



**KVJS**

Kommunalverband für  
Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

**KVJS**

# Jugendhilfe – Service

**Leonardo-da-Vinci Projekt**

## **NESSIE – Netzwerk für Schlüsselqualifikationen**

### **Band III**

**Lernmaterialien – Handbuch  
Lernmodule „Kommunikation“  
und „Zusammenarbeit mit  
Anderen“**



Lifelong  
Learning  
Programme





## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	3
<b>Lernmodul: „Kommunikation“</b>	4
Ziele des Lernmoduls „Kommunikation“	4
Sinn und Absicht der Kommunikation	4
Wie sieht es mit Deiner Kommunikationsfähigkeit aus?	5
Schwierigkeiten in der Kommunikation	6
Wie kommunizieren wir?	7
Das Kommunikationsprotokoll	8
Wege der Kommunikation	10
Warum ist Zuhören wichtig?	10
Körpersprache oder der erste Eindruck zählt	11
Theoretisches zur Körpersprache	12
Körpersprache in der Kommunikation. Was ist zu beachten?	12
Fragen stellen: ein kleiner Ratgeber	13
Schriftliche Kommunikation: Grundsätzliches	15
Nutzung von E-Mails	15
Nutzung von Facebook	16
Nutzung von SMS	16
Schreiben von Briefen	16
Erstellen von Berichten	16
Umgang mit Konflikten: Grundsätzliches	17
Typen von Konflikten	17
Beispiele nicht kooperativer, unkollegialer Personen	18
Umgang mit nicht kooperativen, unkollegialen Personen	18
Weitere Tipps zum Umgang mit Konflikten	19
<b>Lernmodul: „Zusammenarbeit mit Anderen“</b>	20
Ziele des Lernmoduls „Zusammenarbeit mit Anderen“	20
Teams: Definition und Arten von Teams	20
Vor- und Nachteile der Teamarbeit	20
Wie gut bist Du in der Zusammenarbeit?: eine Selbstbewertung	22
Anderen Menschen helfen und Anerkennung erfahren	23
Hilfsbereit oder eigennützig?: Merkmale	23
Was sind Manieren?	24
Was ist Professionalität?	25
Umgang mit Feedback (Rückmeldungen)	26

## Vorwort

Für junge Menschen, die vor dem Übergang von der Schule in den Beruf stehen, wird die Beherrschung von Schlüsselqualifikationen immer wichtiger. Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Verhalten am Arbeitsplatz, Pünktlichkeit, mündlicher und schriftlicher Ausdruck sind dafür entscheidend, ob junge Menschen eine Ausbildung erfolgreich absolvieren und ihren Platz in der Arbeits- und Berufswelt finden können.

Überall in Europa suchen die Unternehmen nach Vermittlungsansätzen, damit ihre Auszubildenden und Beschäftigten ihre Stärken und Schwächen erkennen und ihre Qualifikationen verbessern können. Deshalb wurden von 2012 bis 2014 im Rahmen des EU-Projektes „NESSIE – Netzwerk für Schlüsselqualifikationen“ Lernmodule zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen entwickelt und getestet. Daran waren Partner aus Großbritannien, Schweden, Griechenland, Rumänien, Italien, den Niederlanden und Deutschland beteiligt.

Die Federführung bei der Entwicklung des Lernprogramms lag in Großbritannien (Dun-dee and Angus College, Schottland) und das Programm wurde in sieben Sprachen übersetzt beziehungsweise übertragen. Das Lernprogramm gliedert sich in folgende Module:

- Planen und Organisieren,
- Selbstwahrnehmung,
- Kommunikation,
- Zusammenarbeit mit Anderen.

Die Materialien bestehen aus unterschiedlichen Elementen – vom Quiz und Comic über ein Video bis zur Berichtsform und Stärken-Schwächen-Analyse, um ein abwechslungsreiches und kreatives sowie interaktives Lernen zu ermöglichen. Für das computergestützte Lernen (E-Learning) wurden die Module „Planen und Organisieren“ sowie „Selbstwahrnehmung“ aufbereitet. Der Zugang erfolgt über diesen Link:  
<http://nessie-project.org/>

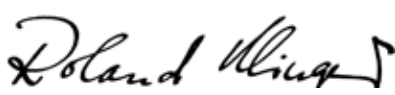
Der vorliegende Band III des Handbuchs umfasst als reine, unkommentierte Materialsammlung die Texte der beiden Lernmodule „Kommunikation“ und „Zusammenarbeit mit Anderen“.

Die Materialien können je nach Bedarf kopiert und als eine Art „Steinbruch“ verwendet werden. Die Texte richten sich an junge Menschen. Deshalb wird als Anrede das „Du“ verwandt.

Dieses Handbuch bietet der Praxis in Jugendberufshilfe, Schulsozialarbeit und Jugendarbeit Tipps, Hinweise, Anregungen und Ideen, um das Spektrum und die Kompetenzen bei der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen zu erweitern und zu vertiefen.



Landrat Karl Röckinger  
Verbandsvorsitzender



Senator e. h. Prof. Roland Klinger  
Verbandsdirektor



## Lernmodul: „Kommunikation“

### Ziele des Lernmoduls „Kommunikation“

- Ich kann entscheiden, welche Form der Kommunikation anzuwenden ist und die Auswahl begründen.
- Ich kann mich wirksam in Diskussionen einbringen, auch wenn ich mit anderen (Personen) nicht übereinstimme.
- Ich kann aktiv zuhören und angemessen antworten.
- Ich kann, wenn nötig, passende Fragen zu Klärungen stellen.
- Ich kann strukturieren (gliedern) und Informationen klar wiedergeben.
- Ich kann Kommunikation (sowohl schriftlich als auch mündlich) anwenden, sodass sie sich für meine Zielgruppe (Adressaten) und deren Reaktionen eignet.
- Ich kann eine angemessene Körpersprache und Gesichtsmimik in der mündlichen Kommunikation einsetzen.

### Sinn und Absicht der Kommunikation

#### Was hast Du<sup>1</sup> gesagt?

Wird Dir das von anderen Menschen öfter entgegnet? Sprichst Du zu schnell? Nuschelst Du? Benutzt Du lange Sätze, wenn es nicht nötig ist? Wie steht's mit einem Jargon oder Slang?

All diese Punkte (Aspekte) sollten bei der mündlichen Kommunikation berücksichtigt werden. Wie sieht es mit Deinen Manieren aus? Triffst Du den richtigen Ton? Passen Deine Worte und Dein Auftreten zusammen?

Der ganze Sinn/die Absicht der Kommunikation liegt darin, Deine Mitteilungen klar und verständlich zu vermitteln. Dies erfordert sowohl von dem Sender als auch dem Empfänger einer Nachricht Anstrengung. Kommunikation funktioniert nur dann, wenn Sender und Empfänger das Gleiche verstehen.

Wenn Du Dich mit der Kommunikation schwer tust, wird es schwierig werden, am Arbeitsplatz zu bestehen und Deinen Berufsweg erfolgreich zu entwickeln und es wird Deinen beruflichen Werdegang behindern.

Deine Nachricht (Information) gut herüberzubringen, ist unerlässlich, um weiterzukommen. Dafür muss Dir klar sein, was Du mit Deiner Nachricht erreichen willst, wer Deine Zielgruppe ist und wie die Nachricht aufgenommen werden soll. Oder: Beachte auch die Umstände in denen Kommunikation abläuft, zum Beispiel in welcher Situation sie stattfindet oder das kulturelle Umfeld.

---

<sup>1</sup> Die Texte richten sich an junge Menschen. Deshalb wurde als Anrede das „Du“ gewählt. Aus Gründen der Lesbarkeit wird an einigen Stellen auf die Nennung der weiblichen und männlichen Bezeichnung verzichtet.



## Wie sieht es mit Deiner Kommunikationsfähigkeit aus?

Finde es durch den Selbstbewertungsbogen heraus.

Aussagen	Niemals	Selten	Manchmal	Häufig*
Bevor ich eine Kommunikation beginne, mache ich mir alle voraussehbaren und möglichen Gründe eines Scheiterns (einer Verwirrung) bewusst.				
In jede schriftliche Kommunikation gebe ich alle Hintergrundinformationen, um sicher zu gehen, dass meine Nachricht/ Information verstanden wird.				
Wenn ich etwas nicht verstehe, sage ich nichts und versuche es später nachzuarbeiten (nachzuholen).				
Es ärgert mich, wenn Leute nicht verstehen, was ich sage.				
Ich sage, was ich denke und mache mir keine Gedanken, ob es andere verärgert. Sollte dies passieren, kann ich es später lösen.				
Ich versuche während eines Gespräches immer die Standpunkte der anderen Leute im Auge zu behalten.				
Ich bevorzuge, komplizierte Informationen verbal (mündlich) weiterzuleiten. Dann weiß ich, dass es getan ist und ich es abhaken kann.				
Wenn ich schriftliche Arbeiten fertig habe, lese ich diese schnell durch und überprüfe die Rechtschreibung unter anderem und schicke es dann raus.				
Wenn ich mit Menschen (Personen) spreche, achte ich auf ihre Körpersprache.				
Ich verwende Diagramme und Tabellen, um meine Ideen auszudrücken.				
Bevor ich kommuniziere, überlege ich mir, was die Person wissen muss und wie ich es am besten vermitteln kann.				
Wenn eine Person mit mir spricht, möchte ich antworten, sobald ich denke, dass ich verstehe, was sie sagt.				
Wenn jemand mit mir spricht überlege ich, was ich als nächstes sage, um meinen Standpunkt herüberzubringen.				
Ich bedenke Hindernisse und Störungen, bevor ich ein Gespräch plane.				



Aussagen	Niemals	Selten	Manchmal	Häufig*
Bevor ich Mails versende, lese ich diese durch, um sicher zu sein, dass sie nicht missverstanden werden können.				

\* Bitte die zutreffende Kategorie ankreuzen. Niemals: 1 Punkt, Selten: 2 Punkte, Manchmal: 3 Punkte, Häufig: 4 Punkte

**Die Auswertung:**

**Punktzahl 15 bis 30**

Bei Deiner Kommunikation gibt es noch Raum für Verbesserungen. Manchmal kannst Du Dich nicht klar ausdrücken und eventuell die Dir gegenüber gesagten Nachrichten nicht verstehen/empfangen. Wenn Du diesen Aspekten mehr Aufmerksamkeit schenkst und zusätzlich darauf achtest, was Leute zu Dir sagen, wirst Du wahrscheinlich in der Arbeit effektiver sein und an Deinen Arbeitsbeziehungen mehr Freude haben. Der letzte Punkt wird insbesondere dann zutreffen, wenn Du versuchst, Dich in die Situation Deines Gegenübers zu versetzen – welche Hindernisse bestehen und wie Dein Gegenüber das Gespräch wahrnehmen könnte.

**Punktzahl: 31 bis 45**

Du bist ein ganz guter Kommunikator, aber manchmal erlebst Du Kommunikationsprobleme. Nimm Dir Zeit, über Deine Art der Gesprächsführung nachzudenken – plane sie und denke über die Schwierigkeiten nach, die auftreten könnten. Lege Deinen Schwerpunkt mehr darauf, zuzuhören und Nachrichten effektiv zu empfangen, als sie zu senden.

**Punktzahl: 46 bis 60**

Du verstehst Deine Rolle als Kommunikator sowohl als Sender als auch als Empfänger, Du kannst Probleme vorausahnen, Deine Herangehensweise planen und eine angebrachte Form der Kommunikation wählen. Du hörst anderen Menschen zu und dies wird geschätzt. Du denkst, bevor Du redest und bist Dir der verschiedenen Möglichkeiten bewusst, Schriftliches zu interpretieren. Menschen respektieren Dich für Deine Fähigkeit, klar zu kommunizieren.

**Schwierigkeiten in der Kommunikation**

Schwierigkeiten in der Kommunikation können zu jeder Zeit auftreten. Hier einige Beispiele:

**Schwierigkeit 1:**

Zu wissen, was Du sagen willst, ist eine Sache. Es zu planen, eine andere. Fehlerhaftes Planen (zum Beispiel zu verschlüsseln) kann dazu führen, dass der Empfänger Dich missversteht. Wer ist Deine Zielgruppe (Zuhörer)? Was wissen sie schon? Was müssen sie jetzt wissen?

**Schwierigkeit 2:**

Wenn die Nachricht den von Dir gewünschten Weg (mündlich oder schriftlich) geht, könnten zusätzliche Ablenkungen (Störungen) auftreten. Laute Hintergrundgeräusche, zu viele Dinge auf einmal gedacht, Stress und so weiter tragen zur Unfähigkeit (Schwierigkeit) bei, sich zu fokussieren (beim Thema zu bleiben) und zu konzentrieren. Wie sieht es mit deiner gewählten Gesprächsmethode (Übertragungsweg) aus? Ist er angemessen und/oder geeignet, die gewünschte Information zu übermitteln? Wenn Du beispielsweise eine lange Liste von Anweisungen einbringen willst, wäre es sinnvoll, dies mündlich zu tun?

**Schwierigkeit 3:**

Sind die von Dir benutzten Worte (egal ob mündlich oder schriftlich) einfach zu verstehen? Sprichst Du verständlich? Benutzt Du technischen Fachjargon, Dialekt oder Slang? Gibt es sprachliche Unterschiede?

**Schwierigkeit 4:**

Bist Du gut (verständlich) zu hören? Zeigt Dir Dein Gegenüber (die Person), dass sie zuhört? Wie sieht ihre Körpersprache aus? Besteht Augenkontakt? Wenn es eine schriftliche Nachricht ist, wird sich auf den schriftlichen Text konzentriert? Was tun die beteiligten Personen noch, während sie mit Dir kommunizieren? Haben sie genug Kenntnisse, um Deine Nachricht (Information) zu verstehen? Welche Ablenkungen könnte es geben?

7

**Schwierigkeit 5:**

Wenn der Empfänger die Nachricht (Information) nicht versteht, stellt er Dir die entsprechenden Fragen? Ermutigst Du ihn, solche Fragen zu stellen? Wenn ja, antwortest Du angemessen? Bekommst Du eine Rückmeldung?

**Schwierigkeit 6:**

Werden alle Informationen korrekt bearbeitet? In welchem Zusammenhang (Kontext) geschieht das? Ist es dringend? Gibt es irgendwelche Verwirrungen?

Um ein guter Gesprächspartner zu sein und um Deine Informationen (Nachrichten) ohne Missverständnisse und Verwirrungen herüberzubringen, sollte Dein Ziel sein, mögliche Probleme zu jedem Zeitpunkt einer Kommunikation zu vermindern. Dabei ist es wichtig, klar, präzise, genau und gut vorbereitet zu sein.

**Wie kommunizieren wir?**

Egal was Du zu kommunizieren versuchst – allgemeine tagesaktuelle Informationen oder entscheidende Daten für ein großes Projekt – eine gelungene Kommunikation beginnt mit einer durchdachten Vorbereitung. Kommunikation erfolgt in vielen Formen: Wir sprechen, schreiben, telefonieren, chatten (im Internet), singen, tanzen, beobachten, lesen und hören zu. Das sind nur einige Formen der Kommunikation. Kommunikationsfähigkeit zählt zu den wichtigsten Schlüsselqualifikationen, die Du brauchst, um in der Arbeitswelt erfolgreich zu sein.



Wir sprechen zu Menschen von Angesicht zu Angesicht und wir hören Anderen zu, wenn sie mit uns sprechen. Wir schreiben Mails, Briefe und Berichte und wir lesen die eingehenden Dokumente.

Jede Form der Kommunikation umfasst mindestens zwei Personen – einen Sender und einen Empfänger. Um erfolgreich zu sein, muss der Empfänger die Nachricht/Information so verstehen, wie es der Sender beabsichtigt und frühzeitig reagieren, wenn er auf Unklarheiten oder Störungen trifft.

Oberflächlich betrachtet, klingt dies ganz einfach, aber in der Realität haben wir alle schon gegenteilige Erfahrungen gemacht. Missverständnisse und Verwirrungen können vorkommen und dies kann enorme Probleme verursachen, besonders in der Arbeitswelt – wo unsere Kommunikationsfähigkeit (oder der Mangel daran) dem Arbeitgeber Verluste einbringen könnte.

### Das Kommunikationsprotokoll

Denke an Deinen eigenen Arbeitsplatz (Ausbildungsplatz). Wie verläuft dort die Kommunikation? Mit wem kommunizierst Du und wer sendet Informationen an Dich? Fülle das folgende Protokoll innerhalb der nächsten Woche aus und diskutiere es mit Deinem Vorgesetzten oder Mentor.

8

Dein Name:	Kommunikationsprotokoll
<b>Datum</b>	<b>17/02/2015</b>
<b>Art der Kommunikation</b>	<b>Beispiele:</b> Verbal – Von Angesicht zu Angesicht, Verbal – Telefon, Schriftlich – Mail, Schriftlich – Bericht, Schriftlich – Brief, Schriftlich – Kurzbrief, Schriftlich – Fax, Sonstiges
<b>Zweck der Kommunikation</b>	<b>Beispiele:</b> Um Anleitungen zu geben, um Anweisungen zu geben, um nach Informationen zu fragen, um Informationen weiterzugeben, Zweiwege-Diskussion, Konflikt, Weiteres
<b>Sender oder Empfänger</b>	
<b>Zielgruppe – an wen Sender – von wem</b>	
<b>Positive Reflexion Positive Reaktion (War es effektiv?)</b>	
<b>Negative Reflexion (Gab es irgendwelche Probleme?)</b>	
<b>Fazit (Deine Gedanken über die Nutzung dieser Art der Kommunikation zum angegebenen Zweck)</b>	





## Planung der Kommunikation

Egal was Du zu kommunizieren versuchst – allgemeine tagesaktuelle Informationen oder entscheidende Daten für ein großes Projekt – eine gelungene Kommunikation beginnt mit einer durchdachten Vorbereitung.

Versetze Dich in die Rolle Deiner Zuhörer (Zielgruppe). Was brauchen sie/was wollen sie wissen und hören? Wie wollen sie die Information erhalten? Welche Hindernisse könnten sie davon abhalten, Dir zuzuhören, was Du zu sagen hast? Woher weißt Du, dass sie die Nachricht (Information) verstanden haben? In welcher Form willst Du eine Rückmeldung bekommen?

*Praxisbeispiel:*

*Du arbeitest in einem großen Supermarkt, der werktäglich von 8:00 bis 24:00 Uhr geöffnet ist. Du bist beauftragt sicherzustellen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die neuen Vorschriften zum Verkauf von alkoholischen Getränken an Minderjährige kennen.*

*Dein Chef/Deine Chefin hat Dir alle Kompetenzen (Vollmachten) gegeben, um diese Sache zu regeln.*

*Der Supermarkt hat 24 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Teilzeit und zwölf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Vollzeit, darunter drei Vorgesetzte und drei Sicherheitsleute. Ein Schichtplan ist vorhanden (Schicht 1: 08:00 Uhr bis 16:00 Uhr, Schicht 2: 16:00 Uhr bis 20:00 Uhr, Schicht 3: 20:00 Uhr bis 24:00 Uhr).*

9

Benutze den nachstehenden Raum und zeige auf, wie Du Deine Kommunikation so planst, damit jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin die entsprechenden und benötigten Informationen erhält.

Gesamtes Ziel (warum kommunizierst Du/was versuchst Du zu kommunizieren?)

Welche Probleme stellen sich Dir /Welche Probleme siehst Du?



Wie willst Du sicherstellen, dass die Informationen effektiv vermittelt werden? Liste alle Schritte der Kommunikation, Medien (und weitere Möglichkeiten) auf, die Du nutzen willst und, falls nötig, eine Reihenfolge in der Du die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren möchtest.

### Wege der Kommunikation

Deine Arbeitsgeberin/Dein Arbeitgeber (Betrieb, Unternehmern) hat wahrscheinlich viele Wege der Kommunikation – die häufigsten wurden in vorausgehender Übung herausgearbeitet. Es gibt umfangreiche neue Technologien (und einige alte Methoden), die alle funktionieren können. Bedenke das Folgende: Welche Methoden (welche Wege) nutzt Du derzeit? Denkst Du, dass irgendeine der hier aufgelisteten Methoden hilfreich sein könnte, um Deine Nachricht/Information herüber zu bringen.

Wege der Kommunikation:

**Mail Newsletter Telefonkonferenz Präsentation Schwarzes Brett/Pinnwand Dienstbesprechungen Plakate Arbeitsessen Artikel im Intranet Auftaktveranstaltung**  
**Mündliche Einweisung Plaudern mit Tee/Kaffee Podcast im Intranet Skype Arbeitsfrühstück Digitaler Informationsbildschirm QR-Code (schnelle Antwort) Erweiterte Realität (zum Beispiel durch zusätzliche visuelle Informationen Notiz/Vermerk)**  
**Benutzerhandbuch/Gebrauchsanweisungen Telefon (direkt oder aufgenommene Nachricht)**

Wenn Du Ideen hast, die die Kommunikation in Deinem Unternehmen verbessern könnten, dann diskutiere dies mit Deinem Mentor/Vorgesetzten. Arbeitgeber sind grundsätzlich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert, die Initiative zeigen und über neue Wege nachdenken. Trete vorsichtig auf und stelle sicher, dass jeder Deiner Vorschläge angemessen ist und in einer entsprechenden Form präsentiert wird.

### Warum ist Zuhören wichtig?

In einer geschäftlichen Situation ist es wichtig, genau zuzuhören, was gesagt wurde und wo nötig, nach weiteren Informationen oder Abklärungen zu fragen.

### Warum denkst Du, ist das so?

Damit Du

- keine Fehler machst,
- die Kundenzufriedenheit sicherst,
- mit dem Vermeiden von Fehlern Zeit einsparst,
- einen guten Eindruck hinterlässt,
- die Erwartungen an Dich kennst,
- Dir unbekannte Fachausdrücke oder technische Begriffe erklären lässt.

Es ist oftmals peinlich oder schwierig, nachzufragen wenn man etwas nicht verstanden hat – teilweise weil Du Dich dumm fühlen könntest oder weil Du nicht möchtest, dass eine andere Person schlecht über Dich denkt. Aber der Befragte sollte verstehen, dass Du hohe Anforderungen an Dich selbst stellst.

### **Körpersprache oder der erste Eindruck zählt**

Was ist Körpersprache? Wie kann die Körpersprache beeinflussen, was wir sehen oder hören? Etwa 70 Prozent unserer „Nachrichten“ werden eher durch unsere Körpersprache gesendet, als über die gesprochenen Worte in einem Gespräch. Unsere Fähigkeit, die eigene Körpersprache und die des Anderen (der anderen Person) richtig zu deuten, kann den Unterschied zwischen einem guten und einem schlechten Eindruck ausmachen. Körpersprache kann den Erfolg eines Vorstellungsgespräches oder einer Verabredung beeinflussen.

Wenn wir einen anderen Menschen zum ersten Mal treffen, bilden wir uns in den ersten Sekunden eine Meinung über ihn. Diese Einschätzung beruht darauf, wie der Andere aussieht, auf seiner Körpersprache, seiner Haltung, seinen Eigenarten und seiner Kleidung. Der erste Eindruck ist sehr schwer umzukehren.

Jedes Mal, wenn Du jemand zum ersten Mal siehst, geschieht das automatisch. Wie ist der erste Eindruck, den Du von Dir vermittelst? Das ist bedeutend für Deine zukünftige Beziehung mit dieser Person, sei es geschäftlich oder privat. Hier wichtige Tipps:

11

#### **Pünktlichkeit:**

Pünktlichkeit ist sehr wichtig. Dies gilt besonders für „das Treffen“, „das Vorstellungsgespräch“ oder „das Date“. Wenn möglich, sei ein paar Minuten früher dran. Dies ist ein erster wichtiger Schritt, um einen guten Eindruck zu hinterlassen.

#### **Kleidung:**

Kleide Dich angemessen – wie Du Dich kleidest ist ein Teil des großen Bildes, das andere Menschen von Dir haben, wenn sie an Dich denken. Denk über den Anlass nach – ist er offiziell (feierlich), geschäftlich, gesellig? Kleidungsregeln sind von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Informiere Dich, bevor Du in ein anderes Land fährst (beispielsweise geschäftlich). Du solltest mit den Traditionen (einschließlich den verschiedenen Formen der Begrüßung) vertraut sein, die in einer Dir fremden Kultur akzeptiert oder erwartet werden.

#### **Aussehen:**

Überprüfe Deine Fingernägel! Schmutzige Hände sind nicht angenehm und bei der ersten Begegnung mit einem anderen Menschen kannst Du Dir sicher sein, keinen guten ersten Eindruck hinterlassen zu haben. Überprüfe ebenso Dein Haar, Make-up, hast Du Dich rasiert, geduscht? Siehst Du gepflegt aus?

#### **Entspanntes Auftreten:**

Versuche Dich zu entspannen. Wenn Du zu angespannt bist, wirst Du ungeschickt erscheinen und möglicherweise nicht sehr kommunikativ. Das könnte auf die andere Per-



son überspringen. Wenn Du ruhig und gefasst bist, wird sie es auch sein. Lächle! Dies verändert Dein ganzes Gesicht und hilft freundlich angenommen (willkommen) zu werden.

### **Vermeide Störungen:**

Schalt Dein Handy aus! Schenke Deinem Gegenüber 100 Prozent Aufmerksamkeit.

### **Theoretisches zur Körpersprache**

*Die Definition im englischen Wörterbuch „Oxford English Dictionary“ (überarbeitet 2005) lautet:  
„Körpersprache – Substantiv (Hauptwort) – bewusste und unbewusste Bewegungen und Posen, Haltungen, durch die Einstellungen und Gefühle mitgeteilt werden“*

Es gibt viele Theorien über die Körpersprache. Ist Körpersprache angeboren (Veranlagung) oder erlernt (Erziehung)? Es spricht etwas für beide Theorien. Darwin glaubte aufgrund seiner Entwicklungslehre, dass die menschliche Mimik in allen Kulturen vergleichbar sei. Diese Theorie wird gestützt durch die Forschungen von Ekman, Friesan und Sorensen (1969), die eine durchgängige Ausprägung und Darstellung der Mimik in sehr unterschiedlichen kulturellen Gruppen entdeckten. Bruner und Taguiri (1954) hatten allerdings eine gegensätzliche Sichtweise. Nach dreißigjähriger Forschung wiesen sie größtenteils die Theorie zurück, dass Mimik angeboren sei. Sie vertraten die Auffassung, dass Körpersprache zwar angeboren (genetisch bedingt) ist, aber in der Kultur, in der ein Mensch lebt, erlernt wird. Apropos Kulturen, es ist interessant festzustellen, dass es überall auf der Welt neben deutlichen Übereinstimmungen auch große Unterschiede bei Körpersprache und Gesten gibt. In die Körpersprache selbst sollten keine Gefühle und Bedeutungen hineininterpretiert werden, ohne die ganze Palette anderer Faktoren – wie Situation, Umwelt, Kultur, Zielgruppe, Motive, und so weiter – bedacht zu haben. Ein einziges Signal kann nicht zuverlässig auf eine Bedeutung hinweisen. Den Menschen sorgfältig und ganzheitlich zu betrachten, ermöglicht einen realistischeren Eindruck.

12

### **Körpersprache in der Kommunikation. Was ist zu beachten?**

Du sendest immer Signale aus, verbale oder nicht verbale, ob es Dir nun bewusst ist oder nicht. Wie Du Dich kleidest, sitzt, stehst oder gehst, all dies sagt anderen Menschen etwas über Dich aus. Es ist wichtig, die „Botschaften“ zu vermitteln, die Du tatsächlich vermitteln willst und auch zu wissen, mit welcher Körperhaltung und Mimik Du das aussendest. Ebenso ist es wichtig, dass Deine Worte das Gleiche ausdrücken wie Dein Gesicht und Körper.

Unser Körper kommuniziert ständig. Beachte: Unterstützende Signale während des Sprechens und Zuhörens sind:

- die Person anschauen
- eine offene Körperhaltung haben
- Dich einem anderen Menschen zuneigen
- Augenkontakt halten
- entspannt sein

## Fragen stellen: ein kleiner Ratgeber

Einige Menschen haben Probleme, sich auszudrücken. Im Umgang mit Kollegen oder Kunden ist es hilfreich, einige Fragetechniken zu kennen.

Geschlossene Fragen – ergeben eine Ja oder Nein-Antwort oder für besondere Fakten wie das Geburtsdatum, die Kontonummer oder Telefonnummer. Diese Art von Fragen, sind gut dazu geeignet zu überprüfen ob man alles richtig verstanden hat.

Offene Fragen – geben dem Antwortenden die Möglichkeit, eine Situation – nach eigenem Verständnis – zu beschreiben. Du nutzt diese Fragen, wenn Du mehr Informationen zu benötigst. Du könntest beispielsweise den Kunden fragen „Was meinen Sie ...?“

Beide Frageformen haben Vorteile und Nachteile, wie im Folgenden dargestellt wird:

Geschlossene Fragen	
Vorteile	Nachteile
Du bekommst die Fakten.	Du hast keine Möglichkeit, zu bestätigen, was Du verstanden hast.
Können genutzt werden, um das Gespräch zu beenden.	Geschlossene Fragen können keine Situation klären.
Sie ermöglichen Dir, das Gespräch zu kontrollieren.	Der Kunde weiß nicht, ob Du tatsächlich zuhörst.

13

Offene Fragen	
Vorteile	Nachteile
Du bekommst ein genaueres Bild darüber, was der Kunde will.	Es braucht mehr Zeit, um zu fragen und es könnte länger dauern um zu antworten.
Die offenen Fragen können Dein Verständnis verbessern.	Der Kunde könnte von der vorliegenden Frage abweichen.
Sie eröffnen die Möglichkeit, über Alternativen nachzudenken.	Du könntest die Kontrolle über das Gespräch verlieren.

**Stelle offene Fragen**, wenn Du die maximale Menge an Informationen wünschst:

- Was hat – Ihrer Ansicht nach – das Problem verursacht?
- Welche Maßnahme könnte er ergreifen, um das Problem zu lösen?
- Wie haben Sie sich dabei gefühlt?
- Warum, denken Sie, sollten wir das neue Produkt probieren?

In der Regel beginnen offene Fragen mit den sogenannten „W-Fragen“ – „Was, wer, wie, warum, welcher, und so weiter“.

**Stelle geschlossene Fragen**, wenn Du das Gespräch auf eine Sache konzentrieren oder die Informationen begrenzen willst:



- Würden Sie sagen, die Symptome sind nun besser oder schlechter?
- Hat der Hund, bevor oder nachdem Du an die Tür geklopft hast, gebellt?
- Du hast den Kunden also am Montag gesprochen. Schien er mit Deinem Vorschlag zufrieden zu sein?

Häufig geben geschlossene Fragen die Auswahl in der Fragestellung vor (wie in den ersten beiden Beispielen) oder lösen ein „Ja“ oder „Nein“ aus.

Es gibt mehrere andere Fragetypen, aber diese beiden werden meistens für Verhandlungen, Informationsrunden oder Gespräche, in den Du andere überzeugen willst, genutzt:

**Suggestivfragen:**

Diese Fragen werden so gestellt, dass sie die Antwort oder die Wahrnehmung der befragten Person beeinflussen. Beispielsweise ergibt sich aus der Frage „Wie verärgert war der Kunde, als Du die Lieferung abgesagt hast?“, dass der Kunde ärgerlich oder verärgert war. Das muss nicht der Fall gewesen sein, aber es könnte die befragte Person beeinflussen und denken lassen, der Kunde sei verärgert gewesen.

**Rhetorische Fragen:**

Diese Frage setzt gewöhnlich nicht die Antwort voraus, auf die normalerweise die Frage hinweisen würde. Zum Beispiel: „Sehe ich so aus, als ob ich mich nicht darum kümmern würde?“

**Versuche den Fragetyp der gestellten Frage zuzuordnen:**

Frage	(richtiger) Fragetyp
1. „Du erwartest nicht, dass ich mit Deiner lächerlichen Idee einverstanden bin, nicht wahr?“	Rhetorisch
2. „Wie ist Dein Name?“	Geschlossen
3. „Warum denkst Du, Du wärest gut in diesem Job?“	Offen
4. „Ich bin nur der Erfahrenste – warum mich fragen?“	Rhetorisch
5. „War der Fernseher an, als Du reinkamst?“	Geschlossen
6. „Denkst Du, seine Maßnahmen waren unverantwortlich?“	Suggestiv

**Noch einmal Tipps:**

Egal, welchen Fragentyp du benutzt, denk daran:

- Stelle nur eine Frage auf einmal.
- Gib der Person Zeit, um zu antworten.
- Stelle keine Frage, die länger ist als die Antwort.
- Warte bis die Person die Frage beantwortet hat, bevor du fortfährst.
- Vermeide Annahmen. Nimm nicht schon vorher an, Du weißt, wohin die Antworten der befragten Person führen, lass sie sprechen.

## Schriftliche Kommunikation: Grundsätzliches

Genau wie unsere mündliche Kommunikation ist das „geschriebene Wort“ sehr wichtig. Mehr denn je, da schnell wachsende Technologien eine große Vielfalt von Medien anbieten. Viele von uns nutzen beispielsweise die sozialen Netzwerke wie Facebook oder Twitter. Die meisten Unternehmen haben Internetseiten, auf denen sie diskutieren oder Werbung für ihre Produkte oder Dienstleistungen machen. Wir alle nutzen SMS und E-Mail. Die beiden erst genannten Formen der Kommunikationen haben ursprünglich als Plattform der sozialen Kommunikation begonnen. Inzwischen haben aber mehr und mehr Unternehmen diese Formen der Kommunikation übernommen, um über ihr Geschäft zu informieren und um mit ihren Kunden in Kontakt zu bleiben.

### Unabhängig davon, welche schriftliche Form der Kommunikation Du nutzt, ist wichtig zu bedenken:

- a) Deine Zielgruppe. Wer wird den Text (die Unterlagen) lesen?  
Der beabsichtigte Zweck der Kommunikation. Warum schreibst Du? Ist es für Dich selbst oder für andere? Geht es darum, Informationen zu erfragen oder weiterzugeben?
- b) Welche Ressourcen oder Quellen brauchst Du, um Deinen Text (Deine Unterlagen) zu erstellen?
- c) Ist es dringend oder ist es wichtig? Ist es beides? Dies wird die Methode der Kommunikation bestimmen.
- d) Wie formell soll es sein?
- e) Benötigst Du eine Rückmeldung des Lesers? Falls ja, wie kannst Du diese erhalten?

15

Unabhängig davon, welche Medien Du nutzt, sollte die schriftliche Kommunikation auf Genauigkeit geprüft werden.

## Nutzung von E-Mails

E-Mails sollten wie Geschäftsbriefe mit standardisierten Begrüßungen wie „Sehr geehrte Damen und Herren“ beginnen.

Sie sollten mit einer Formulierung wie „Freundliche Grüße“, gefolgt von Deinem Namen, enden.

E-Mail – „Ausstattungen“ beinhalten die Eigenschaft, eine formelle Signatur (Unterschrift) festzulegen, die so programmiert werden kann, dass sie am Ende jeder E-Mail erscheint. Diese Signatur kann die Kontaktdaten, den beruflichen Titel, und so weiter beinhalten.

E-Mails sollten immer über ein „Betreff“ verfügen. Dies informiert den Leser und bereitet den Weg für die zugeordneten Vorgänge.

Wenn die Information, die Du sendest, zu kompliziert ist, überlege, ob Du nicht die wichtigen Informationen in der E-Mail zusammenfasst und eine detailliertere Aufschlüsselung über die Funktion „Datei anfügen“ anhängst. Dann können der Leser und die Leserin die ausführliche Information in Ruhe durchlesen.



Stelle sicher, dass Du keine Mails ohne die ausdrückliche Zustimmung des Senders an Dritte weiterleitest.

Verwende keine Großbuchstaben oder rote Schrift; diese Verwendungen gelten als keine guten Manieren beim E-Mail Versand.

Versende keine besonders sensiblen oder vertraulichen Informationen per E-Mail.

### **Nutzung von Facebook**

Facebook wird von Unternehmen genutzt, um im Kontakt mit den Kunden zu bleiben und um das Profil des Unternehmens zu schärfen. Das wird normalerweise von einem kleinen Team ausgebildeter Fachleute übernommen. Alles was auf eine Facebook Seite eingestellt (gepostet) wird, muss streng überwacht werden. Dies beinhaltet, die gesandten (geposteten) Kommentare der Besucher dieser Seite und die „Überwachung“ normalerweise einem Moderator zu übertragen.

Deshalb ist es wichtig, dass alle Posts, Artikel oder Antworten, die von einem Unternehmen auf Facebook platziert werden, grammatikalisch einwandfrei sind. Überprüfe die Zeichensetzung, Rechtschreibung und Sprache. Benutze keinen Slang oder Ausdrücke der Umgangssprache, die verwirren könnten.

### **Nutzung von SMS**

Mit der zunehmenden Nutzung von SMS haben sich Abkürzungen für weit verbreitete Wörter und Redewendungen entwickelt. Diese beinhalten Symbole wie ☺ oder :- ( und weit verbreitete Wörter werden auf phonetische Aussprachen oder einzelne Buchstaben reduziert. Das beeinflusst natürlich die Fähigkeit einiger Beschäftigten, in korrekter Langschrift oder formaler Sprache zu schreiben.

### **Schreiben von Briefen**

Obwohl Briefe nicht mehr so weit verbreitet sind, wie früher, sind sie immer noch von höchster Wichtigkeit, irgendwelche Eindrücke über Deine Firma zu vermitteln. Als solches sollten sie als formelles Mittel der Kommunikation behandelt und die folgenden Grundregeln beachtet werden:

- a) Sie sollten einen Anfang, eine Mitte und ein Ende haben.
- b) Der Anfang sollte eine Einführung in den Grund/Absicht des Briefes sein.
- c) In der Mitte werden in der Regel die Punkte behandelt, die Du vermitteln möchtest, in einer strukturierten und logischen Reihenfolge.
- d) Das Ende sollte einen formellen Schluss mit dem Namen und dem beruflichen Titel des Schreibers haben.

### **Erstellen von Berichten**

Berichte werden in allen Unternehmen benötigt. Sie können alles beinhalten – von der Analyse einer standortgebundenen Anwendung bis zu den fachlichen Anforderungen



an ein neu hergestelltes technisches Einzelteil. Berichte können formell oder informell, kurz oder detailliert sein, aber sie werden normalerweise genutzt, um Informationen zu einem besonderen Zweck und für eine bestimmte Zielgruppe zu vermitteln:

- So wie ein Brief sollte ein Bericht einen Anfang, eine Mitte und ein Ende haben.
- Berichte enthalten häufig einen formellen Vorschlag (für eine Maßnahme) oder einen Befund.
- Zusätzliche Informationen können in einem Anhang zu finden sein.
- Bibliographien können enthalten sein.

### Umgang mit Konflikten: Grundsätzliches

Die Vielfalt der Menschen (verschiedene Persönlichkeiten, soziale Hintergründe, Herkunft, Erfahrungen, Werte und Überzeugungen) kann auch zu Konflikten führen. Es ist natürlich, dass Menschen, die im Alltag zusammen arbeiten, Differenzen haben. Das kann ein Zusammenstoß der Persönlichkeiten, die Abneigung gegen das Verhalten in einer Situation, ein ahnungsloses Missverständnis oder eine Meinungsverschiedenheit in der Arbeit selbst sein. Unabhängig vom Grund können Konflikte aufkommen.

Obwohl der Konflikt häufig negativ gesehen wird, kann er positive Seiten haben. Beispielsweise geben uns Konflikte die Möglichkeit, andere Arbeitsweisen und bessere Wege der Kommunikation auszuloten und sogar mehr über die Werte, Prinzipien und Überzeugungen Anderer zu lernen.

Nicht aufgegriffen, unbearbeitet gelassen, wenn Menschen keine allgemein akzeptierte Lösung des Konfliktes finden, kann dies zu vielen unerwünschten Wirkungen führen, unter anderem:

- Rückzug
- Krankheit und Abwesenheit
- schlechter Leistung
- niedriger Motivation und Arbeitsmoral
- vermehrten disziplinarischen Angelegenheiten
- Verlust des Selbstwertgefühls.

### Typen von Konflikten

Es gibt zwei Typen von Konflikten: **Vorhersehbare** (wenn Du eine Situation kennst, die zum Konflikt führen könnte) und **Unerwartete** (die ohne Vorhersage eintreffen).

Unerwartete Konflikte kommen aus dem Nichts – kein Signal oder kein Hinweis deuten darauf hin, dass ein Problem auftauchen könnte. Stattdessen brechen die Menschen in Konfrontation aus. Es gibt keine Möglichkeit, diese Konflikte vorherzusagen, aber sicherzustellen, dass das Personal weiß, wie es in diesen Situationen zu reagieren hat, ist unverzichtbar.

Manchmal ist uns bewusst, dass bestimmte Sachen zu Konflikten führen können – beispielsweise die Veränderung eines Verfahrens oder einer Verantwortlichkeit. Bei diesen Situationen können dann Dinge – wie zusätzliche Ressourcen, Unterstützung oder Anreize – eingebracht werden, um den Schaden zu verringern.



## **Beispiele nicht kooperativer, unkollegialer Personen**

### **Arrogant:**

Weiß alles und nimmt von Niemandem Hilfe an.

### **Jammern oder Nörgeln:**

Sieht immer nur die negative Seite und beschwert sich über alles und jedes.

### **Anspruchsvoll:**

Möchte, dass alle Dinge schneller, eleganter und gründlicher als menschenmöglich laufen.

### **Widersprüchlich:**

Sagt das Eine und tut das Andere und behauptet, dass sie nie verpflichtet war, die erste Sache an erster Stelle zu tun.

### **Nachlässig:**

Scheinen sich um nichts zu kümmern, auch nicht sehr um die Qualität der Arbeit.

## **Umgang mit nicht kooperativen, unkollegialen Personen**

18

Hier sind einige Hinweise zum Umgang mit unkollegialen Personen:

### **Vermeide Bezeichnungen (Etikettierungen) und Beurteilungen**

Diese Gedanken, die vor dem Gespräch aufkommen, könnten sich negativ auf die Art und das Ergebnis des Gespräches auswirken. Widerstehe der Versuchung zu bezeichnen oder zu beurteilen, auch wenn das Verhalten irritierend oder störend ist.

### **Halt Dich zurück, bevor Du antwortest**

Nimm Dir Zeit, um Dich zu sammeln und über Deine Antwort nachzudenken anstatt einer umgehenden Reaktion.

### **Habe die richtige Einstellung**

Begegne jedem Kontakt unvoreingenommen, vermeide, Entscheidungen oder Vorhersagen zu treffen, bevor Du startest. Höre wirklich zu, was die andere Person zu sagen hat und bleib offen für ihre Sichtweise. Wenn die andere Person Deine Unterstützung spürt, wird sie mehr zur Zusammenarbeit bereit sein.

### **Bestätigung contra Streiten**

Unsere erste Reaktion könnte sein, zu streiten und unsere Sache zu verteidigen. Wenn jemand eine unrealistische Forderung stellt, könnten wir mit einer scharfen Antwort kontern.

### **Sei selbst keine schwierige Person**

Übernimm Verantwortung für Deine Aktivitäten, so wirst Du nicht selbst zur schwierigen Person, die andere meiden.



## **Weitere Tipps zum Umgang mit Konflikten**

### **Konzentration auf das Problem**

Konzentriere Dich auf das Problem und nicht auf die Persönlichkeit (des Anderen). Schuldzuweisungen können einfach sein, aber sind weder nützlich noch produktiv. Bleibe bei Besprechungen sachlich – vermeide vom Problem dahin abzuschweifen, wer was getan hat (oder wer nicht getan hat, was er tun sollte). Bleibe objektiv und unparteiisch und sehe das Thema eher als Rätsel denn als Problem an. Finde heraus, was nötig ist, um das Problem zu lösen und es wenn möglich, zukünftig zu vermeiden.

### **Inanspruchnahme von Beratung**

Wenn alles andere scheitert, suche Beratung. Beziehe Deinen Vorgesetzten oder den Geschäftsführer mit ein. Sei voraushandelnd und stelle sicher, dass Du alle anderen Möglichkeiten, mit dem Konflikt umzugehen, ausgeschöpft hast, bevor Du Dich an höhere Stellen wendest. Mach Dir Notizen und Sorge dafür, dass Dein Vorgesetzter über die Situation und die Konsequenzen informiert ist, darüber, was Du schon zur Lösung unternommen hast und wo die Hindernisse einer Lösung sind.



## Lernmodul: „Zusammenarbeit mit Anderen“

### Ziele des Lernmoduls „Zusammenarbeit mit Anderen“

- Ich kann als Teil des Teams in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen positive Beiträge liefern.
- Ich bin bereit, Wissen und Qualifikationen mit anderen zu teilen.
- Ich zeige Respekt für andere Menschen.
- Ich arbeite regelmäßig, bleibe dran, um gemeinsame Ziele zu erreichen.
- Ich verhalte mich professionell.
- Ich kann Rückmeldungen geben und annehmen.

### Teams: Definition und Arten von Teams

Unter einem Team ist eine Gruppe von Menschen zu verstehen, die für eine gemeinsame Sache zusammen ist. Das kann etwas Soziales sein, wie ein Jugendclub, eine Tanzgruppe, eine Fußballmannschaft oder sich auf die Arbeit beziehen.

Die meisten Organisationen/Unternehmen arbeiten mit Teams – Gruppen von einzelnen Personen, die bestimmte Rollen in ihrem Unternehmen einnehmen. Jede einzelne Person hat ihre Stärken und Erfahrungen. Wenn dies erkannt und anerkannt wird, können die Ziele der Organisationen/Unternehmen einfacher erreicht werden.

Vielfalt und Unterschiedlichkeit in Teams sind wertvolle Vorteile für jedes Unternehmen. Vielfalt in Erfahrung, Hintergrund, Ideen, Alter, Kultur und Fähigkeiten stellt die möglichst besten Ergebnisse sicher.

In der Arbeitswelt gibt es verschiedene Arten von Teams:

**Projektteams** – werden normalerweise aus Personen aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens gebildet, die sich auf bestimmte Aufgaben und Ziele beziehen.

**Arbeitsgruppen** – diese erledigen innerhalb des Unternehmens bestimmte Aufgaben und Aktivitäten (zum Beispiel: Verkauf, Vertrieb).

In Deiner beruflichen Laufbahn wirst Du wahrscheinlich Mitglied in verschiedenen Teams sein – sowohl in Projektteams als auch in Arbeitsgruppen.

### Vor- und Nachteile der Teamarbeit

#### Vorteile:

Je mehr Menschen mit ihren Ideen beitragen können, umso besser sind am Ende die Resultate. Alle Mitglieder, deren Beiträge zu den Entscheidungen beigetragen haben, werden sich für die Ergebnissicherung verantwortlich fühlen und als ihr Eigenes betrachten.



Teams vermitteln ein Gefühl der Sicherheit oder der Zugehörigkeit. Schwächere Mitglieder können von stärkeren unterstützt werden, so dass gute Lernmöglichkeiten für alle betroffenen Mitglieder eröffnet werden.

**Nachteile:**

Auch in einem Team sind wir individuelle Personen mit unseren Bedürfnissen und Ansprüchen. Manchmal kann es Menschen stören, nicht genügend für ihre Arbeit und Beiträge wertgeschätzt zu werden. Eine andere Schwierigkeit sind „dominierende“ Teammitglieder, die meinen alle Antworten zu kennen und dass ihre Ideen die besten seien und sogar schlimmer, die Lorbeeren für die Arbeit anderer Personen einheimsen wollen.

Diese Streitpunkte können durch eine starke Teamleitung vermieden werden – jedes Team braucht eine Leitung, die Visionen und Ziele klar und unvoreingenommen vermitteln kann. Die Leitung sollte die Stärken und Schwächen der Teammitglieder kennen, um sicherzustellen, dass ihre Möglichkeiten effektiv genutzt werden.



**Wie gut bist Du in der Zusammenarbeit?: eine Selbstbewertung**

Kreuze die Antwort an, die Dich am besten beschreibt.

Wertung:

Für jedes „Immer“: zwei Punkte

Für jedes „Selten“: einen Punkt

Für jedes „Nie“: keinen Punkt

Aussage	Immer	Selten	Nie
Ich bevorzuge, meine Probleme in der Arbeit mit anderen Personen zu diskutieren.			
Wenn etwas schief läuft, bitte ich um Beratung oder Hilfe.			
Ich mag es, in einer Gruppe zu arbeiten.			
Ich freue mich, wenn ich in einer Gruppe Vorschläge unterbreiten kann.			
Es stört mich nicht, wenn Leute denken, die Ideen anderer Menschen seien besser als meine.			
Ich kann mich darauf verlassen, dass ich in die Arbeit meine besten Fähigkeiten einbringe.			
Ich beachte die Sichtweisen und Meinungen Anderer.			
Ich mag es, anderen Menschen zu helfen			
Es macht mir nichts aus, meinen Besitz oder meine Zeit zu teilen.			
Ich sage „Danke“, wenn mir jemand hilft.			
Ich übernehme Verantwortung für meine Aktivitäten.			
Wenn jemand schwierig ist, denke ich sorgfältig nach, bevor ich eine Antwort gebe.			
Ich verteidige ein Mitglied meiner Arbeitsgruppe, wenn er oder sie kritisiert wird.			
Ich unterstütze die Vorschläge anderer Teammitglieder, wenn ich von diesen überzeugt bin.			
Ich kann mit jeder Art von Menschen zusammenarbeiten.			
Ich kann grundsätzlich gut mit Menschen.			

**Auswertung:**

Je näher Du an die 30 Punkte kommst, umso besser bist Du in der Zusammenarbeit.

Schau Dir die Aussagen an, die Du mit 0 bewertet hast. Nimm diese als persönliche Ziele und/oder als Veränderungsmöglichkeiten in Deinem Verhalten und Deinen Einstellungen, um Deine Fähigkeiten zur Zusammenarbeit zu verbessern.

## Anderen Menschen helfen und Anerkennung erfahren

Vielleicht hast Du ein natürliches Bedürfnis, anderen Menschen zu helfen; Du hast den Drang danach, etwas zu tun oder etwas zurückzugeben. Oder aber Du empfindest es als Deine religiöse Pflicht, anderen zu helfen und Dich um Menschen zu kümmern. Was auch immer Deine Beweggründe sein mögen, es ist eine gute Tat, wenn man anderen Menschen hilft.

Im alltäglichen Leben hilfst Du anderen Menschen wahrscheinlich regelmäßig, ohne dabei groß darüber nachzudenken. Hier einige **Beispiele** dafür:

- Du hältst für eine andere Person die Tür auf.
- Du trägst einer Person die Einkaufstasche.
- Du hörst den Problemen anderer Menschen bei einer Tasse Kaffee zu und beruhigst sie.
- Wenn Du deinen eigenen Abfall wegbringst, nimmst Du den Deiner Nachbarn gleich mit.
- Du erklärst einer Person, die einen verlorenen Eindruck auf Dich macht, den Weg.
- Du hilfst einer älteren Person beim Aussteigen aus dem Bus oder beim Überqueren der Straße.

### Anerkennung für das Helfen

Wenn Du anderen Menschen hilfst, kann das ein Erfolgserlebnis für Dich sein und Wohlbefinden in Dir auslösen. Das wird Dir wiederum oft dabei helfen, Deine eigenen Probleme nicht überzubewerten. Gleichzeitig bist du anderen aufgrund Deines Verhaltens ein gutes Vorbild und es gibt nichts Besseres, als zu wissen, dass man anderen Menschen durch sein Zutun geholfen hat. Ihr Lächeln oder ihre Dankbarkeit stellen eine schöne Anerkennung dar.

23

## Hilfsbereit oder eigennützig?: Merkmale

### Merkmale einer hilfsbereiten Person:

- Du bist Dir sicher, dass andere Personen genauso viel zählen, wie Du selbst.
- Du behandelst andere Menschen so, wie Du es auch von ihnen erwarten würdest.
- Du hilfst anderen Personen immer – auch wenn es ungelegen kommt.
- Du bist anderen Menschen gegenüber höflich und rücksichtsvoll.
- Du bist bereit, den Nöten anderer Menschen Gehör zu schenken.
- Du führst gute Freundschaften und bist bei anderen Personen beliebt.

### Merkmale einer eigennützig Person:

- Du stellst Deine eigenen Bedürfnisse über die von anderen.
- Anderen Menschen stellen für Dich ein Mittel zum Zweck dar.
- Du möchtest Situationen und andere Menschen unter Kontrolle haben und bist nicht bereit, Kompromisse einzugehen.
- Es ist schwer für Dich, Deine Zeit und Deinen Erfolg mit anderen Personen zu teilen.
- Du hörst anderen Menschen nicht zu.
- Für Dich ist es normal von Anderen etwas zu nehmen und selbst wenig zurückzugeben.

**Anderen auf der Arbeit helfen:**

Heutzutage sehen Arbeitgeber die Hilfsbereitschaft gegenüber Anderen als eine grundlegende soziale Kompetenz an. Du solltest Deine Kolleginnen und Kollegen unterstützen, ohne danach gefragt werden zu müssen, oder dafür Lob und Anerkennung zu erwarten. Wenn Du Dein Aufgabenpensum frühzeitig erfüllt hast, könntest Du einer Kollegin/einem Kollegen helfen, der langsamer ist und eine knappe Frist einhalten muss. Wenn Du es vermeidest, Deinen Kollegen und Kolleginnen zu helfen, arbeitest Du nicht als ein Teil des Teams mit. Das kann Auswirkungen auf Deine Arbeitsbeziehungen haben.

**Was sind Manieren?**

Manieren sind nicht nur daran zu erkennen, dass man „Dankeschön“ und „Bitteschön“ sagt, auch wenn diese beiden Umgangsformen natürlich sehr wichtig sind. Manchmal sagen oder tun wir Dinge auf unbedachte Weise, was die Gefühle einer anderen Person verletzen kann. Wenn wir einen schlechten Tag hatten oder eine erst kürzlich erlebte negative Erfahrung, passiert es schnell, dass wir schlecht gestimmt zur Arbeit gehen. Das ist aber von anderen nicht einfach zu akzeptieren.

Der Ruf einer Person hängt oft mit deren Manieren zusammen. Abgesehen davon, wo man arbeitet, Menschen achten immer auf die ihnen erbrachte Dienstleistung. Im Kritisieren sind Menschen oft schneller als im Loben. Um trotzdem wertgeschätzt zu werden und einen herausragenden Kundenservice zu gewährleisten, muss man sich umso mehr anstrengen. Das bedeutet, dass man stets höflich sein sollte, egal in welcher Stimmung man sich gerade befindet. Außerdem sollte man seine Kolleginnen und Kollegen genauso behandeln, wie man auch seine Kundschaft behandeln würde.

Die Rücksichtnahme auf Kolleginnen und Kollegen wird zur Entwicklung einer effektiven Zusammenarbeit beitragen. Das bringt viele **Vorteile** mit sich:

**Für Dich und Deine Kolleginnen und Kollegen:**

- Die Arbeitsatmosphäre wird angenehmer.
- Persönliche Probleme beeinträchtigen nicht die Arbeit.
- Alle fühlen sich unterstützt und wertgeschätzt.
- Man kann voneinander lernen.
- Das Können und Wissen wird geteilt.
- Eine Umgebung der Hilfsbereitschaft wird erschaffen.

**Für Deinen Arbeitgeber:**

- Bessere Ergebnisse
- Zufriedenere Angestellte
- Es muss weniger Zeit in Konfliktlösungen oder in disziplinarische Angelegenheiten der Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen investiert werden.
- Hohe Motivation im Team



## Was ist Professionalität?

Hierfür gibt es viele Definitionen, aber kurz zusammengefasst, bedeutet Professionalität all das, was mit Deiner Einstellung und Deinem Verhalten gegenüber der Arbeit, Deinen Mitmenschen, deren Eigentum und gegenüber Informationen zu tun hat.

Professionalität ist eine Kompetenz, die wie jede andere, erlernt werden kann. Kein Individuum wird als Expertin oder Experte geboren. Wir lernen durch das Beobachten vom Verhalten anderer – auf der Arbeit, daheim und während des Spiels.

Die folgenden Aspekte und Fragestellungen zur Professionalität sind plakativ gehalten und sollen zur Diskussion in der Gruppe und mit Mentoren dienen:

### Vorbild Professionalität

- Versuche, an eine Situation zu denken, in der Dich die professionelle Vorgehensweise einer Person beeindruckt hat.
- Rufe Dir danach eine Situation ins Gedächtnis, in der Dich die fehlende Professionalität einer Person entsetzt hat.
- Worin bestand der Unterschied?

### Professionalität in meiner Arbeit

- Weißt Du, woraus Dein Job im Detail besteht?
- Oder bist Du noch im Begriff, darüber zu lernen?
- Weißt Du, was Du nicht tun solltest?
- Schwimmst Du nur mit dem Strom oder stellst Du Fragen, hörst zu, beobachtest und machst Dir Notizen? Letztere Punkte stellen die professionelle Vorgehensweise dar.

25

### Professionalität und Respekt

- Wahre Professionalität besteht darin, anderen Personen Gehör zu schenken und deren Meinungen und Erfahrungen zu respektieren.
- Wer weiß, auf der Basis von gegenseitigem Respekt, effektiv zu kommunizieren, unterscheidet sich als professionell orientierte Person hierdurch von den noch unreifen Personen.
- Gleichzeitig bewirkt dieses Verhalten und diese Einstellung den Respekt anderer Menschen Dir gegenüber.

### Professionalität und Ehrlichkeit

- Versuche ehrlich zu bleiben.
- Wenn Du Deinen Kolleginnen und Kollegen und Deiner Kundschaft gegenüber ehrlich bist, wirst Du für Deine Glaubhaftigkeit und Deine Professionalität anerkannt.

### Professionalität und Schlüsselqualifikationen

- Wie nehmen andere Personen Dich wahr?
- Hältst Du Dich an Kleiderordnungen?
- Wie würdest Du Deine Pünktlichkeit und Anwesenheit beschreiben?
- Kommst Du Deinen Verpflichtungen nach?



- Einige Deiner Aufgaben sind routiniert und Du solltest ihnen nachkommen können, ohne überhaupt darüber nachzudenken.
- Um eine wirkliche Expertin/ein wirklicher Experte zu werden, musst Du Deine Verpflichtungen gut durchdenken und im Voraus planen.
- Du kannst nicht sagen: „Ja, ich mache es“ und aufgrund Deiner ganzen anderen Aufgaben eigentlich gar keine Zeit dafür haben.
- Sei vor allem ehrlich. Wenn Dein Arbeitspensum zu groß ist, dann sprich es an, aber auf eine professionelle Art und Weise.

### **Umgang mit Feedback (Rückmeldungen)**

Der Sinn vom Feedback kann darin bestehen, eine verbesserte Leistung beim Feedback – Empfänger zu bewirken. Das Wissen darüber, dass Du formelles Feedback über Deine Leistung erhalten wirst (wie zum Beispiel anhand der jährlichen Leistungsbeurteilung), kann bei Dir Besorgnis hervorrufen. Diese an sich kann wiederum ein Hindernis für Deinen Entwicklungsprozess darstellen, da Du eventuell zu nervös oder angespannt bist, um angemessen auf das Feedback zu reagieren oder, um zu äußern, wie Du Dir Deine berufliche Weiterentwicklung vorstellst.

Einigen von uns ist es unangenehm, Lob oder Dank zu erhalten – das wiederum kann es für andere Personen erschweren, ihr Lob zu äußern.

26

Das Feedbackgeben sollte aber gefördert werden. Wie kannst Du sonst herausfinden, ob du Deinen Job gut machst? Oder wie erfährst Du sonst, was sowohl Deine Kollegenschaft als auch Kunden von Dir halten?

#### **Mit Feedback offensiv umgehen:**

- Es kann sehr demotivierend sein, wenn man kein Feedback bekommt. Wenn Du zum Beispiel das Gefühl hast, dass Dein Chef/Deine Cefin und Deine Kolleginnen und Kollegen Dich als selbstverständlich betrachten, dann solltest Du sie dazu anregen, Dir Feedback zu geben. Aber wie machst Du das am besten?
- Deine Kolleginnen und Kollegen könntest Du während der Zusammenarbeit um ein Feedback bitten. Du könntest zum Beispiel einfach kurz nachfragen: „Warst Du mit meinen Berichten zufrieden?“
- Nimm Dir Zeit für Kundengespräche und erkundige Dich danach, ob die Kundschaft mit dem von Dir hergestellten Produkt oder dem von Dir erbrachten Service zufrieden ist. Es ist möglich, dass sich Dein Unternehmen anhand einer formellen Methode das Feedback ihrer Kundschaft einholt. Du solltest um eine Einsicht bitten, um zu überprüfen, ob das Feedback auch Dich betrifft. Falls es irgendwelche Beschwerden gibt, wirst Du aber wahrscheinlich automatisch davon hören.
- Sprich mit Deinem Chef/Deiner ChefIn – bitte ihn/sie um ein Treffen zu einem günstigen Zeitpunkt, damit er/sie sich auch Zeit für dich nehmen kann. Erkläre ihm/ihr, dass Du gerne Deine Arbeitsweise verbessern würdest und Dir ein regelmäßiges Feedback seiner- oder ihrerseits dabei helfe würde. Falls Dein Unternehmen über kein formelles Feedback-System verfügt, dann schlage doch eines vor!
- Wenn Du um Feedback bittest, dann solltest Du Dir ins Gedächtnis rufen, dass Du Dich möglichst vorher auf die Rückmeldung einstellst und sie auch annehmen kannst.

- Wenn Dir Komplimente gemacht werden, dann versuche sie anzunehmen. Wenn Du unprofessionell reagierst und kicherst oder so etwas sagst wie: „Ach Quatsch“ kannst Du dadurch verletzend sein und infolgedessen eventuell keine Komplimente mehr bekommen.
- Wenn das Feedback formeller ausfällt, wie zum Beispiel während des jährlichen Mitarbeitergesprächs, dann versuche Dir bewusst zu machen, dass solche Gespräche normalerweise vertraulich sind und Du danach nicht der ganzen Kollegenschaft erzählen solltest, wie zufrieden Dein Chef/Deine Chefin mit Dir sei. Das erweckt den Anschein von Arroganz, verstimmt Deine Kolleginnen und Kollegen und Dein Chef/Deine Chefin wird möglicherweise verärgert darüber sein.

### **Umgang mit negativem Feedback:**

- Achte darauf, richtig zuzuhören. Wenn Du das Gesagte nicht verstehst, dann bitte um eine Erklärung.
- Warte ab, bis Du alles, was zu Dir gesagt wurde, verarbeitet hast. Denke gründlich nach. Was bedeutet das Gesagte? Ist die Bewertung Deiner Leistung fair? Brauchst Du ein näheres Beispiel Deines Feedback-Gebers, damit Du genau verstehst, was sie/er meint? Wenn ja, dann bitte darum.
- Wenn Du das Feedback als unfair empfindest, dann äußere dies, indem Du es begründest. Bitte den Feedback-Geber darum, Dir Vorschläge über mögliche Alternativen Deiner Arbeitsweise zu machen.
- Weise anderen vorschnell keine Schuld zu. Höre Dir Kritik an und beurteile sie. Gestalte Deine Argumentation oder Erklärung nicht zu langatmig.
- Sei nicht zu defensiv. Werde aber auch nicht wütend. Wenn Du merkst, dass Du zum gegebenen Zeitpunkt nicht ruhig mit der Situation umgehen kannst, dann bitte darum, noch mal über das Feedback nachdenken zu können und kümmere Dich um ein späteres Treffen, bei dem dann näher auf das Feedback eingegangen werden kann.
- Negatives Feedback sollte als Chance dafür gesehen werden, Defizite zu verbessern. Konzentriere Dich darauf, die Ratschläge des Feedbacks auf Deine Arbeit zu übertragen und versuche, Wege zu finden, wie Du sie verbessern kannst.
- Bedanke Dich bei der Person für ihr Feedback. Es muss Dir nicht peinlich sein, wenn Du betroffen bist – äußere am besten was Du fühlst. Es zeugt dafür, dass Du aufmerksam warst und gerne bereit bist, etwas zu verbessern.

27

### **Anderen Feedback geben:**

- Unabhängig davon, welche Art von Feedback Du gibst, das Ziel davon sollte die Verbesserung einer Leistung sein. Das ist sowohl bei positivem, als auch negativem Feedback der Fall.
- Auch unabhängig davon, welche Art Feedback Du gibst, es sollte für beide Seiten eine positive Erfahrung werden. Versuche, nicht missbilligend oder angreifend zu sein und bleibe sachlich. Sonst könnte es passieren, dass Du Dich in einem Argument verzettelst oder in eine schwierige Situation gerätst.
- Stelle sicher, dass Du Dein Feedback zeitnah gibst, ansonsten verliert es an Wirkung. Es macht wenig Sinn, erst drei Wochen nach einem Ereignis, ein Feedback darüber zu geben. Wenn Du damals Verbesserungen bewirken wolltest, dann wird es jetzt schon zu spät dafür sein. Wenn Du die Kollegenschaft anhand eines positiven Feedbacks motivieren wolltest, dann erscheint es zu einem späteren Zeitpunkt eher als ein nachträglicher Einfall, statt eine ehrlich gemeinte Wertschätzung.



- Bereite Dich auf das, was Du sagen möchtest, vor – greife nicht vorschnell auf halbe Wahrheiten oder vage Ideen zurück, sondern sammle Fakten.
- Versuche bei der von Dir ausgeübten Kritik, Deinem Gegenüber nicht persönlich zu nahe zu treten. Stelle die Situation aus Deiner Sichtweise dar; denn ist viel schonender zu sagen: „Ich war enttäuscht, dass der Auftrag nicht termingerecht abgegeben wurde“, als „Du hast die Frist nicht eingehalten.“
- Komme bei Deiner Kritik nicht vom Wesentlichen ab. Konzentriere Dich auf die wichtigsten Aspekte und vermeide es andere einzubringen, die für die Diskussion irrelevant sind. Abgesehen davon, wie sehr sie Dich beschäftigen, setze den Akzent auf die Punkte, die die unzureichende Leistung betreffen. Ansonsten wirst Du Deinen Feedback-Empfänger entmutigen und demotivieren. Außerdem lenkst Du so vom Hauptaspekt der Diskussion ab.
- Wenn Du ein negatives Feedback gibst, dann beginne mit den positiven Aspekten und nenne die negativen zuletzt. Das drückt aus, dass Du eine ausgeglichene Sichtweise auf die Leistung der Person hast und nicht persönlich wirst.
- Mache Vorschläge. Erwarte nicht, dass die Person weiß, wie sie das Problem lösen oder bestimmte Dinge anders angehen kann. Sei hilfsbereit und konstruktiv.
- Verfolge weiterhin die Punkte, die Du beim Feedbackgeben als negativ kritisiert hast. Nimm Stellung zu bereits erfolgten Verbesserungen – erkenne Bemühungen an und lobe immer dann, wenn es gerechtfertigt ist.



## *Raum für eigene Notizen*



## *Raum für eigene Notizen*



**Juni 2015**

**Herausgeber:**

**Kommunalverband für Jugend  
und Soziales Baden-Württemberg  
Dezernat Jugend – Landesjugendamt**

**Verantwortlich:**

Dr. Jürgen Strohmaier

**Projektmanagement KVJS-Landesju-  
gendamt:**

Irma Wijnvoord  
Andreas Pchalek

**Autorin:**

Marie Stewart, Dundee & Angus College,  
Dundee, Großbritannien

31

**Übertragung aus dem Englischen:**

Nora Biermann  
Friederike Erbe, Jugendagentur Heidelberg  
Irma Wijnvoord  
Andreas Pchalek

**Gestaltung:**

Waltraud Gross

Lindenspürstraße 39  
70176 Stuttgart

**Kontakt:**

Telefon 0711 6375-0  
Telefax 0711 6375-449

[info@kvjs.de](mailto:info@kvjs.de)

[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)

**Bestellung/Versand:**

Ulrike Cserny  
Telefon: 0771 6375-469  
[Ulrike.Cserny@kvjs.de](mailto:Ulrike.Cserny@kvjs.de)



**KVJS**

Kommunalverband für  
Jugend und Soziales  
Baden-Württemberg

**Postanschrift**

Postfach 10 60 22  
70049 Stuttgart

**Hausadresse**

Lindenspürstraße 39  
70176 Stuttgart (West)

Tel. 0711 63 75-0  
[www.kvjs.de](http://www.kvjs.de)