Dominierende/r

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
Störfaktoren & Konflikte	Störfaktoren in der Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Inkompetenz ■ Gruppenzwang ■ zu viel Routine, ■ Identitäts-, Autoritäts-, Entscheidungs- und Kommunikations-Probleme ■ Konflikte ■ abweichende Meinungen ■ Zeit- und Leistungsdruck ■ räumliche Probleme ■ Beziehungsprobleme ■ unterschiedliche Mentalitäten
	Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konflikttraining ■ gruppendynamische Übungen ■ Feedback-Übungen
	Konflikte im Team	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teamleitung wird nicht anerkannt ■ Teamleitung hat keine Führungskompetenz ■ Cliquenwirtschaft ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offene Fragen stellen, weil diese eine Antwort einfordern
	GeheimniskrämerIn	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkrete Informationen einfordern
	Sensible/r	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taktgefühl und Einfühlungsvermögen zeigen, Stärken betonen

Modul // Teamarbeit

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	PessimistIn	<ul style="list-style-type: none"> ■ um Präzisierung der pessimistischen Aussagen bitten ■ den schlimmsten Fall schildern lassen, weil so ggf. Schwachstellen aufgezeigt werden
	Aggressive/r	<ul style="list-style-type: none"> ■ loben ■ nicht zu nachgiebig sein
	BesserwisserIn	<ul style="list-style-type: none"> ■ für Anregungen danken, loben ■ eigenes Fachwissen zeigen
	JammererIn	<ul style="list-style-type: none"> ■ möglichst nicht mehr in neue Projekte einbeziehen (wirken 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 des Lebens lehrt uns, dass ein konfliktfreies Leben kaum zu realisieren ist.

Ziel

Sie sind fähig und bereit, sich mit Konflikten auseinander zu setzen und wissen über Konflikte und ihre Ursachen Bescheid. Sie beherrschen die Grundregeln und Methoden für konstruktive Lösungs-Arbeit und wenden diese erfolgreich an.

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

Modul // Konfliktmanagement

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

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Macht-Ansprüche	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer hat wem was zu sagen? ■ Wer hat mehr Rechte, Befugnisse oder Möglichkeiten?
	Erfolgs-Druck	<ul style="list-style-type: none"> ■ Existenz- und Karrierekämpfe ■ Neid und Machtspielchen ■ Intrigen, Boykott, Rivalitäten, Tratsch
	Human Factor	<ul style="list-style-type: none"> ■ Irrtümer ■ Missverständnisse ■ Pannen ■ Angst vor Schuldzuweisungen ■ persönliche Abneigungen ■ unterschiedliche Wertvorstellungen
Konflikt-Entstehung	Typische Konfliktsignale	<p>Sie erkennen Konflikt-Signale wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aggressivität und Feindseligkeiten ■ verbale Attacken ■ absichtliche Fehler ■ Desinteresse ■ Ablehnung und Widerstand ■ Uneinsichtigkeit und Sturheit ■ Flucht ■ Überkonformität
Konflikt-Formen	Worum es in Konflikten grundsätzlich geht	<p>Sie können typische Konflikt-Formen unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"> Zielkonflikt <ul style="list-style-type: none"> ■ Mit einem Vorhaben unterschiedliche Ziele verfolgen Wegkonflikt <ul style="list-style-type: none"> ■ Ein Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreichen wollen Verteilungskonflikt <ul style="list-style-type: none"> ■ Uneinigkeit über die Verteilung von Ressourcen

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Beziehungskonflikt</p> <p>Wahrnehmungskonflikt</p> <p>Rollenkonflikt</p> <p>Innerer Konflikt</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Unterschiedliche Wertvorstellungen oder Bedürfnisse ■ Unterschiedliche Vorstellungen, Wahrnehmungen und Ansichten 3 Arten: <ul style="list-style-type: none"> ■ Person kann sich mit ihrer Rolle nicht identifizieren ■ Person wird in ihrer Rolle nicht anerkannt ■ Zwei oder mehrere Personen kämpfen um eine Rolle ■ Innerer Zwiespalt, das Gefühl hin- und hergerissen zu sein
<p>Ebenen des Konfliktgeschehens</p>	<p>„Eisberg-Modell“</p>	<p>Sie können nach Konflikt-Ebenen unterscheiden und diese anhand des Eisberg-Modells erläutern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sachebene (rational), meist offensichtlich ■ Beziehungsebene (emotional), meist nicht so leicht zu orten
<p>Konflikt-Strategien</p>	<p>Unterschiedliche Strategien in Konflikten</p>	<p>Sie kennen die gängigsten Strategien in Konflikten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sich durchsetzen ■ Nachgeben ■ Konflikt leugnen ■ Kompromiss aushandeln ■ Problem gemeinsam lösen (win-win)

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Typische Einflussfaktoren in Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Charaktertyp ■ Grad an Selbstbeherrschung ■ Macht und Einfluss ■ Rechtsbewusstsein ■ persönliche Erfahrungen ■ strategische Überlegungen ■ Ehrgefühl
Klassifizierungen	Paarkonflikte	<p>Unterschiedliche Klassifizierungen für Konflikte sind Ihnen bekannt – z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Identitätskonflikt ■ Entwicklungskonflikt ■ Konkurrenzkonflikt
	Dreieckskonflikte	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eifersuchtskonflikt ■ Koalitionskonflikt ■ Delegationskonflikt
	Gruppenkonflikt	<p>(4 oder mehr Beteiligte)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Untergruppenkonflikt, ■ Zugehörigkeitskonflikt ■ Führungskonflikt ■ Territorialkonflikt
Mobbing	Definition & Ziel	<p>Sie wissen, was Mobbing bedeutet:</p> <p>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.</p> <p>Mobbing-Opfer sind Psychoterror im Unternehmen ausgesetzt und im Arbeits- und Leistungsverhalten stark eingeschränkt.</p>

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Das logisch – sachlich gesteuerte Verhalten	Konflikt aus Distanz betrachten, klar denken, keine unbedachten Äußerungen
	Das emotional gesteuerte Verhalten	zitterige Hände, erhöhte Stimmlage, hektisches Atmen, Wutausbruch, keine Selbstbeherrschung, Worte nicht kontrollierbar
	Das beziehungsorientierte Verhalten	Streben nach Friedensfindung, Kompromissbereitschaft (Wiederherstellung von Harmonie führt oft zur persönlichen Niederlage)
Eskalation und Deeskalation von Konflikten	Eskalation	Sie wissen, Konflikte haben die Tendenz, sich auszuweiten, was bis zur gegenseitigen Vernichtung führen kann.
	Dimensionen der Eskalation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Differenzen in einer Sachfrage ■ Probleme auf Beziehungsebene ■ auf der letzten Stufe („gemeinsam in den Abgrund“) ist eine konstruktive, gemeinsame Lösung unmöglich
	Kennzeichen der Eskalation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung ■ Streben nach Überlegenheit ■ Verschärfung der Mittel ■ Verlust von Normen und Regeln ■ Abgrenzung nach außen ■ Unumkehrbarkeit
	Deeskalation	<p>Sie verfügen über Techniken zur Deeskalation von Konflikten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Schrittweiser Abbau von Spannungen ■ nicht-aggressive Wortwahl und Verhaltensweise

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Grundsätze für erfolgreiche Deeskalation	<ul style="list-style-type: none"> ■ strategisch denken ■ keine Gefühle verletzen ■ auf Empfindlichkeiten verzichten ■ den eigenen Standpunkt sachlich vertreten ■ Einigung steht über Sieg und Niederlage
Methoden der Konfliktbearbeitung	Konflikte frühzeitig erkennen	<p>Sie kennen die häufigsten Konflikt-Signale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ungerechte Behandlung ■ Abhängigkeiten ■ Leistungsunterschiede ■ Rangfragen ■ Werteunterschiede ■ Intoleranz ■ Führungsverhalten ■ Organisationsdefizite ■ Unter- und Überforderung ■ Manipulation
	Umgehen mit Konflikten	<p>Sie kennen unterschiedliche Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen:</p>
	Konflikt aus Distanz betrachten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Distanz schaffen, sich auf das Wesentliche konzentrieren
	Abwarten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwarten, bis sich die „Wogen glätten“ und der Konflikt besser analysiert werden kann
	Wie sehen andere den Konflikt?	<ul style="list-style-type: none"> ■ Perspektiven-Wechsel vollziehen, Konflikte aus der Sicht jeder Partei betrachten (größtmögliche Objektivität erzielen)
	Offene, konstruktive Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konfliktparteien sprechen offen an, was sie stört

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Mediation	<ul style="list-style-type: none"> ■ MediatorIn („allparteilich“) als MittlerIn einschalten
	Konflikte bewusst wahrnehmen	<p>Sie wissen, „hinschauen“, Konflikte erkennen und sich neu orientieren ist der erste Schritt in die richtige Richtung.</p>
	Konflikt-Analyse	<p>Sie stellen die „richtigen“ Fragen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Um welche Themen/Aspekte geht es im Konflikt? ■ Gibt es eindeutige Interessensgegensätze? ■ Wer ist beteiligt (offensichtlich, versteckt)? ■ Handelt es sich bei den Konfliktparteien um Individuen, Gruppen oder Organisationen? ■ Tragen die Konfliktparteien den Konflikt selbst aus, oder werden sie durch Dritte vertreten?
	Konfliktbeziehungen	<p>Sie wissen, die „Art der Beziehungen“ von Konfliktparteien beeinflusst den Verlauf. Konflikt-Beziehungen bestehen/sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ nebeneinander ■ nacheinander ■ miteinander ■ hierarchisch
	Konfliktverlauf / Zeithorizont	<p>Vergangenheit: Ursprung des Konfliktes</p> <p>Gegenwart: aktueller Stand des Konfliktes</p> <p>Zukunft: Aussichten für den Konflikt</p>

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Grundstrategien der Konfliktbehandlung	<p>Sie kennen die 3 Grund-Strategien der Konflikt-Behandlung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gewinner – Gewinner (win – win) ■ Gewinner – Verlierer (win – lose) ■ Verlierer – Verlierer (lose –lose)
	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
	Das 3-Phasen-Modell der Konfliktaussprache	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erkunden der Standpunkte der Gegenseite ■ Vermittlung des eigenen Standpunktes ■ Entwickeln einer gemeinsamen Lösung
	Erkunden des Standpunktes der Gegenseite	<ul style="list-style-type: none"> ■ nur Fragen stellen, die das Thema betreffen ■ Unterstellungen und gezielte Angriffe vermeiden ■ der Gegenseite aufmerksam zuhören und diese ausreden lassen ■ Notizen machen, um den Überblick zu behalten ■ den Standpunkt der Gegenseite mit eigenen Worten zusammenfassen
	Vermittlung des eigenen Standpunktes	<ul style="list-style-type: none"> ■ eigene Forderungen klar und eindeutig formulieren ■ auf Sticheleien und gezielte Attacken verzichten ■ durch gezielte Fragen herausfinden, ob die Gegenseite die Argumente verstanden hat ■ der Gegenseite zuhören

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Entwickeln einer gemeinsamen Lösung	<ul style="list-style-type: none"> ■ aus den unterschiedlichen Vorstellungen ein gemeinsames Ziel erarbeiten ■ einen gemeinsamen Weg finden ■ faire Kommunikation, ■ ggf. Moderation zu Hilfe holen
	Konfliktpartner zum Verhandeln einladen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gegenseite motivieren, damit Konfliktbehandlung ermöglicht wird ■ Einigungsbereitschaft signalisieren ■ Einigungsbereitschaft der KonfliktpartnerIn erfragen ■ Gedankenexperiment anbieten ■ auf Metaebene kommunizieren ■ positiv umdeuten ■ Ressourcen aktivieren ■ Motive der Konfliktpartei würdigen ■ „Wunderfrage“ stellen: Angenommen, es würde heute ein Wunder geschehen, was wäre ab morgen anders?
Lösungs-Strategien im Konflikt	Lösungsorientiertes Verhalten	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	<p>Grundsätzliche Anforderungen an konstruktive Konfliktlösungen</p> <p>Lösungs-/ Austragungsvarianten in Konflikten</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 ■ offener Kampf ■ verdeckter Kampf ■ auf Eis legen ■ Harmonie ■ Fair Play ■ Koexistenz ■ Kompromiss ■ Kooperation ■ Kapitulation ■ Nachgeben ■ Flucht ■ Trennung
<p>Konflikt-Mediation (Vermittlung in Konflikten)</p>	<p>Phasen der Mediation</p> <p>Vorgespräch</p>	<p>Sie kennen die Bedeutung von Konflikt-Mediation als „allparteiliches“ Verfahren zur Unterstützung der Konflikt-Parteien bei der Lösungsfindung.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Anliegen, Engagement und Lösungsbereitschaft aller Beteiligten erfragen ■ Rahmenbedingungen definieren ■ Verfahren erläutern ■ Rolle klären

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Einstieg	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zwischenmenschlichen Kontakt herstellen ■ Zeitdruck vermeiden ■ jede/r kommt zu Wort ■ Befürchtungen akzeptieren
	Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konfliktthemen sammeln ■ Anhörung aller Konfliktparteien ■ Gemeinsamkeiten finden
	Klärung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sichtweisen klären ■ Prozess strukturieren ■ (Teil-)Ergebnisse visualisieren
	Verhandlung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lösungs-Optionen entwickeln ■ ggf. Kreativitäts-Techniken (z. B. Brainstorming) einbeziehen ■ Win-win-Situationen anstreben ■ verbindliche Regelungen treffen

| 57

Konflikt-Prävention

Konflikte vermeiden

Sie wissen: Die effizienteste Art mit Konflikten umzugehen ist, sie gar nicht erst entstehen zu lassen.

Aufgaben der Konfliktvermeidung

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.

- Bedürfnisse und Interessen bewusst machen
- konstruktiv kommunizieren
- Hintergründe/Konfliktdynamik aufzeigen
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken

Modul // Konfliktmanagement

Kategorie	Wissensgebiet	Wissen und Fertigkeiten
	Konfliktvorbeugung als Führungs-Aufgabe	Qualitatives Management beugt Konflikten vor, durch: <ul style="list-style-type: none"> ■ innovative Lösungs-Ansätze ■ gute Organisation ■ strategische Ressourcen-Planung
	Optimale Planung	Was wird wie, am sinnvollsten erreicht?
	Professionelles Organisieren	<ul style="list-style-type: none"> ■ gezielte Aufgabenverteilung ■ MitarbeiterInnen bei Organisationsfragen einbeziehen
	Qualifiziertes Personal	<ul style="list-style-type: none"> ■ qualifiziertes und engagiertes Personal gewinnen und halten
58	Gute Führung	Sie wissen: Unklare Führung ist oft die Ursache für Konflikte.
	Konfliktvorbeugung durch qualifizierte Kontrolle	Mangelnde Kontrolle erzeugt ein destruktives Betriebsklima
	Konflikt als Chance	Konflikte: <ul style="list-style-type: none"> ■ weisen auf Probleme hin ■ fördern Innovation ■ bringen Kommunikation in Gang ■ verhindern Stagnation ■ regen Interessen an ■ bewirken Veränderungen ■ stimulieren Kreativität ■ festigen Gruppen ■ führen zu Selbsterkenntnissen ■ verlangen nach Lösungen
	Positive Aspekte von Konflikten	<ul style="list-style-type: none"> ■ unterschiedliche Sichtweisen offenbaren ■ ggf. Gruppenzugehörigkeit stärken ■ Komplexität verdeutlichen ■ Gemeinsamkeiten entdecken ■ Veränderungen bewirken ■ Bestehendes erhalten

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
- Im Memberbereich den Menüpunkt „Meine ECo-C Card“ anklicken
- Die persönlichen Zugangsdaten lt. Bildschirmformular eingeben

| 59

ECo-C E-Learning Center für die Prüfungsvorbereitung

Speziell für die ECo-C Zertifizierungsprüfung stehen Ihnen 200 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

Der Weg zum Erfolg

60 |

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
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



Ihr ECo-C Bildungscenter