**Handlungskompetenz**

* Fachkompetenz
* Sozialkompetenz
  + (Teambildung, Erfolgsfaktoren für Teamarbeit, Konfliktarten, Bewältigung von Konflikten, Deeskalieren)
* Methodenkompetenz
* Individualkompetenz/Selbstkompetenz
  + (Selbstreflexion, Stärken-Schwächen-Analyse, Frustrationstoleranz, Durchhaltevermögen)
* Kommunikative Kompetenz
  + (Kommunikationsmodelle, Feedback-Regeln, Fragetechniken)

Individualkompetenz/Selbstkompetenz

Ursachen für Frustration

* Ablehnung, Abweisung
* Krankheit
* Mangelnde Wertschätzung
* Überforderung/Unterforderung
* Veränderungen
* Mangelhafte Unterstützung/Anleitung
* Unerfüllte Erwartungen
* Private Schicksalsschläge
* Private Belastungen (Umzug)
* Mobbing
* Inkompetente Kollegen/Vorgesetzte
* Entscheidungsunfähigkeit
* Selbstüberforderungen
* Sozialer Gruppenzwang
* Zeitmangel
* Körperliche Einschränkungen
* Finanzielle Einschränkungen

Bewältigung der Frustration

* Kleine Schritte gehen
* Mit Rückschlägen rechnen
* Akzeptanz, positive Einstellung entwickeln
* Ruhe bewahren, neuen Blickwinkel suchen
* Sich nicht zu viel vornehmen (realistische Anforderungen/Ziele suchen)
* Selbstreflexion (Ursachenforschung)
* Hilfe suchen (fachlich)
* Ziel nicht aus den Augen verlieren
* Alternativwege erörtern
* Privater Ausgleich (Hobbies)
* Hilfe annehmen
* Aktiv werden
* Achtsamkeit für sich selbst

Stärken-Schwächenanalyse

Siehe Hausaufgabe!

Durchhaltevermögen

* Konzentration/Fokus
* Motivation
* Energie

Selbstreflexion

* Wie fühle ich mich?
* Bin ich glücklich?
* Bin ich hier richtig?
* Sind meine Bedürfnisse befriedigt?
* Laufe ich noch in die richtige Richtung?

Sozialkompetenz

Teambildung

Phasenmodell nach Tuckman:

1. Phase: Forming (Kennenlernen, höflicher Umgang)
2. Phase: Storming (unterschwellige Konflikte, Cliquenbildung)
3. Phase: Norming (Regeln werden gesucht und anerkannt)
4. Phase: Performing (Arbeits- bzw. Leistungsphase, Feintuning, kooperativer Umgang)
5. Eventuell: Adjourning (Auflösung eines Teams)

Erfolgsfaktoren für Teamarbeit

* Klare Aufgabenverteilung (auch Verantwortung)
* Funktionierende Kommunikation
* respektvoller Umgang
* Unterschiedliche Teampersönlichkeiten
* Handlungsspielraum
* Ein klares Ziel
* Wir-Gefühl
* Bereitschaft zur Leistung
* Richtige Teamgröße (bis circa 10 Personen)

Konfliktarten

Konflikte: sich widersprechende Meinungen oder Interessen von mindestens 2 Personen

Tendenz aller Konflikte: Eskalation

Konfliktarten:

* Sachkonflikt (Wie kommt man zum Ziel? Wer bekommt welches Budget?)
* Sozialkonflikt/Beziehungskonflikt
* Wertekonflikt (politisch, religiös, sozial, gendertechnisch)

Konfliktlösungsstrategien

* Einsatz eines Mediators, Vermittlers bzw. Schlichters
* Führungskräfte sind verantwortlich für die Schlichtung des Konflikts
* Führungskräfteschulungen
* Führen von Konfliktlösungsgesprächen
* Kommunikationsregeln etablieren
* Konflikte frühzeitig angehen
* Transparenz, Offenheit und Vertrauen

Kommunikative Kompetenz

Feedbacktechnik

Feedback ist eine Methode zur Verbesserung der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Das Feedback ist eine Rückmeldung.

Aufgabe ist es den „blinden Fleck“ zu verkleinern (Verhalten, dessen man sich nicht bewusst ist).

Feedbackregeln:

* Eigene Sichtweise (subjektiv) darstellen
* Nicht urteilen, sondern beschreiben
* Ich-Sprache verwenden
* Konkret, nicht allgemein
* Konstruktiv
* Positives zuerst
* Keine Änderung verlangen
* Zur rechten Zeit und zeitnah
* Das Feedback soll nützlich sein
* Feedback erbeten, nicht aufzwingen
* Der Feedbacknehmer hört zu, rechtfertigt sich nicht, zieht Schlüsse aus dem Gehörten

Beschwerde vom 10. August 22:

Sehr geehrte Damen und Herren vom Management,

ich möchte mich hiermit beschweren. Vor drei Monaten hatte ich Ihre Firma beauftragt, mein kleines Unternehmen mit einer individuellen Softwarelösung auszustatten.

Ich stelle nun fest, dass die von Ihren unfähigen Mitarbeitern installierte Software, nicht den versprochenen Eigenschaften entspricht. Im Gegenteil. Unsere bestehenden Datenbanken wurden sogar beschädigt. Daten sind unwiederbringlich verloren gegangen.

Darüber hinaus haben Ihre Mitarbeiter mehrfach unsere Büroräume mit dreckigen Straßenschuhen verschmutzt.

Ich erwarte bis spätestens übermorgen eine Lösung von Ihnen. Außerdem möchte ich die geleistete Anzahlung erstattet bekommen. Bislang haben Sie ja keine Leistung erbracht.

Mit freundlichem Gruß

Formulierungen für das Beschwerdemanagement

…ich kann Sie verstehen….

…Ihre Erfahrung tut mir leid…

-persönliche Ansprache!

- sich für das Feedback bedanken

…der Defekt entspricht nicht unseren eigenen Ansprüchen…

-Gegebenenfalls Kompensation anbieten

-möglichst schnell antworten!

**Kommunikationsmodelle**

Vier-Ohren-Modell nach Schulz von Thun (Vier Seiten einer Nachricht)

Beispiel: „Das Ei ist hart“

1. Sachebene (Worüber informiere ich): 🡪 „Das Ei ist hart“
2. Appellebene (Wozu möchte ich den Empfänger veranlassen): 🡪 „Mach mir bitte ein weiches Ei!“
3. Beziehungsebene (Was halte ich vom Empfänger der Nachricht, wie stehen wir zueinander?) 🡪 „Sie kann kein weiches Ei kochen“
4. Selbstoffenbarung (Was gebe ich von mir kund?) 🡪 „Das Ei gefällt mir nicht.“

Aufgabe: Kunde: „Mein Computer geht nicht mehr!“

Sender-Empfänger-Modell



Der Sender codiert, der Empfänger decodiert die Nachricht

Fragetechniken

Frageformen:

* Offene Fragen (W-Fragen)
* Geschlossene Fragen (Antwort: ja/nein)
* Rhetorische Frage (es wird keine Antwort erwartet)
* Suggestivfrage (der Gefragte soll beeinflusst werden)
* Lösungsorientierte Fragen (Was hat denn bisher gut funktioniert?)
* Gegenfrage

Methodenkompetenz

(Methoden zur Förderung der Handlungskompetenz)

1. Informieren
2. Planen
3. Entscheiden
4. Durchführen
5. Kontrollieren
6. Bewerten

Zu 1.)

Recherche/Informationsbeschaffung

(Suchmaschinen, Foren, Lexika, Gesetzessammlungen, Wörterbücher, Datenbanken, Verlage, Portale, Bibliotheken, Fachbücher, Fachzeitschriften, Branchenportale, Messen, fachlich fitte Kollegen, innerbetriebliche Weiterbildungen)

Brainstorming (kreative Ideenfindung z.B. bei der Lösung eines Problems)

6-3-5-Methode (Brainwriting, Methode zur Sammlung kreativer Ideen bzw. Lösungen; 6 Teilnehmer, 3 Problemlösungsvorschläge und 5 Minuten oder 5 Runden)

Kartenabfrage (Erfassung von Fragen/Ideen/Problemen)

Interview (Informationsbeschaffung durch Befragung von Sachkundigen)

Eigene Forschung, Testen

Mindmap (kreative Ideenentwicklung und strukturierte Dokumentation der Ideen durch Visualisierung)

**Hausaufgabe (Praxiszeit):**

Entwickeln Sie ein Mindmap: Thema = Inhalte meines Umschulungsberufs, alles in digitaler Form!

Zu 2.)

6-3-5-Methode

Stärken-Schwächenanalyse

SWOT-Analyse

S = Strengths (Stärken)

W = Weaknesses (Schwächen)

(🡪 „innere Sicht“; Unternehmen, Mitarbeiter, Produkte)

O = Opportunities (Chancen, Möglichkeiten)

T = Threats (Bedrohungen, Gefahren, Risiken)

(🡪 „externe Sicht“; Kunden, Wettbewerber, Markt)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Strengths | Weaknesses |
| Opportunities | Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen.  **Ausbauen!** | Wie kann man an den Schwächen arbeiten, um Chancen nutzen zu können?  **Aufholen!** |
| Threats | Wie kann man die Stärken einsetzen, um die Risiken zu minimieren?  **Absichern!** | Wie ist an den Schwächen zu arbeiten, um den Gefahren zu entgehen?  **Vermeiden!** |

Zeitplanung (Gantt-Diagramm, Netzplan)

Besprechungen

Prioritätensetzung (Eisenhower-Prinzip „eilig – wichtig“)

* Eilig und wichtig: sofort anpacken!
* Wichtig, nicht eilig: in die Zeitplanung aufnehmen!
* Eilig, aber nicht wichtig: delegieren!
* Nicht eilig, nicht wichtig: Papierkorb!

(ABC-Analyse)

ABC-Analyse



Kategorien A, B und C: A = bis 75%, C = die letzten 5% und B in der Mitte

Methode der Zielsetzung

Zielformulierung nach SMART:

S = Spezifisch (Was genau will ich erreichen?)

M = Messbar (Wie kann ich die Zielerreichung messen?)

A = Akzeptiert, Attraktiv, Angemessen, Anspruchsvoll

(Ist das Ziel erreichbar, interessant, herausfordernd?)

R = Realistisch, Relevant

(Ist das Ziel mit den Rahmenbedingungen erreichbar, bringt das Ziel einen Mehrwert?)

T = Terminiert (Bis wann soll das Ziel erreicht sein?)

Zu 3.)

Karten-/Punktabfrage

Nutzwertanalyse

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Entscheidungskriterien | Gewichtung | Punkte | Gewichtete Punkte | Punkte | Gewichtete Punkte |
| Preis | 30 | 2 | 60 | 4 | 120 |
| Produktqualität | 20 | 4 | 80 | 3 | 60 |
| Garantie | 25 | 3 | 75 | 3 | 75 |
| Funktionalität | 15 | 4 | 60 | 4 | 60 |
| Wartungsservice | 10 | 2 | 20 | 3 | 30 |
| Summe | 100 |  | 295 |  | 345 |

Punkte: 1 bis 5, 5 Punkte ist das Optimum

Blau = Apple

Gelb = Microsoft

Zu 4.)

Vorträge/Referate/Präsentationen

**Präsentieren**

Hauptziele:

1. Information
2. Überzeugung
3. Motivation

Regeln für die Foliengestaltung:

* Keine ganzen Sätze
* Nur ausgewählte Stichpunkte anschreiben
* Grafische Elemente verwenden (Bilder, Diagramme, Symbole)
* Gestalterische Mittel sparsam einsetzen
* Einheitliches Design
* Strukturierung, „roter Faden“
* Pausen einbauen, wenn nötig
* Verständliche Inhalte, klare Aussagen, keine Fremdwörter
* Interaktive Aktionen
* Folien nicht bis zum Rand beschreiben
* Folien nummerieren
* Jede Folie bekommt eine Überschrift
* Inhaltsangabe machen

Grundregeln für Präsentationen:

* Lautstärke und Sprechtempo anpassen
* Sprech- und Redetechnik (klare Aussprache, Betonung, kurze Sätze, Sprechpausen)
* Körpersprache beachten (Mimik, Gestik, Körperhaltung, Blickkontakt)
* Hilfsmittel vorbereiten (Glas Wasser, Pointer, Uhr)
* Gute Vorbereitung
* Einsatz geeigneter Medien

Behaltensquote:

* 10% von dem, was wir lesen
* 20% von dem, was wir hören
* 30% von dem was wir sehen
* 50% von dem, was wir hören und sehen
* 70% von dem, worüber wir selber sprechen
* 90% von dem, wir selbst tun

Checklisten

Szenario-Methode (Zukunftseinschätzung „Best Case – Worst Case“) – Entwicklung von Strategien/Maßnahmen, um günstige Entwicklungen zu unterstützen und unerwünschte Entwicklungen zu verhindern

Rollenspiel

Ishikawa-Diagramm (Suche nach Ursachen für ein Problem)

**Aufgabe: Erstellen Sie digital ein Ishikawa-Diagramm – Thema: „20% der Produktion ist fehlerhaft“.**

Zu 5.)

Checkliste/Offene-Frage-Liste

Sachstandsabfrage durch Experten

Selbstbewertungsbogen

Ishikawa-Diagramm (Suche nach Ursachen für ein Problem)

Zu 6.)

Resümee