

# Soft Skills fördern

## Werkzeuge



h

e

p

der bildungsverlag  
www.hep-verlag.ch

Ruth Meyer

**Soft Skills fördern**

Strukturiert Persönlichkeit entwickeln

Werkzeuge, Beiheft

ISBN 978-3-03905-744-3

Umschlagbilder: Andreas und Daniela Meyer

Umschlag, Gestaltung und Satz: pooldesign.ch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2011 hep verlag ag, Bern

hep verlag ag

Brunngasse 36

CH-3011 Bern

[www.hep-verlag.ch](http://www.hep-verlag.ch)

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
ABC der Gefühle	<p><b>A</b> Was passiert da eigentlich? Erkennen, wahrnehmen, analysieren (mich in die Situation hinein- oder sie nach-denken).</p> <p><b>B</b> Bewertung der Situation: Was bedeutet die Situation für mich: positiv, negativ, neutral?</p> <p><b>C</b> Gefühl und Verhalten: Wie fühle und verhalte ich mich?</p>	Nach Jörg Wurzer (1999), S. 76	2.2 3.5 4.1 4.5 5.1
Abwehrreaktion	Bei einem Angriff auf unser Leben, aber auch auf unsere Ideen und Werte wird das limbische System im Gehirn aktiv und versetzt den Körper in sofortige und vollständige <b>Alarmbereitschaft</b> . Alle Funktionen, die nicht lebensnotwendig sind, werden unterdrückt. Das limbische System mit seinen Hauptstrukturen Amygdala und Hippocampus wird häufig als «emotionales Gehirn» bezeichnet und ist mit dem präfrontalen Kortex verbunden. Die Amygdala spielt eine entscheidende Rolle bei der Angst- und der Gefahrenverarbeitung. Sie unterbricht Aktionen oder Gedanken, um eine rasche körperliche Abwehrreaktion auszulösen, z. B. Verspannungen (Kiefer zusammenbeißen, anschwellende Adern, verkrampfte Hände, Atmung hoch in die Brust) oder zunehmende Lautstärke und schärferer Tonfall. Im eigenen Körper kann man schnellen Puls, einen verkrampften Magen oder Spannung im Nacken spüren. Die Gedanken werden schnell und chaotisch («Was fällt der bloß ein?», «Unverschämt», «Ungerecht», «Was soll das?»). Als Abwehrreaktionen stehen uns die Reflexe <b>Kampf</b> (Angriff, Drohung, Sabotage), <b>Flucht</b> (ausweichen, vermeiden, aussteigen) oder <b>Erstarren</b> (sich tot stellen, sich anpassen, verdrängen) zur Verfügung.		2.2 3.4 3.5 4.5 5.2
Affirmationen	<i>Affirmationen</i> sind positive Programmiersätze, die dabei helfen sollen, das Unterbewusstsein «umzuprogrammieren». Damit können Blockaden, Störungen und festgefahrene Strukturen gelöst und hindernde Glaubensmuster geändert werden. Affirmationen sollten immer positiv formuliert werden, unser Unterbewusstsein versteht das Wort «nicht» nämlich nicht. Zum Beispiel: «Ich bin gesund», und nie «Ich bin nicht mehr krank».	Nach Joseph Murphy (2006)	3.1
AIDA	AIDA ist ein Begriff aus Werbung und Verkauf. Die AIDA-Regel bringt das Käuferverhalten auf einen einfachen Nenner. Es geht darum, die Aufmerksamkeit der Kunden zu erregen, dann das Interesse zu wecken, den Kunden zu überzeugen (einen Besitzwunsch zu erzeugen) und die Kaufhandlung auszulösen: <b>Attention</b> = Aufmerksamkeit (für Produkt erregen), <b>Interest</b> = Interesse (am Produkt wecken), <b>Desire</b> = Besitzwunsch durch Glaube an den Nutzen des Produktes (erzeugen), <b>Action</b> = Kaufhandlung (auslösen).	Entwickelt von Elmo Lewis um 1900	3.2 3.4
Aktiv zuhören	<p><i>Aktives Zuhören</i> wird eine Form des Zuhörens genannt, bei der die zuhörende Person das Gesagte ▶ spiegelt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Der redenden Person wird zugetraut, ihre Probleme selbst lösen zu können. Aktives Zuhören unterstützt den Prozess der Problemlösung.</li> <li>– Die Botschaften werden wertschätzend angenommen und in eigenen Worten umschrieben, auch wenn sich die eigene Sichtweise davon sehr unterscheidet.</li> <li>– Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen die aktuellen Gefühle der redenden Person.</li> <li>– Aktives Zuhören braucht Zeit und Aufmerksamkeit.</li> <li>– Die Gesprächsinhalte werden vertraulich behandelt.</li> </ul> <p><i>Gegenseitiges aktives Zuhören</i> erfordert zwingend entweder ein abgesprochenes Nacheinander oder eine dritte Person, die die beiden ▶ Reaktionskreise der Gesprächsteilnehmenden im Auge behält.</p>	Nach Carl R. Rogers (1994a, 1994b) und Thomas Gordon (2007)	4.2 4.3 4.4 4.5 5.3
Ampel	<p>ROT/1: Halte an, beruhige dich und denke, bevor du handelst.</p> <p>GELB/2: Benenne das Problem und sag, wie du dich fühlst.</p> <p>GELB/3: Setze ein positives Ziel.</p> <p>GELB/4: Denke an viele Lösungen.</p> <p>GELB/5: Bedenke im Voraus die Folgen.</p> <p>GRÜN/6: Geh los und probiere es mit dem besten Plan.</p>	Nach Daniel Goleman (2007), S. 346	2.2 3.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Anforderungsprofil	Das <i>Anforderungsprofil</i> zeigt grafisch auf, welche Kompetenzen für eine bestimmte Aufgabe mitgebracht werden müssen (Spinnennetz, Balkengrafik). Es kann aus einem Pflichtenheft oder dem Berufsbild abgeleitet werden und ist möglicherweise Bestandteil eines > Kontraktes mit dem Auftraggeber, einer Bildungsmaßnahme.		1.3 6.5
Arbeitszeugnisse	Qualifizierende Beurteilung durch Vorgesetzte im Berufsleben. Soft Skills werden hier gerne verklausuliert beschrieben.		1.3 1.5
Assessment	Standardisierte <b>Beobachtungssituation</b> mit unterschiedlichen Aufgaben für die Beobachteten und speziell geschulten Beobachtenden.		1.3 1.5
Assoziieren: Geschichten, Bilder, Gegenstände	Sammlungen von Geschichten, Bildern und Gegenständen sind wohl bei der Schulung und Entwicklung von Menschen unverzichtbar. Mit ihnen können Assoziationen abgeholt werden, und auch Menschen, die wenig intuitiv sind, haben einen erleichterten Zugang zu weniger rationalen Einfällen und zum Denken in größeren Zusammenhängen.		2.1 4.2
Atemtechniken	Atemübungen unterstützen die Vitalität, die Entspannung und die Leistungsfähigkeit.	Nach < <a href="http://www.atemuebungen-atemtechniken.de">http://www.atemuebungen-atemtechniken.de</a> > und Leo Nauer (2006)	2.2 3.1 3.2
Aufbau einer Rede	<b>Begrüßung, Vorstellung:</b> (persönlich, stimmig) <b>Anfang:</b> Thema, Ablauf und Ziel (bleibend visualisieren) <b>Hauptteil:</b> Informationen, Argumente (strukturiert) <b>Schluss:</b> Zusammenfassung, Appell, Dank		3.3
Autogenes Training, Aikido, Qigong	Körperübungen, verbunden mit Atem- und Bewusstseinsübungen, unterstützen das Erlangen von Gelassenheit und Ausgeglichenheit. <i>Autogenes Training</i> umfasst Schwere-, Wärme-, Herz-, Atem- und Sonnenflechtsübungen. <i>Aikido</i> ist eine moderne japanische Kampfsportart, die ausschließlich defensiv eingesetzt wird und auf Liebe und geistiger Harmonie beruht. <i>Qigong</i> (wörtlich: Energietraining) bedeutet, durch körperliches Harmonietraining mehr Kontrolle über den inneren Fluss der Lebensenergie zu erlangen und den Willen zu stärken.		2.2
Bedürfnisanalyse	Die Analyse umfasst Charaktereigenschaften, Interessen und Motivation, die jemanden veranlassen, etwas lernen zu wollen. Aus der Bedürfnisanalyse werden die persönlichen Ziele abgeleitet.		1.3 5.3
Bedürfnisebenen	<i>Physiologische Bedürfnisse:</i> Hunger, Durst, Luft, Raum, Schlaf, Sexualität. <i>Sicherheitsbedürfnisse:</i> Bedürfnis nach Stabilität, Ordnung, Schutz. <i>Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse:</i> Freundschaften, Liebesbeziehungen, familiäre Beziehungen, eingebettet sein in ein Arbeitsteam. <i>Wertschätzungs- und Geltungsbedürfnis:</i> Das Bedürfnis, sich zu zeigen und dafür geschätzt zu werden. <i>Bedürfnis nach Selbstverwirklichung:</i> Streben nach der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, Moral, Ethik, Spiritualität.	Nach Abraham H. Maslow (1943)	1.2 2.1 2.3 4.4 4.5 5.4
Beharrlich bleiben	1. Überlegen Sie sich Ihren Wunsch oder Ihre Forderung sehr genau. 2. Nennen Sie Ihre Forderung freundlich und entspannt. 3. Argumentieren Sie nicht. Geben Sie die Einwände des Gegenübers in Ihren eigenen Worten wieder, wiederholen Sie danach die eigene Forderung und fügen Sie eine Begründung hinzu. 4. Erst wenn Sie nach mehrmaligem Wiederholen Ihrer Forderung nichts erreicht haben, prüfen Sie die Möglichkeit von Entgegenkommen. Achten Sie grundsätzlich darauf, dass Sie gelassen und entspannt bleiben.	Nach Barbara Berckhan (2003), S. 111 ff.	3.4 4.4
Beratung: Auftragsklärung	Um den Auftrag zu klären, stellen Sie die Frage: «Was können wir beide heute, hier und jetzt dazu tun, dass Sie das (von Ihnen genannte Ziel) dort draußen dann letztendlich erreichen?» Diese Klärung schließt also an die erste Problemschilderung und die Zielbenennung an.	Nach Sonja Radatz (2006), S. 154 ff.	5.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Beratung: Fragen stellen	<p>In der Beratungssituation sind mehrheitlich offene Fragen angebracht. In der systemischen Beratung werden folgende <b>Fragetypen</b> für das Coaching unterschieden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen (statt problemorientierter Fragen),</li> <li>– Verhaltensfragen (statt Situationsfragen),</li> <li>– Fragen nach Unterschieden, nach Mustern,</li> <li>– beschreibende, erklärende und bewertende Fragen,</li> <li>– dissozzierende, zirkuläre, hypothetische, paradoxe und «verrückte» Fragen.</li> </ul>	Nach Sonja Radatz (2006), S. 184 ff.	5.3
Beratung: Gesprächsablauf	<p><b>Umfeld absprechen:</b> Ritual, Organisation? Ort? Dauer? Auftragsklärung.</p> <p><b>Problem benennen:</b> Beobachtungen beschreiben und festhalten, nicht bewerten, aktiv zuhören, ▶ paraphrasieren, nachfragen, zusammenfassen.</p> <p><b>Problem bemessen:</b> Ausmaß und Bedrohlichkeit, Belastung und Belastungsgrenzen, Ressourcen.</p> <p><b>Suche nach Lösungswegen:</b> Haltungen hinterfragen, Ziel/Teilziele definieren, mindestens fünf verschiedene Handlungsalternativen aufzählen, nächsten Schritt bestimmen, nächsten Termin vereinbaren.</p>	Nach Beratungs-Kompetenz (2005). Karte Beratungsgespräch: Ablauf	5.3
Beratung: Rollenverständnis	<p>Die wichtigsten <b>Spielregeln</b> und Verhaltensweisen im Zusammenhang mit dem <b>Rollenverständnis</b> einer beratenden Person:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Die Beratungs-Person ist sich ihrer Rolle und Aufgabe bewusst und erkennt die eigenen Grenzen und die Grenzen des Auftrages.</li> <li>– Therapeutische Fälle gehören in professionelle Beratung.</li> <li>– Die Verantwortung fürs eigene Handeln bleibt bei der ratsuchenden Person.</li> <li>– Die Beratungsperson grenzt sich persönlich und emotional ab und lässt sich nicht verstricken.</li> <li>– Mitleid ist nicht gefragt, Mitgefühl schon.</li> <li>– Vertrauliche Gespräche unterstehen der Schweigepflicht, es sei denn, der Schutz einer oder mehrerer Personen und die Abwendung einer Gefahr sei wichtiger als die Schweigepflicht.</li> <li>– Beratungsgespräche sollen die Ermächtigung der Ratsuchenden zum Ziel haben und keinesfalls in neue Abhängigkeiten führen.»</li> </ul>	Nach Beratungs-Kompetenz (2005). Karte Rollenverständnis	5.3
Berufsbild	<p>Beschreibung der Anforderungen und Tätigkeiten, die einen bestimmten Beruf ausmachen. Innerhalb einer Firma werden die Voraussetzungen für die Ausübung einer Tätigkeit in der Regel anhand von ▶ Anforderungsprofilen, Stellenbeschreibungen oder Pflichtenheften konkretisiert.</p>	Nach «www.berufskunde.com»	1.3 1.4
Beziehungsphasen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Schwärmerei</i> Verliebtheitsgefühle und Sehnsucht nach Nähe herrschen vor.</li> <li>2. <i>Erwartungen</i> Verschiedenheiten und Schwächen treten zutage.</li> <li>3. <i>Machtkampf</i> Jeder versucht, den anderen zu verändern.</li> <li>4. <i>Verflixtes siebtes Jahr</i> Man fühlt sich vom Partner eingeengt.</li> <li>5. <i>Versöhnung</i> Die Partner/innen finden allmählich wieder zueinander.</li> <li>6. <i>Akzeptanz</i> Beide Partner/innen haben ein Gleichgewicht zwischen Nähe und Selbstständigkeit entwickelt.</li> </ol> <p>Dieses Modell macht deutlich, dass Krisen und Unzufriedenheit ganz normale Erscheinungen in einer Partnerschaft sind. Jeder Einzelne muss sich weiterentwickeln. Außerdem führen auch äußere Umstände wie etwa Arbeitswechsel, die Aufgabe des Erwerbslebens oder der Auszug der Kinder dazu, dass man sich neuen Lebenssituationen anpassen muss.</p>	Nach Liberty Kovacs (2007) und <http://www.partnerschaft-beziehung.de/Partnerschaft-Phasen.html>	5.1

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Bildungscontrolling	Bildungscontrolling = Gesamtheit der Maßnahmen zur Steuerung eines Systems im Bildungsbereich: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kontrolle von Abläufen,</li> <li>– Bereitstellen entscheidungsrelevanter Daten,</li> <li>– Koordination und Abstimmung komplexer Abläufe,</li> <li>– Planung, Überwachung und Mittelzuweisung.</li> </ul>	Nach Walter Schöni (2006)	1.4 1.5 5.5
Biofeedback	Mithilfe von Messgeräten werden körperliche Vorgänge und Veränderungen (Puls, Hirnwellen, Muskeltonus) gemessen und sofort zurückgemeldet.		2.1
Chronotyp	Individuelle Leistungskurve über den Tag. Chronotyp Eule: Ist abends lange wach, schläft morgens länger. Chronotyp Lerche: Ist früh auf und abends früh im Bett.	Nach Verena Steiner (2005), S. 20 ff.	1.4 6.2
Delegationsformular	Bevor eine Aufgabe delegiert wird, sollten folgende Punkte in einem Formular geklärt sein: Was soll delegiert werden? Wer soll es tun? Warum soll diese Person es tun? Wie soll die Person es tun? Womit soll die Person es tun? Wann soll es erledigt sein? Welche Risiken gibt es? Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit für ein bestimmtes Risiko, wie groß der mögliche Schaden?	Nach <a href="http://www.seiwert.de">http://www.seiwert.de</a> :	5.5
Denkhüte	De Bono macht den Vorschlag, sich nacheinander symbolisch sechs Hüte aufzusetzen, um eine Situation oder ein Ergebnis zu analysieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>– weißer Hut: Objektivität und Neutralität,</li> <li>– roter Hut: subjektives Empfinden,</li> <li>– schwarzer Hut: objektiv negative Aspekte,</li> <li>– gelber Hut: objektiv positive Aspekte,</li> <li>– grüner Hut: Ideen,</li> <li>– blauer Hut: Kontrolle, Überblick.</li> </ul>	Nach Edward De Bono (2000/1989)	4.1 6.3
Diversity-Management	Diversity bezeichnet die Vielfalt beziehungsweise die <b>Unterschiedlichkeiten</b> einer Personengruppe hinsichtlich äußerlich wahrnehmbarer Unterschiede wie Geschlecht, Ethnie, Alter, Behinderung und anderer Unterschiede wie Religion, Weltanschauung, soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Lebensstil, Migrationshintergrund, Berufsgruppe oder Leistungsfähigkeit. <i>Diversity-Management</i> meint ein Konzept von Führung, das die Verschiedenheit der Gruppenmitglieder bewusst für die Zusammenarbeit und die Förderung des Gruppenklimas nutzt. Ziel ist ebenfalls die Gleichstellung von Minderheiten hinsichtlich Rekrutierung, Förderung und Belohnung.		6.5
Drama-Gewinner-Dreieck	Das Drama-Dreieck nach Karpman wurde im Rahmen der Transaktionsanalyse entwickelt und unterscheidet die Retter-, die Verfolger- und die Opferrolle. In jedem System gibt es Opfer, Verfolger und Retter. Diese Rollen sind üblicherweise nicht festgeschrieben, niemand besetzt ausschließlich eine davon. In Gesprächen werden häufig in Sekundenschnelle aus Rettern Verfolger oder Opfer, aus Verfolgern Opfer oder Retter, aus Opfern Retter oder Verfolger. Jede Rolle kann negativ (Drama-Dreieck) oder positiv (Gewinner-Dreieck) besetzt sein.	Nach Steven Karpman (o. J.), <a href="http://www.karpmandramatriangle.com/">http://www.karpmandramatriangle.com/</a>	2.1 4.5 5.3 6.1 6.3
Dritte Position	Die <i>dritte Position</i> ist gekennzeichnet durch ihre <b>distanzierte Wahrnehmung</b> des Geschehens. Einerseits kann sie durch neutrale Beobachtung einer Drittperson wahrgenommen werden, andererseits dadurch, dass eine Person sich quasi von sich selbst distanziiert. Diese Distanzierung kann rein gedanklich geschehen (ich beobachte mich selbst von außen) oder aber örtlich unterstützt werden (ein zweiter Stuhl, eine Markierung auf dem Boden). Ebenfalls hilfreich sind Fragen an sich selbst in der dritten Person ( <i>Beispiel</i> : «Welche Entscheidung würde eine kluge Person in dieser Situation eher nicht fällen?»)		1.2 1.5 2.2 4.3 4.5 5.3
Du-Botschaft	<i>Du-Botschaften</i> beschreiben die Situation, die Gefühle oder die Befindlichkeit des Gegenübers in absoluter Form. Du-Botschaften werden fast immer abgelehnt und führen so zur Eskalation in einem Gespräch. <i>Beispiel</i> : «Sie haben mich übergangen.»		4.1 5.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Emotionale Notfallapotheke	Welche Musik, welche Person als Gesprächspartnerin, welche Tätigkeit, welcher Sport, welche Ortsveränderung, welche Lektüre oder welcher Gegenstand hilft in welchen <b>emotionalen Notlagen</b> ? Eine konkrete Liste ist ein wichtiger Rettungsring in Situationen, in denen jemand der Verzweiflung nah ist.	Ruth Meyer	2.2 5.4
Entscheidung: strategischer Dialog	Im Gespräch werden Zusammenhänge und Einschätzungen gemeinsam überprüft und analysiert. Durch das entstehende gemeinsame Verständnis über Sachverhalte werden die Kriterien der Entscheidung transparent.	Nach Doris Lau-Villinger (2002), S. 3, in Anlehnung an David Kantor	4.3
Entscheidungsprozess: Phasen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Präzise Bestimmung des Problems</li> <li>2. Spezifikation der Anforderungen an die Entscheidung</li> <li>3. Herausarbeitung von Alternativen</li> <li>4. Risikoanalyse</li> <li>5. Festlegung von Grenzen</li> <li>6. Entschlussfassung (Intuition <i>nach</i> Analyse)</li> <li>7. Realisierung planen (Maßnahmen, verantwortliche Person, Termine)</li> <li>8. Feedback und Follow-through (ständiges Nachgehen und Nachverfolgen der Realisierungsschritte)</li> </ol>	Nach Fredmund Malik (2003) S. 29 ff.	1.4 2.4 6.3
Entspannungsübungen, progressive Muskelentspannung	Mit bewusster und durch den ganzen Körper gehender Muskelanspannung und -entspannung wird ein Zustand von Gelöstheit und Offenheit erreicht. Progressive <i>Muskelentspannung</i> (PMR nach Jacobson) ist leicht zu erlernen und ideal zur Anwendung während der Arbeitspausen.		2.2
Entwicklungsphasen einer Gruppe (Gefühle)	<b>Forming</b> (Unsicherheit, Hoffnung, Erwartung, Befürchtung) <b>Storming</b> (Rivalität, Auseinandersetzung) <b>Norming</b> (Harmonie, Verbindlichkeit, Sicherheit) <b>Performing</b> (Stabilität, Vertrauen) <b>Closing</b> (Loslassen, Zufriedenheit, Stolz, Enttäuschung, Bedauern)		6.1 6.4
Entwicklungsphasen einer Gruppe (Themen)	<p>Die folgenden Phasen durchläuft jede Gruppe. Auch wenn eine Gruppe arbeitsfähig ist (<i>Performing</i>-Phase), kann sie jederzeit wieder vorübergehend in frühere Phasen zurückfallen.</p> <p><b>Forming</b> (Anfangen, dazugehören oder nicht dazugehören. Wer sind die andern? Passt das Thema? Wie ist die Leitung?)</p> <p><b>Storming</b> (Wo ist mein Platz? Wer hat welchen Einfluss?)</p> <p><b>Norming</b> (Welche Regeln gelten hier? Wer übernimmt welche Rolle?)</p> <p><b>Performing</b> (Arbeiten, Effektivität, Wachstum)</p> <p><b>Closing</b> (Offenes klären, abschließen, auswerten, Abschied nehmen)</p>	Nach Bruce W. Tuckman (1965) S. 384–399	6.1 6.4
Entwicklungsprozess: Phasen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Bestandsaufnahme:</b> Das bereits Vorhandene wird festgestellt und aktiviert, indem das eigene Wissen, Können und die Erfahrungen reflektiert werden.</li> <li>2. <b>Überblick gewinnen:</b> Das Entwicklungsthema wird überblicksweise erarbeitet.</li> <li>3. <b>Ziele und Indikatoren festlegen:</b> Aufgrund des Überblicks können nun Ziele festgelegt werden. Die Ziele sollen so formuliert werden, dass eindeutig zu erkennen ist, dass das Ziel erreicht wurde.</li> <li>4. <b>Handlungssequenzen zur Erreichung des Zieles bestimmen:</b> Die Lernschritte werden festgelegt, sodass aufbauendes und effizientes Lernen möglich ist.</li> <li>5. <b>Vertieftes Lernen:</b> Es werden nun erarbeitende Lesetechniken, Auswendiglernen, Ausarbeiten von Details, Wiederholen (Wissen), Anwenden, Ausprobieren, Reflektieren, Üben und Interpretieren angewendet, um das Entwicklungsthema zu erarbeiten und notwendige Handlungen einzuüben beziehungsweise veränderte Werthaltungen zu entwickeln.</li> <li>6. <b>Veränderte Verhaltensweisen ausprobieren:</b> Die gelernte Verhaltensweise kann nun in einer Testsituation ausprobiert werden. Bei Soft Skills können das Rollenspiele, Assessments, Planspiele, szenische Darstellungen, Präsentationen, Fragenbeantworten, eine schriftliche Arbeit u.a.m. sein.</li> <li>7. <b>Kontrollieren:</b> Die zielgerechte Wiedergabe in der normalen Praxissituation wird überprüft. Aufgrund des Feedbacks werden Lücken erkannt, und der <i>Entwicklungsprozess</i> beginnt wieder bei Schritt 1.</li> </ol>		1.3 1.4 5.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Entwicklungsquadrate	Jeder Wert (oder jede Tugend, jedes Persönlichkeitsmerkmal) sollte in dynamischer Balance zu einer «Schwestertugend» stehen, um Überreibungen vorzubeugen. <i>Beispiel:</i> Sparsamkeit ohne Großzügigkeit verkommt zu Geiz, Großzügigkeit ohne Sparsamkeit verkommt zu Verschwendung. In einem Quadrat angeordnet, stehen oben die positiv, unten die negativ besetzten Werte.	Nach Friedemann Schulz von Thun (2008), Bd. 2, S. 38 ff.	1.2 4.1 5.3
Erfolgsteam	Eine interdisziplinäre Gruppe von fünf bis acht Personen. Jedes Treffen ist gleich strukturiert, jedes Gruppenmitglied verfolgt seine individuellen Ziele, die andern unterstützen dabei.	Nach Ulrike Bergmann (2005)	1.4 5.3
Erkunden	<b>Erkunden im Dialog</b> bedeutet: – die Standpunkte von andern untersuchen, – fragen, was außer Acht gelassen wurde, – das Denken erforschen, das hinter dem jeweiligen Handeln steht, – fragen, was passieren wird, wenn man in diese Richtung weitergeht.	Nach Doris Lau-Villinger (2002), S. 7 in Anlehnung an David Kantor	4.3 5.3
Fair streiten	<b>Die vier goldenen Regeln für faires Streiten:</b> <i>Präzisieren:</i> Offen über die eigenen Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse sprechen. <i>Konkretisieren:</i> Das Anliegen so präzise wie möglich hinüberbringen. <i>Subjektivieren:</i> Sich selbst öffnen ( ▶ Ich-Botschaften). <i>Transparenz:</i> Zuhören und verhandeln, argumentieren und diskutieren ( ▶ Vier-Aspekte-Modell ▶ Reaktionskreis). <b>Hinweise zum Streiten:</b> – <i>Meinungsunterschiede sind wichtig und normal</i> , der Austausch von Argumenten kann als lustvoll erlebt werden. Konfliktscheu macht ausnutzbar und ist ein Gesundheitsrisiko. – <i>Streit hat seinen eigenen Rahmen</i> . Er sollte an einem Ort stattfinden, der für alle Parteien angenehm ist. Er soll nicht unbeabsichtigt begonnen und endlos weitergeführt werden. Nicht alles muss sofort gelöst werden – manchmal genügt eine schnelle Verständigung darüber, was das Problem ist und wann darüber gesprochen wird. – <i>Alle Streitparteien haben das Recht</i> , den Streit auf später zu verschieben; mit dem Streit anzufangen; Streitregeln vorzuschlagen; sich Zeit zum Nachdenken zu nehmen; nachzugeben. Denn fairer Streit kann nicht stattfinden, wenn die Emotionen hochgehen. – <i>Es geht in einem Streit nicht darum, zu gewinnen</i> , sondern sich gegenseitig weiterzubringen. Niemand kann Wahrheit absolut für sich selbst in Anspruch nehmen, lieber aber die absolute Wahrheit offenlassen als einen faulen Kompromiss schließen. – <i>Konstruktiver Streit erzeugt Lösungen</i> , destruktiver Streit erzeugt Hass und Missgunst. Ein Streit sollte sich überwiegend darum drehen, wie die Zukunft aussehen soll, und nicht alte Themen aufwärmen. – Wenn die <i>Streitfähigkeit</i> (argumentieren, die eigenen Gefühle einbringen, zuhören) stark unterschiedlich ausgeprägt ist, ist es angezeigt, auf die Meta-Ebene zu wechseln und über das Geschehen aus der Vogelperspektive zu reflektieren.		5.1 5.2 6.5
Familienrat	Alle Familienmitglieder sitzen zu einer vereinbarten Zeit zusammen und reden über Vergangenes, Aktuelles und Anstehendes. Es werden die Regeln des Zusammenlebens besprochen und vereinbart.	Nach Thomas Gordon (2007)	4.1 4.5 6.5
Fantasie: Die schlimmstmögliche Situation	Wenn Sie sich Sorgen machen, stellen Sie sich vor, was das Schlimmste wäre, was passieren könnte. Sie werden meistens schnell entdecken, dass Ihre Befürchtungen zu groß sind und das Problem zu bewältigen ist.		2.2 3.1 4.2
Feedback	Unter <i>Feedback</i> wird die Rückmeldung der eigenen Wahrnehmungen an eine handelnde Person verstanden. Feedbacks sind bei der Förderung von allen Soft Skills von grösster Bedeutung, da sie einer Person Aufschluss darüber geben, wie etwas beim andern angekommen ist.		



Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Fehlerkultur	<p>Folgende Punkte gehören zur <i>Fehlerkultur</i> einer lernenden Organisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zum Lernen gehören immer Fehler. Die fördernden Personen müssen sichtbar und bewusst vorleben, dass Fehler zum Menschsein gehören, in allen Phasen des Lernens vorkommen können und somit kein Indiz für Minderwertigkeit darstellen.</li> <li>– Auch der Umgang mit Fehlern muss gelernt werden.</li> <li>– Die Leistungsmessung und -beurteilung muss möglichst klar vom Lernprozess getrennt, im Ablauf relativ spät angesiedelt und individuell unterschiedlich gestaltet werden.</li> <li>– Zum positiven Fehlerklima trägt bei, die Lernenden zu ermutigen, selbst die Fehler zu suchen – statt auftretende Fehler sofort stillschweigend rückgängig zu machen. So verbessert sich das Lernergebnis.</li> <li>– Die Rückmeldung «richtig» beziehungsweise «falsch» bringt in der Regel kaum Lernzuwachs. Auch die Mitteilung des Fehlers allein sowie die Begründung, warum dieser Weg falsch sein muss, erscheint noch zu wenig lernwirksam. Ideal wäre es, beim Auftreten eines Fehlers und im anschließenden fehlerspezifischen Feedback dem Lernenden direkt eine oder mehrere ähnliche Aufgaben vorzulegen, um das Lernergebnis zu festigen. So kann zum Beispiel das bewusste Herausarbeiten der Bedeutung von Fehlern, etwa bei Prüfungsarbeiten, Lernenden helfen, ihre eigenen Fehler nicht überzubewerten und diese als zum Lernprozess gehörig zu erkennen sowie daraus ein verändertes Vorgehen abzuleiten.</li> </ul>		1.1 1.2 3.1 4.2 5.5 6.5
Focusing	<p>Beim <i>Focusing</i> kommen wir mit unserem Körper und den Gefühlen in Kontakt. Dabei wird ohne jedes Urteil untersucht, wo im Körper bestimmte Emotionen spürbar werden oder auch welche Emotionen aus bestimmten Körperempfindungen sprechen.</p> <p>Zu den <b>Empfindungen</b> gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualitäten des Ein- und Ausatmens sowie die Atemempfindungen überall im Körper,</li> <li>– die subjektiven Gefühlsreaktionen im Körper,</li> <li>– Spannung und Entspannung im Gewebe,</li> <li>– Verdichtungen, Flüssigkeiten, Temperaturempfindung und Bewegungen im Körper,</li> <li>– Empfindungen da, wo der Körper mit der Umgebung oder anderen Körperstellen in Kontakt ist.</li> </ul>	Nach Christiane Geiser (o. J.)	2.1 4.3 5.3
Fragen	<p>Mit Fragen kann eine Diskussion oder ein Gespräch gesteuert werden (Einleitungsfragen, Motivationsfragen, zusammenfassende Fragen, Fragen zur Herausarbeitung des Wesentlichen, Abschlussfragen).</p> <p><i>Offene Fragen</i> (W-Fragen): Was? Warum? Wie? Wozu? Wo? Zum Mitdenken und Aktivieren einsetzen; nach offenen Fragen genügend Zeit zum Nachdenken und Antworten geben.</p> <p><i>Geschlossene Fragen oder Kontrollfragen</i> (zur Einkreisung von Sachverhalten, Problemen, Interessen): Lassen nur eindeutige Antworten zu. Nur zur Klärung nutzen, geht sonst schnell in Richtung Verhör.</p> <p><i>Rhetorische Fragen</i> (Scheinfragen, regen zum Denken an): Darauf wird keine Antwort erwartet oder zugelassen. Kann zur Gliederung der eigenen Präsentation eingesetzt werden.</p> <p><i>Gegenfragen</i> (wie kommen Sie zu dieser Ansicht?): Damit kann man Einwänden begegnen, Gegenfragen sollten nicht zu häufig verwendet werden.</p> <p><i>Suggestivfragen</i> (Sie finden doch auch, ...): Sind manipulativ und deshalb üblicherweise unzulässig.</p> <p><i>Mehrfachfragen</i> (Sehen Sie das auch so, oder haben Sie Erweiterungen, Einschränkungen?): Gut geeignet für umfassendere Stellungnahmen, eröffnen mehrere Optionen.</p>	Nach <www.rhetorik.ch> und Rolf Meier (2005), , S. 58 f.	1.2 3.3 4.2 4.4 5.3 6.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Fragen: Konfliktvermittlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Was könnte das Ziel, die Absicht oder auch der Vorteil des gezeigten Verhaltens sein?</li> <li>– Was wären die Folgen einer Verhaltensänderung oder der Beibehaltung?</li> <li>– Wer würde das bemerken? Und wem würde das passen oder nicht passen?</li> <li>– Was würde eine Verhaltensänderung fördern oder erleichtern oder erschweren?</li> <li>– Ab wann könnte eine Verhaltensänderung in Betracht gezogen werden?</li> <li>– Was wären mögliche Beiträge von welchen Personen zur Konfliktbeendigung?</li> <li>– Woran merken die Beteiligten, dass der Konflikt gelöst ist?</li> </ul>		1.2 5.2 6.5
Fragen: lösungsorientiert	«Wie wäre es, wenn ...?» «Wie würde es sich anfühlen, wenn ...?» «Wie würde es aussehen, wenn ...?» «Wie kann das realisiert werden?» «Was braucht es alles, um ...?» «Was könnte dem im Wege stehen – und wie könnten wir das Hindernis umgehen?» «Was könnte verbessert werden?» «Wie würde es optimal laufen?»		1.2 1.4 5.3 6.3
Fremdeinschätzung	Die Beurteilung einer Leistung oder eines Verhaltens wird durch jemand anders vorgenommen. Fremdeinschätzungen sollten immer mit der ▶ Selbsteinschätzung verglichen werden, da es vollständige Objektivität nicht gibt.		1.2 1.3 1.5 2.5 5.3
Führungsstile	<i>Eindimensionale:</i> Orientiert an Mitarbeitenden. <i>Zweidimensionale:</i> Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung. <i>Dreidimensionale:</i> Ausgerichtet auf Mitarbeitende, Vorgesetzte, Situation. Die am häufigsten erwähnten Führungsstile sind: autoritär, dirigierend, delegierend, kooperativ, <i>laisser faire</i> , bürokratisch, motivierend, demokratisch, partizipativ, situativ ...		5.5
Funktionsfeldanalyse	Das Funktionsfeld (Arbeitsplatz, Praxis) wird unter Einbezug aller Beteiligten dahingehend analysiert, inwieweit neu gelerntes Verhalten tatsächlich willkommen und anwendbar ist, welche Widerstände zu erwarten sind und wie das neu Gelernte in den (Arbeits-)Alltag integriert werden kann.		1.5 5.5 6.5
Gender Mainstreaming	Gender umschreibt im Englischen das soziale Geschlecht im Gegensatz zum biologischen Geschlecht (Sex). Das soziale Geschlecht ist soziokulturell bedingt und beinhaltet die Rollenzuschreibungen, Erwartungen von Eigenschaften oder Verhaltensweisen oder Tätigkeiten von typischen Männern beziehungsweise Frauen. Das Ziel von <i>Gender Mainstreaming</i> ist, in alle Entscheidungsprozesse die Perspektive des Geschlechterverhältnisses einzubeziehen und alle Entscheidungsprozesse für die Gleichstellung von Frauen und Männern nutzbar zu machen. Gender Mainstreaming besteht in der Reorganisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation von Entscheidungsprozessen in allen Politikbereichen und Arbeitsbereichen einer Organisation.	Nach Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2001)	6.5
Gesetze, Verordnungen, Reglemente	Verbindliche Aussagen über die Gestaltung des Zusammenlebens und der Rechte und Pflichten der damit befassten Personen.		3.4 6.4
Gesprächsvorbereitung	1. Was ist das angestrebte Ziel?, 2. Was ist mein Standpunkt?, 3. Was sind meine Interessen?, 4. Was sind meine Argumente?, 5. Was ist der Wissenstand meines Gegenübers?, 6. Was ist der Standpunkt meines Gegenübers?, 7. Was sind seine Interessen?, 8. Kann ich seinen Selbstwert achten?, 9. Was sind seine Argumente?, 10. Was kann ich auf seine Argumente erwidern?, 11. Welchen Nutzen hat mein Vorschlag für mein Gegenüber? (Erfolg, Gewinn, Klima, Image).	Nach Bertold Ulsamer (1996), S. 171	4.1 4.4 5.2 6.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Gewaltfreie Kommunikation: Vier Schritte	1. <i>Beobachten</i> : Konkrete Handlungen ohne Bewertungen.	Nach Marshall B. Rosenberg (2007)	4.3
	2. <i>Fühlen</i> : Sagen, was in mir ist.		4.4
	3. <i>Bedürfnis</i> : Sagen, was ich brauche.		4.5
	4. <i>Bitte</i> : Um eine konkrete Handlung bitten, Nichterfüllung ist möglich.		5.3 6.5
Gewaltlosigkeit: Konzept	Statt Gewaltlosigkeit verwendet die aktuelle Friedensforschung den Begriff Gütekraft als Übersetzung des Begriffs <i>satyagraha</i> nach Mahatma Gandhi.	Nach Robert F. Antoch (o.J.)	3.5
	1. Sich mit den eigenen Ängsten auseinandersetzen, den andern nicht automatisch als Feind wahrnehmen 2. Prüfen, wie viel Wohlwollen man dem andern entgegenbringen kann 3. Sich nicht einschüchtern lassen und den andern nicht einschüchtern 4. Den andern als Mitstreiter für eine bessere Welt erkennen und behandeln mit dem Ziel, sowohl Opfer wie Täter zu befreien.		
Giraffensprache	Die <i>Giraffensprache</i> ist eine Sprache der Bedürfnisse und des mitfühlenden Verständnisses für sich selbst und die andern. In der Giraffensprache wird die Verantwortung für die eigenen Gefühle und Bedürfnisse übernommen. Sie zeichnet sich aus durch Verständnis und positive, aufbauende Formulierungen. Da in der Giraffensprache eigene Motive und Bedürfnisse nachvollziehbar gemacht werden, zeigt man sich verletzlich und damit angreifbar. Im Gegensatz dazu erfüllt die <i>Wolfsprache</i> eine Schutzfunktion, die durch Bewertungen und Unterdrücken der Gefühle entsteht.	Nach <a href="http://www.gfk-training.com/unterschiede-wolfs-giraffensprache.htm">http://www.gfk-training.com/unterschiede-wolfs-giraffensprache.htm</a>	4.2 4.5 6.3 6.4
	1. <i>Verhärtung</i> : Spannungen, Verkrampfung 2. <i>Debatte</i> : Schwarz-Weiß-Denken, Misstrauen 3. <i>Taten</i> : Schuldzuweisungen, verbale Gewalt 4. <i>Koalitionen</i> : Gerüchteküche, Gruppenbildung, Rollenzuschreibungen 5. <i>Gesichtsverlust</i> : Öffentliche Angriffe, Ausschluss, Isolation 6. <i>Drohstrategien</i> : Drohung und Gegendrohung, Ultimaten, Stress 7. <i>Begrenzte Vernichtungsschläge</i> : Keine menschliche Qualität mehr, Attacken, Werteumkehr 8. <i>Zersplitterung</i> : Paralisieren des feindlichen Systems, vitale Systemfaktoren zerstören 9. <i>Gemeinsam in den Abgrund</i> : Kein Weg mehr zurück, totale Konfrontation, Vernichtung		
Gruppenkonflikt: Eskalationsstufen	1. <i>Verhärtung</i> : Spannungen, Verkrampfung 2. <i>Debatte</i> : Schwarz-Weiß-Denken, Misstrauen 3. <i>Taten</i> : Schuldzuweisungen, verbale Gewalt 4. <i>Koalitionen</i> : Gerüchteküche, Gruppenbildung, Rollenzuschreibungen 5. <i>Gesichtsverlust</i> : Öffentliche Angriffe, Ausschluss, Isolation 6. <i>Drohstrategien</i> : Drohung und Gegendrohung, Ultimaten, Stress 7. <i>Begrenzte Vernichtungsschläge</i> : Keine menschliche Qualität mehr, Attacken, Werteumkehr 8. <i>Zersplitterung</i> : Paralisieren des feindlichen Systems, vitale Systemfaktoren zerstören 9. <i>Gemeinsam in den Abgrund</i> : Kein Weg mehr zurück, totale Konfrontation, Vernichtung	Nach Hedwig Kellner (2000) und Konflikt-Kompetenz (2005)	6.5
Gruppenprozess: Beschreibung	Die Beschreibung eines <i>Gruppenprozesses</i> umfasst die <b>Zielorientierung</b> (Ziele des Teams, eigene Identifikation mit dem Ziel), die <b>Aufgabenbewältigung</b> (Koordination der Anstrengungen, Informationsfluss), den <b>Zusammenhalt</b> (sich als Team fühlen, gegenseitige Unterstützung in Notfällen) sowie <b>Verantwortungsübernahme</b> (alle bringen sich ein, jeder fühlt sich für das Gesamtergebnis verantwortlich).		6.1
Gruppenprozess- analyse: objektiv	Die <i>objektive Gruppenprozessanalyse</i> umfasst die systematische Erfassung der Prozesse, die in einer Gruppe ablaufen. Sie wird häufig durch ein Beobachterteam durchgeführt ( ▶ Assessment), sie erfordert hohen Zeitaufwand und Schulung der Beobachtenden.		6.1
Gruppenprozess- analyse: subjektiv	Die <i>subjektive Gruppenprozessanalyse</i> wird durch die einzelnen Gruppenmitglieder durchgeführt. Meistens wird dafür ein Fragebogen verwendet mit Fragen wie: – Wie habe ich mich in der Gruppe gefühlt? – Wie viel Vertrauen konnte ich haben? – Wie frei gegenüber den andern fühlte ich mich? – Wie viel habe ich über mich und mein eigenes Verhalten gelernt? – Wie viel habe ich in Bezug auf das Arbeitsthema gelernt? – Wie aktiv war die Gruppe? – Fühlte ich mich in der Gruppe akzeptiert? – Bin ich mit dem Arbeitsergebnis der Gruppe zufrieden? – Wie hilfreich war die Leitung in Bezug auf das Gruppengeschehen?	Nach Herbert Gudjons (1978)	6.1

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Hakomi, Auto- genes Training, Bioenergetik, Sophrlogie	Diese und andere Therapieformen unterstützen die Wahrnehmung des eigenen Körpers und der eigenen Gefühle speziell. Sie müssen bei entsprechend ausgebildeten Kursanbietern gelernt werden.		2.1
Hilfe zur Selbsthilfe	<i>Hilfe zur Selbsthilfe</i> soll Hilfsbedürftige dazu befähigen, sich selbst zu helfen oder sich Hilfe zu organisieren.		2.5 5.3 5.4
Hilfeleistung: Entscheidungs- prozess	<p><b>1. Wahrnehmung eines Ereignisses:</b> Der potenzielle Helfer muss bemerken, dass etwas geschieht, und seine Aufmerksamkeit auf das ungewöhnliche Ereignis lenken. Je klarer zu erkennen ist, dass ein Opfer der Hilfe bedarf, desto eher wird auch Hilfe geleistet.</p> <p><b>2. Erkennen der Notlage:</b> Wenn ein Ereignis erst einmal wahrgenommen worden ist, muss die Entscheidung getroffen werden, ob es sich bei diesem Ereignis um einen Notfall handelt oder nicht. Gelangt der Zuschauer zu dem Resultat, dass seine Hilfe notwendig ist, übernimmt er Verantwortung und ist zur Hilfe bereit.</p> <p><b>3. Die eigene Verantwortung:</b> Die eigene Verantwortung muss erkannt und bewertet werden.</p> <p><b>4. Art der Hilfe:</b> Der potenzielle Helfer muss sich für eine bestimmte Art der Hilfe entscheiden. Die «Entscheidung» ist eigentlich schon mit der Bewertung des Ereignisses gefallen. Allerdings wägt der potenzielle Helfer noch ab, ob er kompetent genug ist, um in der konkreten Notsituation zu helfen.</p> <p><b>5. Ausführung:</b> Das Hilfeverhalten wird ausgeführt. Eine Hilfeleistung erfolgt nur dann, wenn der Zuschauer auf jeder Stufe des Prozesses die entsprechend «richtige» Entscheidung trifft.</p>	Nach Hans-Dieter Schwind (1998), S. 123 ff.	3.5
Hygienefaktoren	In der Motivationstheorie unterscheidet Herzberg die Hygienefaktoren und die > Motivatoren. <i>Hygienefaktoren</i> stärken die Motivation nicht, wenn sie aber nicht stimmen, dann führt dies zu Arbeitsunzufriedenheit. Hygienefaktoren sind: <b>Gehalt, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen, Führungstechnik, Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit.</b>	Nach Frederick Herzberg bzw. Walter Simon (2008), S. 97 ff.	5.5
Ich-Botschaft	<i>Ich-Botschaften</i> beschreiben die Situation, Gefühle, Befindlichkeit. Der Sender spricht über sich selbst. <b>Beispiel:</b> «Ich fühle mich übergangen». Eine Ich-Botschaft besteht aus drei Teilen. Zuerst sage ich, was ich gesehen, gehört oder gespürt habe und was das mit mir zu tun hat. Dann sage ich, was das bei mir auslöst. Und als Drittes bitte ich die andere Person um etwas, was das Problem für mich löst. Ich-Botschaften sind dann angebracht, wenn ich etwas Heikles mitteilen will, sie werden bei allen Kompetenzbereichen eingesetzt.		
Indikator	Ein <i>Indikator</i> ist ein <b>beobachtbares Anzeichen</b> (ein Verhalten, eine messbare Größe, ein Zustand) für ein ausgewähltes Phänomen. An einem Indikator kann also erkannt werden, welche Ausprägung ein bestimmtes Qualitätskriterium erreicht hat ( <i>Beispiel:</i> Kriterium = Zufriedenheit, Indikator = Ja-Antworten auf eine bestimmte Frage im Auswertungsbogen). Siehe auch > K.I.S.		1.4 5.3 5.5 6.3 6.4
Informations- verlusttreppe	Die Informationsübertragung ist stets durch Störung, Veränderung und Verlust von Informationen bedroht. So können auf dem Wege Meinen → Sagen → Hören → Verstehen Verluste entstehen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– beim Senden während der Übersetzung zwischen Gedanken und Sprache,</li> <li>– beim Transport durch akustischen Verlust (Lärm, leise Stimme, Schwerhörigkeit),</li> <li>– beim Verstehen durch Unaufmerksamkeit des Empfängers/der Empfängerin oder</li> <li>– durch Konzentration auf ein Reizwort, der Rest wird ausgeblendet.</li> </ul>		4.1 6.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Initiationsritus	Ein <i>Initiationsritus</i> ist ein <b>Ritual</b> , in dem der Übergang eines Individuums von der einen Altersgruppe zur anderen (Schuleintritt, Eintritt ins Erwachsenenalter) oder auch die Aufnahme von jemandem in eine Gruppe (Berufsabschluss, Religionsgemeinschaft) oder die Einweihung in ein Geheimnis vollzogen wird.		5.1 5.4
Innere Antreiber	<i>Innere Antreiber</i> sind <b>Glaubenssätze</b> , die sich eine Person im Verlaufe ihres Lebens angeeignet hat. Solche Antreiber basieren auf einem tiefer liegenden Bedürfnis. <i>Antreiber-Verhalten</i> <i>Tiefer liegendes Bedürfnis</i> Sei stark!                      Sicherheit in sozialen Kontakten Sei perfekt!                    Das Wissen und Können entsprechend der Fähigkeiten zu entfalten Sei (anderen) gefällig!      Liebe, Zugehörigkeit Beil dich!                      Die Fülle des Lebens zu erfahren Streng dich an!                Etwas zu leisten	Nach Karl Kälin/Peter Müri (2005), S. 91 ff.	1.2 2.4 3.1 4.5
Inneres Team	Den eigenen Persönlichkeitsanteilen werden Namen gegeben. Sie werden behandelt wie ein Team, bestehend aus Menschen. Dieses <i>innere Team</i> reagiert ähnlich wie normale Arbeitsteams. Für eine innere Ratsversammlung werden den unterschiedlichen Stimmen Namen gegeben, und es wird in folgenden Schritten vorgegangen: 1. Wer meldet sich alles in dieser Situation zu Wort? 2. Was hat jeder/jede zu sagen? 3. Was habt ihr einander zu sagen? 4. Was sind eure Beiträge zur Situation? 5. Wie will ich (das Oberhaupt) jetzt reagieren? Das innere Team kann aufgezeichnet, selbst oder mit verteilten Rollen angehört und gespielt werden.	Nach Friedemann Schulz von Thun (2008) und Karl F. Meier-Gantenbein/Thomas Späth (2006), S. 73 f.	1.3 2.1 4.5 5.3
Interaktionspyramide	Gemäß der <i>Interaktionspyramide</i> nach Bair braucht es, um zu informieren, am wenigsten Interaktion, für die Koordination schon etwas mehr, noch mehr für die Mitarbeit und am meisten für die Zusammenarbeit ( <i>Informing, Coordinating, Collaborating, Cooperating</i> ). Wenn eine Gruppe also einen Auftrag zu erledigen oder ein Problem zu lösen hat, muss die Interaktion unter den Gruppenmitgliedern intensiver sein.	Nach James H. Bair (1989), S. 208–217	6.1
Interaktionsstruktur	<i>Interaktionsstruktur</i> umfasst die Gesamtheit sozialer Interaktionen, also <b>was</b> wir sagen, <b>wie</b> wir etwas sagen, <b>wann</b> und <b>mit welcher Absicht, zu welchem Zweck</b> wir etwas sagen, <b>wem</b> wir <b>wann</b> was sagen können; und nicht nur sagen, auch im Sinne des Tuns, des Handelns, des Vermittelns. Innerhalb der Interaktionsstruktur lassen sich verschiedene Kommunikationsstrukturen unterscheiden, etwa hierarchische Kommunikationskanäle von oben nach unten oder eher sternförmige oder netzartige Strukturen.	Nach Hilbert Meyer (1994), S. 138 ff.	6.1 6.3
Interventionen auf der Ich-Ebene	<b>Forming:</b> Sitzordnung, <b>Storming:</b> Transparenz in Bezug auf Methodik, Sozialformen und Rollen; Einbezug von allen, <b>Norming:</b> Einbezug von allen; Toleranz vorleben und einfordern, <b>Performing:</b> Druck oder Entlastung; Sozialformen; Aussprache, <b>Closing:</b> Zeit und Raum geben für Individualität, persönliche Zielüberprüfung. Siehe auch ▶ Entwicklungsphasen einer Gruppe		6.1
Interventionen auf der Struktur-Ebene	<b>Forming:</b> Räumlichkeiten, Organisation, Zeitrahmen, <b>Storming:</b> Aktuelles, Störungen von außen, <b>Norming:</b> Vorgaben, <b>Performing:</b> Tageszeit, Pausen, <b>Closing:</b> Abreise, Nachfolgeprojekt.		6.1
Interventionen auf der Wir-Ebene	<b>Forming:</b> Teilnehmerzahl, Zusammensetzung, <b>Storming:</b> Regeln, Arbeitsgruppen, Klassenaussprache, <b>Norming:</b> Koordination, Kontrakt, <b>Performing:</b> Sozialformen, Zusammenhalt, Erfolgserlebnisse, <b>Closing:</b> Feedback für alle, Prozessauswertung.		6.1

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Interventionen auf der thematisch-sachlichen Ebene	<b>Forming:</b> Ziele, Vorgehensweisen, <b>Performing:</b> Menge, Tiefe und Umfang, Methoden, Tempo, Visualisierung, Vorgehen transparent machen, <b>Closing:</b> Zielüberprüfung, Protokoll.		6.1
Interventionen: Ebenen	Es können verschiedene <i>Interventionsebenen</i> unterschieden werden. Gemäß dem TZI-Dreieck sind es: Thema, Ich, Wir und Globe. Nach Rita Milesi <b>strukturelle Ebene, thematisch-sachliche Ebene, Ebene der Interaktionsdynamik, Beziehungs-Bedeutungs-Ebene und archaisch-symbolische Ebene.</b>	Nach Rita Milesi (2006), S. 12	6.1
Interventionen: Intensität	<b>Tangential:</b> Die Intervention streift den Anlass zum Eingreifen nur am Rande. <b>Direkt:</b> Die Intervention benennt den Anlass zum Eingreifen eindeutig. <b>Konfrontativ:</b> Die Intervention ist unmissverständlich und enthält häufig eine Forderung.	Nach Rita Milesi (2006), S. 9	6.1
Interventionen zum Aktivieren	Anlässe und mögliche <i>aktivierende Interventionen</i> könnten sein: – <b>Das Vorgehen wird kritisiert:</b> Fragen Sie alle Gruppenmitglieder, wie sie das Vorgehen beurteilen und ob jemand einen anderen Vorschlag hat. – <b>Die Gruppenmitglieder sind träge, beantworten Fragen nicht:</b> Stellen Sie offene Fragen, lassen Sie die Antworten auf Karten schreiben und aufhängen und arbeiten Sie dann mit den Antworten weiter. Oder fassen Sie die Kerngedanken und Zwischenergebnisse kurz zusammen und fragen danach, was bis zur Erfüllung des Gruppenauftrages noch fehlt. – <b>Die Gruppenmitglieder denken beim Suchen nach Problemlösungen nicht mit:</b> Machen Sie eine kurze Pause. Beschreiben Sie danach die Aufgabe nochmals kurz und lassen Sie jede Person kurz beschreiben, welche ihrer Fähigkeiten möglicherweise zur Problemlösung beitragen könnte. Oder wie sie ein ähnliches Problem bereits einmal erfolgreich gelöst hat. – <b>Der Prozess ist festgefahren:</b> Durchbrechen Sie die Blockade, indem Sie einen ersten Schritt zur Umsetzung ausführen lassen oder eine Entscheidung per Los fällen. Lassen Sie danach die Folgen analysieren.		6.5
Intervision	Austausch in Gruppen unter Gleichgestellten ohne externe Führung.		1.2 1.4 5.3 6.3 6.5
Job-Empowerment	<i>Job-Empowerment</i> bedeutet <b>Ermächtigung</b> oder Selbstbefähigung. Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden wird ermöglicht und gefördert. Voraussetzungen sind ein freier Informationsfluss, die Abgabe von Macht und Verantwortung sowie eine ausgeprägte ► Fehlerkultur.		5.5
Job-Enlargement	<i>Job-Enlargement</i> bedeutet <b>Erweiterung</b> . Die Mitarbeitenden verrichten mehrere Arbeitsgänge am selben Produkt oder an derselben Dienstleistung. Dadurch wird Monotonie vermieden und die Vielseitigkeit sowie die Identifikation mit dem Produkt gefördert.		5.5
Job-Rotation	<i>Job-Rotation</i> bedeutet Drehung im Sinne von <b>Stellenwechsel</b> . Mitarbeitende werden an mehreren Stellen eingesetzt. Dies erhöht die Flexibilität im Personaleinsatz und erfordert gezielte Weiterbildung.		5.5
Johari-Fenster	Das <i>Johari-Fenster</i> , benannt nach den Autoren Joe Luft und Harry Ingham, ist ein einfaches grafisches Modell, das die Dimensionen «mir bekannt»/«mir unbekannt» sowie «ändern bekannt»/«ändern unbekannt» darstellt. Gegenseitiges Feedback hat zum Ziel, den blinden Fleck («mir unbekannt»/«ändern bekannt») zu verkleinern und damit den öffentlichen Bereich (allen bekannt) zu vergrößern.	Nach Joseph Luft und Harry Ingham (1955)	1.2 1.3 2.1 3.1 4.1 4.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
K.I.S.	K.I.S steht für: <b>Kriterien, Indikatoren und Standards.</b> Im Rahmen des Controllings und der Qualitätssicherung werden Kriterien (Wodurch zeichnet sich die Institution aus?), ▸ Indikatoren (Woran zeigt sich diese Qualität?), Standards (In welchem Ausmaß sollen die Kriterien erreicht sein?) sowie die dazu gehörenden Nachweisdokumente (Mit welchen Dokumenten lässt sich die Qualität belegen?) unterschieden.	Nach eduQua-Handbuch (2004), S. 51 ff.	1.4 1.5 5.5
Kommunikationsfallen im Konfliktgespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Eine Störung wird als Fehler des Gegenübers formuliert, es wird Schuld zugeschoben.</li> <li>– Bedürfnisse werden nicht klar deklariert, Gefühle werden nur indirekt ausgedrückt.</li> <li>– Es wird eine Verteidigungs-, Rechtfertigungs- oder Kampfhaltung eingenommen.</li> <li>– Es werden Sachzwänge vorgeschoben.</li> <li>– Es wird auf einer Machtposition verharrt.</li> <li>– Die Verletzlichkeit des Gegenübers wird ausgespielt.</li> <li>– Es werden aus der Vergangenheit Rechtfertigungen gesucht.</li> <li>– Es wird widerwillig nachgegeben, ohne dass alle Einwände formuliert worden sind.</li> <li>– Die Verwendung des Wortes «aber» («jedoch») gilt als Zeichen einer Kommunikation der Rechtfertigung und sollte durch «und» ersetzt werden.</li> </ul>		4.5 5.2 6.5
Kommunikations-sperren	Befehlen, kommandieren, ermahnen, drohen, warnen, predigen, moralisieren, Lösungen geben, Ratschläge geben, belehren, urteilen, kritisieren, Vorwürfe machen, schmeicheln, loben, beschimpfen, lächerlich machen, beschämen, bemitleiden, ablenken, ausweichen, Diagnosen stellen, interpretieren.	Nach Thomas Gordon (2006), S.112 f.	4.2 4.3 5.1 6.3
Kompetenz-profile	<i>Kompetenzprofile</i> zeigen grafisch auf, welche Kompetenzen für eine komplexe Handlung mitgebracht werden müssen (Spinnennetz, Balkengrafik).	Nach «www.kgv.ch» Bildung/Kompetenzprofile: verschiedene Berufe	1.2 1.3 1.4 6.5
Kompetenzraster	Tabellarische Darstellung einer Kompetenz mit verschiedenen Dimensionen beziehungsweise <b>Teilkompetenzen</b> und <b>Entwicklungsstufen</b> . <i>Kompetenzraster</i> bauen auf Kompetenzprofilen auf und formulieren bei den einzelnen Kompetenzen auch Entwicklungsstufen. Die Anordnung in einer Matrix erlaubt einen schnellen Überblick sowohl über die zu erwerbenden/gewünschten Fähigkeiten als auch über die verschiedenen Ausprägungsstufen innerhalb dieser Fähigkeiten. Kompetenzraster bieten die Möglichkeit, Entwicklungsschritte zu planen und Ergebnisse einzuordnen.	Nach «www.bildung-brandenburg.de/2365.html»	1.2 1.3 1.4 1.5 6.2 6.5
Konflikt: Eskalationsstufen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Diskussion</i>: Man ist unterschiedlicher Meinung und kann sich nicht einigen. Die Diskussion ist hitzig, man unterbricht sich gegenseitig.</li> <li>2. <i>Distanzierung</i>: Unterschiede werden als Gegensätze erlebt. Es werden Standpunkte vertreten und die Äußerungen des Gegenübers in Schwarz-Weiß eingeteilt.</li> <li>3. <i>Emotionalisierung</i>: Abwertende Gefühle kommen ins Spiel. Dem andern wird alles Mögliche unterstellt, je nach Situation Sturheit, Unachtsamkeit, Egoismus, Taktik, Lüge, Gemeinheit o. Ä.</li> <li>4. <i>Eskalation</i>: Der Informationsfluss funktioniert nicht mehr. Gute Absichten der «Gegenpartei» werden nicht mehr gesehen, sondern es finden persönliche Angriffe und unfaire Kritik statt. Gespräche werden abgebrochen und vollendete Tatsachen geschaffen. Die Schuld wird ausschließlich dem andern zugewiesen.</li> <li>5. <i>Verhärtung</i>: Die Fronten sind verhärtet. Eine Lösung wird ausgeschlossen. Es findet keine Kommunikation mehr statt.</li> </ol>	Nach Konfliktmanagement (Lernsoftware).	5.2 6.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Konflikt: Symptome	Mögliche Hinweise auf einen verdeckten oder potenziellen Konflikt sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Die Zusammenarbeit wird zäher.</li> <li>– Es werden subtile Entwertungen ausgetauscht.</li> <li>– Es werden Absprachen nicht mehr eingehalten.</li> <li>– Es wird vor allem erklärt, warum etwas nicht geht.</li> <li>– Es wird unsachlich argumentiert.</li> <li>– Das Verhältnis untereinander kühlt plötzlich ab.</li> </ul>		5.2 6.5
Konfliktarten	<i>Verteilungskonflikt</i> (Wer bekommt/macht was [nicht]?) <i>Zielkonflikt</i> (Welches Ziel wird auf welche Art angestrebt?) <i>Rollenkonflikt</i> (Wer hat welche Rolle und mit/aufgrund von welchem Recht?) <i>Wahrnehmungskonflikt</i> (Was geschieht wie [nicht]?) <i>Beziehungskonflikt</i> (Abneigungen, Vorbehalte, Antipathien gegenüber einer Person)	Nach Hedwig Kellner, Konflikt-Kompetenz (2005) und Konfliktmanagement (Lernsoftware).	5.2 6.5
Konfliktebenen	Konflikte sollten von oben nach unten (gemäss der folgenden Auflistung) gelöst werden. Je weiter oben ein Konflikt angesiedelt ist, desto einfacher ist er zugänglich. <ul style="list-style-type: none"> <li>– Arbeitsorganisation und technische Gegebenheiten</li> <li>– Methoden, Vorgehensweise</li> <li>– Rollen, Arbeitsteilung</li> <li>– Ziele, Absichten</li> <li>– Erlerntes Verhalten</li> <li>– Werte, Kultur</li> <li>– Persönlichkeit</li> </ul>	Nach einem Referat von Michael Eichberger (1998)	5.2 6.5
Konfliktgespräch vorbereiten	Führen Sie Gespräche mit den Konfliktbeteiligten und auch Außenstehenden, die Ihnen Antworten auf folgende Fragen liefern: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wo genau liegen die Probleme?</li> <li>– Welche Standpunkte vertreten die Beteiligten?</li> <li>– Welche Interessen haben die Beteiligten?</li> <li>– Welche unterschiedlichen Lösungen sehen die Beteiligten?</li> <li>– Was spricht für die einzelnen Lösungen?</li> <li>– Wie könnte die beste Lösung aussehen?</li> <li>– Können alle Beteiligten mit dieser Lösung leben?</li> <li>– Wie kann die Lösung umgesetzt werden?</li> <li>– Wie lässt sich die Einhaltung der Vereinbarung kontrollieren?</li> </ul>	Nach Konfliktmanagement (Lernsoftware)	5.2 6.5
Konfliktgespräch: Phasen in asymmetrischen Beziehungen	Einleitung, 1. Konfrontation (sachliche Beschreibung des Konfliktes, Benennen des erwünschten Verhaltens) 2. Stellungnahme des Untergebenen/des Jugendlichen (Beschreibung der eigenen Wahrnehmung) 3. Erwünschtes Verhalten festhalten (Vereinbarung oder Vorgabe mit klarer Zeitangabe zur Überprüfung) 4. Wege zur Erreichung des gewünschten Verhaltens suchen (mindestens fünf Alternativen) 5. Bewertung der Alternativen durch den Untergebenen, Moderation durch den Vorgesetzten 6. Vereinbarung der nächsten Schritte (auf Realisierbarkeit achten) Sanktion bei Nichteinhalten bekannt geben, Gesprächsabschluss, Nachbesprechung und Überprüfung zum vereinbarten Zeitpunkt	Nach Konflikt-Kompetenz (2005)	5.2
Konfliktgespräch: Phasen in symmetrischen Beziehungen	1. Einleitung 2. Eigene Konfliktdarstellung 3. Darstellung der Gegenseite 4. Gegensätze und Gemeinsamkeiten 5. Erwartungen 6. Vereinbarungen 7. Gesprächsabschluss	Nach Konflikt-Kompetenz (2005)	5.2



Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Konfliktstrategie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Machtausübung</i> Anordnen, befehlen, drohen, Nichtbeachtung, Liebesentzug, physische Gewalt, Gesetze: «Darüber brauchen wir jetzt nicht zu streiten. Ich bin der Chef und habe so entschieden.»</li> <li>2. <i>Motivation und Überzeugung</i> Eher partnerschaftlich, Argumente, Anreize, Belohnung: «Damit wir hier ordentlich arbeiten können, muss eine minimale Ordnung eingehalten werden. Dazu kannst du doch deinen Teil beitragen. Dafür sind wir alle früher fertig.»</li> <li>3. <i>Verführung</i> Andeuten, Komplimente machen, schmeicheln: «Du bist schon schwer in Ordnung, ich arbeite richtig gern mit dir zusammen.»</li> <li>4. <i>Friedliche Koexistenz</i> («Kuhhandel», «alte Ehe») Freiwillige Unterordnung, einlenken: «Wenn du das für mich erledigst, räume ich dafür deine Sachen auf.»</li> <li>5. <i>Nachgeben</i> Auf eigene Ziele verzichten, Meinungsverschiedenheiten harmonisieren.</li> <li>6. <i>Flucht</i> Rückzug, gar nichts tun, Konflikte ja nicht aufrühren.</li> <li>7. <i>Systemveränderung</i> Neue Personen, Regeln ändern, beenden «Wir teilen uns jetzt die Schreibtische auf. Und für den Rest stellen wir eine Putzfrau ein.»</li> <li>8. <i>Institutionalisierung von Konflikten</i> Kommissionen bilden, Gericht beziehen, Beratung aufsuchen, Vorgesetzte hinzuziehen: «Ich hole jetzt den Teamleiter, der soll das entscheiden.»</li> <li>9. <i>Konfliktlösung durch kooperative Gespräche</i> Feedback, Meta-Kommunikation, Zuhören, Vier-Aspekte Modell, Ich-Botschaften.</li> </ol>		<p>3.4</p> <p>4.4</p> <p>5.2</p> <p>6.5</p>
	<p>Wir alle folgen bei Konflikten bestimmten Mustern, eingefahrenen Rollen und Verhaltensweisen. Man unterscheidet fünf typische Verhaltensmuster, die natürlich nie in der beschriebenen reinen Form vorkommen.</p> <p><i>Nähesucher</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– legen großen Wert darauf, sich über Probleme auszusprechen und Gefühle auszudrücken; meinen, dass das andere auch tun sollten;</li> <li>– reagieren auf Ängste durch verstärkte Bedürfnisse nach Zusammengehörigkeit und Bindung;</li> <li>– fühlen sich leicht zurückgewiesen und nehmen es als persönliche Kränkung, wenn jemand, der ihnen nahe steht, Zeit und Raum für sich beansprucht.</li> </ul> <p><i>Distanzsucher</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– betrachten sich als unabhängige, eigenständige Persönlichkeit, die sich eher selbst helfen, als die Hilfe anderer in Anspruch zu nehmen; suchen bei Belastungen emotionale und physische Distanz;</li> <li>– kompensieren Ängste in persönlichen Beziehungen durch stärkere Konzentration auf den Berufsbereich;</li> <li>– tendieren dazu, Beziehungen abubrechen, wenn sie problematisch werden, statt dranzubleiben und den Konflikt auszutragen.</li> </ul>		

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Konflikttypen	<p><i>Unterfunktionierende</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– werden, wenn sie unter Spannung stehen, «unfähiger» und fordern dadurch andere auf, sich um sie zu kümmern;</li> <li>– neigen bei Stresssituationen zu Symptomen von physischen oder psychischen Störungen;</li> <li>– haben Schwierigkeiten, ihre starke kompetente Seite zu zeigen.</li> </ul>		3.4 5.2 6.2 6.5
	<p><i>Überfunktionierende</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wissen immer, was «richtig» ist, nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere (und neigen so zur Ratgeber- und Retterrolle),</li> <li>– werden oft als äußerst zuverlässig bezeichnet oder als Menschen, die alles im Griff haben;</li> <li>– haben Schwierigkeiten, ihre verletzbare hilflose Seite zu zeigen.</li> </ul>		
	<p><i>Schuldzuweisende</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sehen andere als Hindernis an, das eigene Verhalten zu ändern, und machen sie für die eigenen Gefühle und Handlungen verantwortlich;</li> <li>– verbrauchen viel Energie bei dem Versuch, jemanden zu ändern, der sich nicht ändern will.</li> </ul>		
Konfliktvermittlung: Aufgaben des Schlichters	<p><i>Konfliktlösung anstreben:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– für Entgegenkommen in weniger wichtigen Punkten sorgen,</li> <li>– emotionale und sachliche Ebene im Auge behalten,</li> <li>– Störungen auf der emotionalen Seite haben Vorrang,</li> <li>– <i>auf der emotionalen Seite:</i> konstruktive Gesprächsatmosphäre schaffen, für gemeinsame Lösung werben, auf Interessenausgleich achten, Konflikt versachlichen,</li> <li>– <i>auf der sachlichen Seite:</i> unterschiedliche Standpunkte einander gegenüberstellen, Gemeinsamkeiten herausarbeiten, Entscheidungen vorbereiten, Argumentationsstützen liefern, für eine stabile Lösung sorgen, Vereinbarungen kontrollieren.</li> </ul>	Nach Konfliktmanagement (Lernsoftware)	5.2
Konfliktvermittlung: Phasen des Schlichtungs-gesprächs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gesprächseinstieg</li> <li>2. Situationsklärung</li> <li>3. Interessenbekundung</li> <li>4. Suche nach Lösungen</li> <li>5. Entscheidung: konkrete Vereinbarungen treffen</li> </ol>	Nach Konfliktmanagement (Lernsoftware)	5.2
Konstruktive Kritik	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bezieht sich auf ein einziges Thema oder auf einen einzigen Vorfall,</li> <li>– wird präzise und konkret ausgedrückt,</li> <li>– zielt auf Verhalten und Tatsachen,</li> <li>– bezieht sich auf Veränderbares,</li> <li>– enthält die eigenen Vermutungen und Interpretationen in direkt ausgedrückter Form,</li> <li>– macht die eigenen Gefühle in Ich-Form deutlich,</li> <li>– schließt mit einem Vorschlag oder einer konkreten Bitte ab,</li> <li>– enthält gerne das Wörtchen «noch»: Ich könnte mir vorstellen, es wäre noch besser ...</li> </ul>	Nach Barbara Berckhan (2003), S. 171 ff.	1.1 1.2 1.5 2.5 3.4 3.5 4.5 5.3 6.4
Kontrakt mit dem Auftrag-geber	<p>Der <i>Kontrakt mit dem Auftraggeber</i> dient dazu, eine tragfähige Basis für die Zusammenarbeit zu legen. Je klarer sich beide Seiten (Auftraggeber und Auftragnehmer) darüber sind, welche <b>Spielregeln</b> gelten sollen, welche <b>Rahmenbedingungen</b> zu beachten und welche <b>Leistungen</b> zu erbringen sind, desto erfolgreicher wird die vereinbarte Aufgabe gelöst werden. Ein Kontrakt kann mündlich oder schriftlich geschlossen werden, es ist aber ratsam, die Kernpunkte nach dem Gespräch mit dem Auftraggeber zusammenzufassen und diesem zu senden.</p>	Nach Barbara Langmaack/Michael Braune-Krickau (2000), S. 9 ff.	1.3 1.5 5.3 6.4
Kontrollformen	<p>Die <i>Kontrollform</i> beeinflusst den &gt; Führungsstil. Die engste Führung wird mit der <b>Ablaufkontrolle</b> erreicht, bei der die einzelnen Arbeitsschritte laufend überprüft werden. Die <b>Verhaltenskontrolle</b> richtet sich auf die Einstellung und das Verhalten des Mitarbeiters gegenüber der Aufgabe. Die <b>Ergebniskontrolle</b> ist auf den Erfolg beziehungsweise das fertige Produkt ausgerichtet.</p>		5.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Kooperations- spiele	<i>Kooperationsspiele</i> und -übungen können mit Jugendlichen und Erwachsenen gemacht werden. Sie können je nach Situation und Thema abgewandelt und unterschiedlich ausgewertet werden. Die wohl bekanntesten sind: fliegende Eier, Turmbau und Collagen oder Bilder erstellen. Eine Fülle dieser Spiele findet sich über das Internet sowie in Methodenbüchern.	Nach Dürrschmidt (2008)	2.1 6.3 6.4
Körpersprache beobachten	Das weitaus hilfreichste Medium zur Beobachtung der Körpersprache ist der Film. Körpersprache umfasst: <b>Haltung, Gangart, Mimik, Gestik, Stimmlage, Stimmvariation, Lautstärke, Tempo</b> (von Bewegungen und Rede). Sehr bekannt ist Samy Molcho für die Interpretation der Körpersprache. Aber es sei gewarnt vor zu schneller Interpretation: Die meisten körpersprachlichen Signale können sehr Unterschiedliches bedeuten.	Nach Samy Molcho (2006)	2.3 2.5 3.2 4.1 4.5 5.1 5.3 6.2
Kreativitäts- strategien	Nach Walt Disney: Legen Sie sich drei beschriftete Blätter bereit, je eines für Ihre <b>träumerische Seite</b> (Stellen Sie sich vor, wie es sein könnte), für Ihre <b>umsetzende Seite</b> (Wie wäre das anzupacken und umzusetzen?) und für Ihre <b>hinterfragende Seite</b> (Was wäre besser, optimal?). Weitere Methoden: 6–3–5, Brainwriting, World Café, Brainstorming usw.	Nach Karl Kälin/Peter Mürli (2005), S. 193 ff.	1.4 2.4 6.3
Kursauswertung	Fragebogen zur <b>Zufriedenheit</b> der Teilnehmenden im Hinblick auf Aspekte wie Infrastruktur, Lernerfolg, Kursleitung, Administration.		1.5
Laufbahn- planung	Es kann unterschieden werden in <b>Führungslaufbahn</b> (Gruppenleitung, Regionalleitung, Außendienstleitung, Bereichsleitung), <b>Fachlaufbahn</b> (Übernahme von mehr Fachverantwortung, Stabsstellen), <b>Projektlaufbahn</b> (Projektmitarbeit, Projektleitung). Die <i>Laufbahnplanung</i> ist Teil der Personalentwicklung und trägt entscheidend zur Motivation der Mitarbeitenden bei.		1.3 1.4 5.5
Leading	Nachdem ein gemeinsamer Schwingungszustand über $\triangleright$ Pacing hergestellt wurde, kann der Gesprächspartner über Impulse, Fragen oder aktives Zuhören geführt werden. Dies erfordert hohe Flexibilität des Führenden, denn sobald die gemeinsame Schwingung (auch Rapport genannt) verloren geht, ist Leading nicht mehr möglich. Aus dem $\triangleright$ NLP	Nach Alexa Mohl (2003), S. 364 f. < <a href="http://www.nlp.at/lexikon">http://www.nlp.at/lexikon</a> >	4.2
Lehrplan	Ein <i>Lehrplan</i> umfasst maximal: gesetzliche Grundlagen, Umfang, Lektionentafel, Lernorte, Richtziele, Lernziele, Kompetenzen, Inhalte, didaktische Vorgaben sowie Prüfungsreglement. Er sollte auf einem anerkannten $\triangleright$ Berufsbild aufbauen.		1.3 1.4
Leistungskurve	Individuelle Leistungshochs und -tiefs über den Tag verteilt.		1.4
Lern- und Arbeitstechnik	Es gibt eine Fülle von Literatur und Links zum Thema Lern- und Arbeitstechnik.	Ruth Meyer kommentiert didaktische Literatur auf: <a href="http://www.lehrendlernen.ch">www.lehrendlernen.ch</a>	1.1 1.4 5.3
Lernberatung: Funktionen	<b>Lernbedarf feststellen</b> (Beratung bei der Analyse von subjektiven und objektiven Lernbedürfnissen), <b>Lernziele formulieren</b> (Beratung bei der Bestimmung von Erreichbarem und Wünschbarem), <b>Lernressourcen ermitteln</b> (Beratung über Lernmöglichkeiten, -medien, -techniken), <b>Lernstrategien auswählen</b> (Beratung über Lernmethoden), <b>Lernstrategien umsetzen</b> (Ist die Beratung bei der Einschätzung wirklich umgesetzt, erscheint sie zielführend usw.), Beurteilung der Ergebnisse (Hilfe bei der Evaluation der eigenen Lernergebnisse, Blick von außen), Initiative ergreifen (z. B. Beratung über Lernangebote).	Nach Henning Pätzold (2001), S. 145, und Peter Faulstich et al. (2005), S. 106	5.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Lernbereitschaft: Stufen	<p><i>Die vier Stufen der Lernbereitschaft</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Blindheit:</b> Die Person sieht nicht ein, dass sie etwas ändern muss, sieht den Sinn nicht.</li> <li>2. <b>Nachdenklichkeit:</b> Die Person sieht ein, dass sie sich bessern muss. Die konkrete Umsetzung wird aber auf später verschoben.</li> <li>3. <b>Vorbereitung:</b> Die Person zeigt eine erhöhte Bereitschaft, jetzt endlich konkret zu werden (häufig nach einem Schlüsselerlebnis). Nun kann eine Strategie, ein Aktionsplan formuliert werden.</li> <li>4. <b>Handeln:</b> Die Person setzt Schritte aus dem Aktionsplan um und verändert tatsächlich ihr Verhalten, ihre An- und Einsichten.</li> </ol>	Nach Daniel Goleman (2005), S. 398f.	1.1 5.3
Lernerfolgs- kontrolle	<i>Lernerfolgskontrollen</i> umfassen: mündliche und schriftliche <b>Prüfungen</b> , summative (abschließend, in einer Note zusammengefasst) und formative (auf Verbesserung bezogen), Selbst- und Fremdbeurteilung.		1.2 1.5 5.3
Lernkonzeption	Die <i>Lernkonzeption</i> eines Individuums umfasst «die Vorstellungen, das Bewusstsein über das Warum des Lernens, das Ziel und die Motivation, über das Was oder den Lerninhalt, das Wie oder die Lernstrategie, die globale Lernsituation und ihre Arbeitsorganisation.»	Nach Franz Baeriswyl/ Elisabeth Fröhlich/Christof Thierstein (1993), S. 5	1.2
Lernortanalyse	Der Ort, an dem gelernt wird, zum Beispiel ein Pult oder eine Lesecke, wird hinsichtlich Ergonomie, Umwelteinflüssen, Lichtverhältnissen, Stimmung analysiert.	Nach Ruth Meyer, Skript Arbeits- und Lerntechnik	1.4
Lernpartnerschaften	Für eine beschränkte Zeit werden Zweiergruppen bestimmt, die sich gegenseitig beim Lernen unterstützen. Je nach Zweck unterstützen sich diese bei der Vor- oder Nachbereitung, bei den Lernkontrollen oder bei speziellen Aufgaben.		1.4
Lernprinzip des Club of Rome	Lernen geschieht <b>antizipatorisch</b> (Signale der Gegenwart hinterfragend) und <b>partizipativ</b> (Einbezug aller Betroffenen), durch <b>Sprache, Technik</b> und (besonders wichtig:) menschliche <b>Beziehungen</b> und <b>Wertvorstellungen</b> .	Nach Karl Kälin/Peter Müri (2005), S. 216ff.	1.4
Lernstile	Kolb unterscheidet vier Lernstile: <b>Entdecker/-in, Macher/-in, Entscheider/-in</b> und <b>Denker/-in</b> .	Nach David Kolb (1999) bzw. Ruth Meyer (2004), Kapitel 7	1.1 1.3 6.2 6.5
Lernstrategie	Die <i>Lernstrategie</i> ist die Vorgehensweise, wie gelernt wird ( <i>Beispiele:</i> Inhalte auswählen, Lernzeiten und Lernorte festlegen, Prüfungsvorbereitung).		1.2 1.4 5.3 6.2
Lerntagebuch	Das <i>Lerntagebuch</i> enthält die Aufzeichnungen über einen erfolgten Kursblock. Hilfreich sind dabei folgende Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Was habe ich Neues gelernt, was ist mir aufgefallen? <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Bezug auf die Inhalte fachlicher und übergreifender Art (meine inhaltliche Kompetenz),</li> <li>• in Bezug auf mich als Person (meine personale und soziale Kompetenz).</li> </ul> </li> <li>– Woran werde ich inhaltlich noch weiterarbeiten: Wann? Wo? Wie?</li> <li>– Was möchte ich in den nächsten Tagen einmal anwenden?</li> <li>– Was will ich noch nachholen, was noch klären?</li> </ul>	Nach <a href="http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNTECHNIK/Lerntagebuch.shtml">http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNTECHNIK/Lerntagebuch.shtml</a>	1.2 1.5 5.3
Lerntechnik	Werkzeug, das ausgewählt wird, um ökonomisch und effizient zu lernen ( <i>Beispiele:</i> Karteikarten, Übungsanordnung, Rollenspiel).	Nach Ruth Meyer, Skript Arbeits- und Lerntechnik	1.3 1.4
Lerntyp	Der <i>Lerntyp</i> wird durch den bevorzugten Sinn zur Aufnahme von Informationen gekennzeichnet: <b>auditiv</b> (über die Ohren), <b>visuell</b> (über die Augen), <b>motorisch</b> (über den Tastsinn beziehungsweise über Bewegung), <b>kommunikativ</b> (über Austausch), <b>personenorientiert</b> (über die Beziehung zur Lehrperson), <b>medienorientiert</b> (über Internet, audiovisuelle Medien). Oder beim HALB-Test über den Wahrnehmungstyp: <b>handeln, akustisch</b> (hören), <b>lesen, Bilder</b> .	Nach Christine Falk-Frühbrodt, zitiert bei Werner Stangl-Taller, <a href="http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/TEST/HALB/theorie.shtml">http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/TEST/HALB/theorie.shtml</a>	1.1 1.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Macht: Quellen und -missbrauch	<p><i>Macht hat, wer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– eine übergeordnete Stellung einnimmt,</li> <li>– mehr Wissen, eine bessere Ausbildung hat,</li> <li>– über wichtige Informationen verfügt,</li> <li>– Beziehungen zu wichtigen Personen hat,</li> <li>– über Geld und materielle Ressourcen verfügt,</li> <li>– moralisch oder ethisch «im Recht» ist,</li> <li>– Kontrolle ausüben darf,</li> <li>– Abhängige oder Unmündige betreut.</li> </ul> <p><i>Seine Macht missbraucht, wer die persönliche Integrität anderer bedroht, die wirtschaftliche Existenz der andern bedroht, andere ungleich beziehungsweise ungerecht behandelt, Regeln willkürlich auslegt oder verändert, auf andere unnötig moralischen Druck ausübt, andere für eigene Zwecke manipuliert oder Abhängige missbraucht.</i></p>		<p>2.4</p> <p>3.4</p> <p>4.3</p> <p>5.4</p> <p>5.5</p> <p>6.5</p>
	<p>Eine <i>Maßnahme</i> ist ein Mittel oder eine Vorgehensweise, um eine Veränderung – meistens eine Verbesserung – herbeizuführen. Zu jeder Maßnahme gehört ein konkretes Ziel.</p> <p>Maßnahmen müssen folgende <b>Kriterien</b> erfüllen: verständlich, nachvollziehbar, kommunizierbar, begründet, maßvoll, ethisch und moralisch und rechtlich vertretbar, überprüf- und messbare Wirkung, reversibel, von der vorgesetzten Stelle mitgetragen.</p>		<p>1.3</p> <p>1.5</p> <p>5.2</p> <p>5.5</p> <p>6.5</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zum Publikum sprechen (nicht gegen die Projektion), Blickkontakt.</li> <li>– Alle Anwesenden haben freie Sicht auf die Projektion.</li> <li>– Folien gerade aufgelegt und Hellraumprojektor scharf eingestellt.</li> <li>– Hellraumprojektor, wenn nicht gebraucht, ausschalten oder abdecken.</li> <li>– Große Schrift auf Flipcharts, Groß- und Kleinbuchstaben, breite Stifte verwenden.</li> <li>– Animationen bei Computerpräsentationen gezielt und sparsam einsetzen.</li> <li>– Dem Publikum genügend Zeit lassen.</li> <li>– Üblicherweise muss der Beamer zuerst eingeschaltet werden, erst dann der Laptop, jeder Beamer hat eine <i>mute</i>-Taste, mit der die Projektion unsichtbar gemacht werden kann.</li> </ul>		<p>3.3</p> <p>6.3</p>
	<p>Meditation ist eine in vielen Religionen und Kulturen verbreitete spirituelle Praxis. Es gibt <b>aktive</b> (zum Beispiel Yoga, Tanz, Gehen, Qigong) und <b>passive</b> (Konzentration, Stille, Einsicht) Meditationstechniken in großer Fülle.</p>		<p>2.1</p> <p>2.2</p> <p>3.1</p>
	<p>Im <i>Mentaltraining</i> stellt man sich etwas geistig («im Kopf») vor. Diese Vorstellung soll so konkret wie möglich sein. Nachfolgend vier Schritte zu mehr Selbstbewusstsein:</p> <p><i>Schritt 1:</i> Erinnern Sie sich an eine Situation aus Ihrem Privatleben, aus dem Arbeitsalltag, aus dem Sport, die Sie sehr erfolgreich gemeistert haben.</p> <p><i>Schritt 2:</i> Schließen Sie die Augen und holen Sie die Erinnerung als Bild in Ihr Gedächtnis – so genau, dass Sie wissen, wann das war, wo sich die Situation abspielte und wer anwesend war.</p> <p><i>Schritt 3:</i> Erinnern Sie sich genau an Ihre Worte: Was haben Sie in der Situation gesagt? Wie gut können Sie Ihre Stimme hören? Was haben Sie in dem Moment getan? Wie gut können Sie sich in dem Erinnerungsbild handeln sehen?</p> <p><i>Schritt 4:</i> Was haben Sie dabei gefühlt? Welches Gefühl war das beherrschende? Mit dieser Erinnerung können Sie sich in Zukunft jederzeit selbst aufbauen.</p>	<p>Nach Christian-Rainer Weisbach/Ursula Dachs (1997), S.63</p>	<p>1.2</p> <p>2.2</p> <p>3.1</p>

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Mentaltraining: Wirksamkeit	<p><i>Übung 1:</i> Stellen Sie sich ein paar Meter vor eine Wand. Drehen Sie sich, so weit Sie können, ohne Ihre Füße zu bewegen, und merken Sie sich anhand eines Punktes an der Wand, wie weit Sie gekommen sind. Schließen Sie dann die Augen und machen Sie in der Vorstellung die gleiche Bewegung sieben Mal mit dem Ergebnis, dass Sie jedes Mal etwas weiter kommen. Machen Sie dann die Bewegung wiederum mit geöffneten Augen und staunen Sie!</p> <p><i>Übung 2:</i> Konzentrieren Sie sich in entspannter Haltung auf ein Problem, das Sie gerade haben. Spüren Sie nach, wie sich dieses Problem in Ihrem Körper und in Ihren Gedanken anfühlt. Erinnern Sie sich dann an einen tollen Erfolg in letzter Zeit. Geben Sie diesem Erfolgserlebnis etwas Raum. Erinnern Sie sich dann wieder an Ihr Problem und versuchen Sie, der Lösung näherzukommen.</p>		3.1
Mimik entschlüsseln METT	METT = Micro Expression Training Tool. Eine CD von Paul Ekman enthält ein interaktives Trainingsprogramm, um <b>Emotionen in der Mimik</b> besser entschlüsseln zu lernen.	Nach Paul Ekman (2007), <a href="http://www.PaulEkman.com">www.PaulEkman.com</a>	2.3 2.5 3.4 3.5 4.1 5.1
Mitarbeitergespräch	<p><i>Mitarbeitergespräche</i> sind ein zentrales Führungsinstrument. Sie umfassen die folgenden Gesprächspunkte: Reflexion der Arbeitssituation, Verbesserung der Zusammenarbeit, Vereinbarung von Zielen, Überprüfung früherer Ziele. Wenn die Mitarbeiterentwicklung nicht separat gepflegt wird, kommen noch Entwicklungspotenziale, Laufbahnplanung und Weiterbildung hinzu. Mitarbeitergespräche sollten immer mit Blick auf die Strategie und die Vision des Unternehmens geführt werden, da die individuellen Ziele daraus abgeleitet werden.</p> <p>Hinweise für die Gesprächsführung unter vier Augen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gespräche nicht in zu großem zeitlichen Abstand führen (mindestens jährlich),</li> <li>– Thema klar definieren – vorher (!) eigene Ziele festlegen,</li> <li>– Gesprächseröffnung stimmig zu Anlass und Inhalt des Gesprächs.</li> <li>– Ziele am Anfang des Gesprächs nennen,</li> <li>– Gesprächsführung behalten, Ziele als «roter Faden» halten,</li> <li>– eindeutige Fragestellungen, je nach Ziel offene oder geschlossene Fragen verwenden,</li> <li>– keine Diskussionen auf/über Nebenkriegsschauplätze,</li> <li>– Nachfragen, aktiv zuhören, die Angst vor Konflikten aushalten.</li> <li>– eine Win-win-Situation (Lösung) anstreben,</li> <li>– klare Terminvorgaben, am Ende Ergebnisse zusammenfassen und Vereinbarungen festhalten,</li> <li>– mögliche Konsequenzen festhalten, Dank für das Gespräch.</li> </ul>	Nach Rolf Meier (2005), S. 34 ff.	1.3 1.5 5.5
Mobbinghandlungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ständige Unterbrechungen und Kritik,</li> <li>– wie Luft behandeln,</li> <li>– persönliche Beleidigungen oder Anmache,</li> <li>– sinnlose oder kränkende Aufgaben zuweisen,</li> <li>– körperliche Angriffe (Misshandlung, Übergriffe, gesundheitsschädliche Tätigkeiten zuweisen).</li> </ul>	Nach Günther Gugel (2002) und <a href="http://www.friedenspaedagogik.de">www.friedenspaedagogik.de</a>	3.4 5.2 6.1
Mobbingtagebuch	In einem Tagebuch wird festgehalten, wann was vorgefallen ist und welches die Reaktionen und Folgen waren (Beteiligte, Ursachen, Reaktionen, Folgen/Auswirkungen, Unterstützung: Wer oder was hat geholfen?, Beweise/Zeugen).	Nach Axel Esser/Martin Wolmerath (2008)	3.4
Mobbingverlauf: Phasen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aus einem Konflikt entsteht eine persönliche Auseinandersetzung.</li> <li>2. Der Psychoterror beginnt, das Opfer wird zur Zielscheibe. Es verändert sich, wird misstrauisch und aggressiv.</li> <li>3. Der Arbeitgeber muss aufgrund von sich häufenden Fehlern und Fehltagen eingreifen. Das Opfer wird zum problematischen Fall.</li> <li>4. Meistens wird das Arbeitsverhältnis beendet – ein Wiedereinstieg des psychisch geschädigten Opfers ist erschwert.</li> </ol>	Nach Günther Gugel (2002), <a href="http://www.friedenspaedagogik.de/themen/mobbing">www.friedenspaedagogik.de/themen/mobbing</a>	3.4 6.1

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Moderieren	<p><i>Moderieren</i> unterscheidet sich von der herkömmlichen Diskussionsleitung dadurch, dass nicht nur sprachlich strukturiert und eingegriffen wird, sondern auch visuell. Die Aufgaben beim Moderieren umfassen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– den <b>Prozessverlauf</b> transparent machen (Ablaufplan, Struktur der Sitzung visualisieren),</li> <li>– die <b>gemeinsame Arbeit visualisieren</b> (Ergebnisse festhalten),</li> <li>– die <b>Diskussion leiten und Entscheidungen</b> herbeiführen.</li> </ul>	Nach Birgit Böhm/Heiner Legewie (1999)	6.3 6.4 6.5
Monovision	<p><i>Monovision</i> (abgeleitet aus Intervision und Supervision) ist eine Form der Selbstberatung oder Selbstreflexion und besteht aus fünf Schritten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Beschreibung</i> einer belastenden Situation.</li> <li>2. <i>Mutmaßung</i> darüber, was einem so zu schaffen macht.</li> <li>3. <i>Analyse</i> der nicht befriedigten subjektiven Bedürfnisse, Interessen und Ansprüche. Was muss als gegeben hingenommen werden?</li> <li>4. <i>Lösungsstrategien</i>: Welche Möglichkeiten gibt es, um eine solche Situation in Zukunft zu vermeiden oder die Situation zu entlasten? Welche dieser Möglichkeiten ist schwer, welche einfacher zu realisieren? Welche Maßnahmen lassen sich als erste umsetzen?</li> <li>5. <i>Rückschau</i>: Wie beurteile ich jetzt die Belastung in dieser Situation?</li> </ol>	arbowis gmbh, <www.arbowis.ch>	1.2 5.3
Moralentwicklung: Stufen	<p><i>Stufe 1</i>: Gehorsam unter Strafandrohung.  <i>Stufe 2</i>: Fairness «Wie du mir so ich dir».  <i>Stufe 3</i>: Orientierung an den Erwartungen von Bezugspersonen und Autoritäten.  <i>Stufe 4</i>: Orientierung an Gesetz und Ordnung.  <i>Stufe 5</i>: Orientierung am Sozialvertrag (nur im Sinne der Gerechtigkeit begründete Normen werden als legal akzeptiert).  <i>Stufe 6</i>: Orientierung an abstrakten Prinzipien wie Gewaltfreiheit, Menschenrechte.</p>	Nach Lawrence Kohlberg, zitiert bei Rolf Göppel (2005), S. 36 f.	2.4 3.5 5.4
Motivationsfaktoren: extrinsische	Materielle Anreize, Belohnung von außen (Lob, Anerkennung, Bewunderung).		1.1 5.3 5.5
Motivationsfaktoren: intrinsische	Eigener, innerer Antrieb und persönliche Befriedigung (Erfolg, Verantwortung, Vorwärtkommen und Entwicklung, Freude, Neugier).		1.1 2.3 5.3 5.5
Motivatoren	<p>In der Motivationstheorie unterscheidet Herzberg die <i>Motivatoren</i> und die <i>Hygienefaktoren</i>. Motivatoren stärken die Motivation der Mitarbeitenden direkt. Motivatoren sind <b>Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalt, Verantwortung, Vorwärtkommen und Entwicklung</b>. All dies sind sogenannte <i>intrinsische Motivationsfaktoren</i>. Konkrete moderne Formen von Motivatoren sind <i>Job-Empowerment</i>, <i>Job-Enlargement</i>, <i>Job-Rotation</i>.</p>	Nach Frederick Herzberg, zitiert bei Walter Simon (2008), S. 97 ff.	5.5
Murmelgruppe	Die Sitznachbarn unterhalten sich leise murmelnd. Dies ist auch bei Referaten in sehr großen Gruppen möglich.		3.3
Neurologische Ebenen	Im <i>NLP</i> werden nach R. Dilts folgende Ebenen unterschieden: Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Glaubenssätze, Identität, Zugehörigkeit.	Nach Karl F. Meier-Gantenbein/Thomas Späth (2006), S. 156 f.	5.2 5.3 1.1
NLP: Neuro-linguistisches Programmieren	Ein Methodenset für verbesserte Kommunikation und konstruktive Veränderung. Basis bilden die fünf Sinne des Menschen, um über eine geschärfte Wahrnehmung in eine gute Beziehung zu einem anderen Menschen zu kommen.	Nach Karl F. Meier-Gantenbein/Thomas Späth (2006), S. 138 ff.	5.3
Pacing	Auf verschiedenen Ebenen (Körperhaltung, Sprache, Verhalten, Werte) wird das Eigene mit dem andern synchronisiert. Dies führt zu einer gemeinsamen Schwingung (auch Rapport genannt), wie man sie im Extrem bei Verliebten gut beobachten kann. Aus dem <i>NLP</i> .	Nach Alexa Mohl (2003), S. 364 f., <http://www.nlp.at/lexikon/>	2.5 4.2 4.5
Paradoxe Intervention	Fordert dazu auf, ein lästiges Symptom (z. B. «nicht einschlafen können», «erötten») absichtlich zu verstärken. Durch die Aufforderung zum unerwünschten Verhalten wird das problematische Verhalten (denken, einschlafen müssen) verhindert, und das Problem löst sich.	<www.psy.uni-muenster.de/inst3/AEBromme/web/Projekte/Therapie/SYSTEM/SYPARA.html>	2.2 3.1 4.2

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Paraphrasieren	Beim Paraphrasieren wird die Aussage des Gegenübers mit eigenen Worten umschrieben. Eine Spezialform davon ist das <b>▷ Spiegeln</b> , das die Aussage des Gegenübers im Wortlaut wiedergibt. Paraphrasieren kann aber auch darin bestehen, etwas überspitzt wiederzugeben, um eine Präzisierung herauszufordern. Paraphrasiert wird im Allgemeinen der Sachinhalt, um zu klären, ob beide Beteiligten das Gleiche verstehen, beziehungsweise um Missverständnisse aufzudecken. Das Paraphrasieren der Gefühle ist heikler, das <b>▷ Spiegeln</b> wird häufig nicht als wertschätzend aufgefasst («Das hab ich doch eben gesagt, wozu wiederholst du das?»). Besser ist bei Gefühlen die Umschreibung in Analogien und Metaphern («Das hört sich für mich so an, als ob du wie in einem Labyrinth orientierungslos nach einem Ausgang suchst»).		4.2 4.5
Persönlichkeitstest	Tests zur Persönlichkeit oder zur Leistung. Einer der bekanntesten und aussagekräftigsten Persönlichkeitstests ist der MBTI, der vier Achsen der Persönlichkeit umfasst.	Vgl. <a href="http://beat.doebe.li/bibliothek/w01396.html">http://beat.doebe.li/bibliothek/w01396.html</a> , Richard Bents/Reiner Blank (1997)	1.2 1.3
Persönlichkeitstypen	Seit die Menschen über sich selbst nachdenken, versuchen sie, verschiedene Typen zu beschreiben. Moderne Persönlichkeitstests, aber auch alte Beschreibungen (Temperamente bei den alten Griechen, vier Elemente in der Astrologie, Numerologie, Enneagramm) basieren auf der Annahme, dass Persönlichkeiten in Kategorien eingeteilt werden können.		1.3 2.1 2.5 6.2 6.5
Plädieren	<i>Plädieren</i> im <b>Dialog</b> bedeutet: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gedankengänge verdeutlichen,</li> <li>– konkrete Beispiele geben,</li> <li>– Teilaspekte der eigenen Meinung äußern,</li> <li>– eindeutig äußern, was man genau will.</li> </ul>	Nach Doris Lau-Villinger (2002), S. 7, in Anlehnung an David Kantor (1995)	4.3
Portfolio/CH-Q	Ein <i>Portfolio</i> ist eine geordnete Sammlung von Dokumenten, die die Lernbiografie eines Individuums beschreiben, die Entwicklung sichtbar machen, sowie nachweisen, wo diese Entwicklungsschritte erlangt worden sind (Zeugnisse, Stellenbeschreibungen, Auszeichnungen, Zertifikate, Teilnahmebescheinigungen). Das <i>CH-Q-Kompetenz-Management-Modell</i> ist ein offenes und flexibles System zum eigenverantwortlichen und nachhaltigen Umgang mit Kompetenzen.	Nach <a href="http://www.ch-q.ch">www.ch-q.ch</a>	1.3 1.5
Potenzialanalyse	Bereits vorhandene Kompetenzen, Fachwissen, der persönliche Lernstil, der Wahrnehmungstyp sowie charakterliche Stärken werden herausgearbeitet und in ihrer Ausprägung bewertet. Hohe Ausprägungen stellen ein großes Potenzial dar.		1.3
Präsentation: Thematische Schwerpunkte setzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Worum geht es bei der Präsentation?</li> <li>– Welche Vorgaben müssen eingehalten werden?</li> <li>– Welche Rahmenbedingungen sind gegeben?</li> <li>– Was ist das Grundthema?</li> <li>– Welchen persönlichen Bezug habe ich selbst zum Thema?</li> <li>– Was wissen die Zuhörenden bereits über das Thema?</li> <li>– Was könnte die Zuhörenden am Thema besonders interessieren?</li> <li>– Was könnte für die Zuhörenden am Thema besonders wichtig sein?</li> <li>– Welche Struktur hat das Thema?</li> <li>– Welche innere Logik hat das Thema?</li> <li>– Wie kann das Thema am besten veranschaulicht werden?</li> <li>– Was kann ich weglassen?</li> <li>– Womit fange ich an? Womit höre ich auf?</li> </ul>		3.3
Prinzip Menschlichkeit	In seinem Buch «Prinzip Menschlichkeit» geht Joachim Bauer davon aus, dass der Mensch ein auf Kooperation ausgerichtetes Wesen ist: «Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen.»	Nach Joachim Bauer (2006), S. 34	1.1 2.5 3.4 4.3 4.5 5.1 6.2



Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Profilvergleich	Zwei Profile, zum Beispiel Ist und Soll oder Profile von zwei verschiedenen Personen, werden verglichen.		1.3
Projektplanung	Die <i>Projektplanung</i> umfasst üblicherweise sechs Phasen, zum Beispiel AZPERK, IPERKA o. Ä.	Vgl. <www.arbowis.ch/material/lp/Methodik/IPERKA.pdf>	1.3
			1.4
			6.4
			6.5
Provokative Therapie	Die provokative Therapie versteht sich als eine lösungsorientierte Kurztherapie. In der provokativen Therapie wird das spielerische Element in der Therapie betont. Die Grundidee ist, dass der Therapeut die selbstschädigenden Verhaltensweisen des Klienten humorvoll persifliert, sodass der Klient selbst über sein Verhalten lachen kann und damit größere mentale Freiheit gewinnt.	Nach Frank Farrelly/Jeffrey M. Brandsma (1986)	4.2 5.3
Prozessanalyse	Nach vollendeter Arbeit wird das Vorgehen hinterfragt, zum Beispiel im Hinblick auf Einstieg, Themenbearbeitung, Ergebnisse, Vorgehensweise, Zusammenarbeit, Befindlichkeit, Umstände und Einflüsse oder Abschluss.		1.5
Qualitätszyklus	Die prozessorientierte Gliederung der operativen Aufgaben nach Deming umfasst die vier Schritte <i>Plan – Do – Check – Act</i> . Dieser Zyklus kann jeder Aufgabe zugrunde gelegt werden: Zuerst muss geplant (die Überprüfungskriterien eingeschlossen), dann die Aufgabe durchgeführt werden, anschließend müssen die Ergebnisse und das Vorgehen überprüft (gemäß den geplanten Zielvorgaben und Standards >K.I.S.) und als letzter (und gerne unterlassener) Schritt die Überprüfungsergebnisse hinterfragt, Abweichungen diskutiert und Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden. Die Maßnahmen fließen in die neue Planung ein und werden dort umgesetzt.	Nach William Edwards Deming, zitiert bei Hans Dieter Seghezzi/Fritz Fahrni/Frank Hermann (2007), S. 73	1.4
			5.5
Reaktionskreis	Was wir wahrnehmen, löst in uns <b>Vermutungen</b> und <b>Interpretationen</b> aus. Diese Vermutungen oder Interpretationen werden bewertet und gefiltert, und entsprechend fällt unsere Reaktion aus. Unser Gegenüber nimmt unser Verhalten wahr und durchläuft den gleichen Kreis.	Nach Barbara Langmaack (2004), S. 201 ff.	4.1
			4.2
			5.2
			5.3
Redebeiträge	<i>Redebeiträge</i> einer Person in einer Gruppe können unterschieden werden bezüglich: – <b>inhaltlicher Lenkung</b> (Fragen zum Thema, Frage mit Feststellung), – <b>prozeduraler Lenkung</b> (Frage zum Verfahren, Vorschläge zum Vorgehen), – <b>aufgabenbezogener Aktivitäten</b> (Analyse, Meinung, Information, Erläuterung, Lösungsvorschlag), – <b>sozio-emotionaler Beiträge</b> (Bewertung von Personen und Handlungen, Zustimmung/Ablehnung von Inhalten, positive Gefühle, negative Gefühle).		6.1
			6.3
Regeln vereinbaren	Mit der Vereinbarung von Spielregeln wird die Zusammenarbeit verbindlicher gemacht. Regeln machen nur dann Sinn, wenn bei einem Verstoß passende Sanktionen fällig werden. <b>Merkmale von Regeln:</b> Einfach und verständlich formuliert; es muss nachvollziehbar sein, wozu die Regel dient; verhältnismäßig; einlösbar für alle; Sanktionen sind maßvoll und begründbar.	Nach Konflikt-Kompetenz (2005)	2.4
			5.2
			5.4
			6.2
			6.4
Regeln zur Zusammenarbeit	Ich anerkenne die Leistungen der andern. Ich würdige auch Teilergebnisse. Ich helfe mit bei einer klaren Arbeitsteilung. Ich erledige meine Aufgaben zuverlässig. Ich respektiere und unterstütze alle andern. Ich verlasse mich auf die andern. Ich lasse jeden gleichermaßen zu Wort kommen. Ich lasse mich nicht in einen Konkurrenzkampf ein. Ich halte die vereinbarten Regeln ein. Ich stärke die Freude und Lust am Beisammensein.		6.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Respecting	<i>Respecting</i> umfasst die Haltung beim <b>Dialog</b> : – das andere gelten lassen, – wertschätzend miteinander umgehen, – auf Genauigkeit und Stimmigkeit achten.	Nach Doris Lau-Villinger (2002), S. 9, in Anlehnung an David Kantor, 1995	4.3 5.1
Rollen nach Belbin	Nach Belbin gehen bestimmte Stärken eines Teammitglieds mit annehmbaren Schwächen einher. Diese Schwächen werden durch die Stärken der anderen Mitglieder ausgeglichen. Die <i>Rollen nach Belbin</i> sind (Stärke – Schwäche): Teammoderator (beherrscht – wenig kreativ), Bewerter (pflichtgetreu – unflexibel), Durchsetzer (dynamisch – provokativ), Ideengeber (kreativ – abgehoben), Wegbereiter (neugierig – nicht lange begeistert), Lückenfinder (besonnen – wenig einfühlsam), Kooperativer (sozial orientiert – konfliktscheu), Umsetzer (gewissenhaft – pingelig). Gemischte Teams mit unterschiedlichen Rollen bringen bessere Ergebnisse.	Nach Raymond Meredith Belbin (2004) Einen Test finden Sie online unter < <a href="http://www.weberberatungen.ch/dokumente.php">http://www.weberberatungen.ch/dokumente.php</a> >	6.1 6.3
Rollen von Alpha bis Omega	Diese Rollen bezeichnen eine Art Rangstruktur, sie zeigen, wie die Gruppenmitglieder gefühlsmäßig zueinander und zum Thema stehen. <i>Alpha-Position</i> : Repräsentant nach außen (hat das Thema initiiert), <i>Beta-Position</i> : persönlich unabhängig, tendenziell in Rivalität mit Alpha (aufs Thema fokussiert, Spezialist), <i>Gamma-Position</i> : schließt sich dem Alpha an (Identifikation mit dem Thema), <i>Omega-Position</i> : Sündenbock (drückt die Zurückhaltung oder die Ambivalenz aus).		6.1 6.3
Sei dein eigener Chariman	Das erste Postulat aus der <b>TZI</b> lautet: « <i>Sei dein eigener Chairman.</i> » 1976 formuliert Ruth Cohn: «Höre auf deine inneren Stimmen – deine verschiedenen Bedürfnisse, Wünsche, Motivationen und Ideen. Gebrauche alle deine Sinne – höre, sieh, rieche und nimm wahr. Gebrauche deinen Geist, dein Wissen, deine Urteilskraft, deine Verantwortung, deine Denkfähigkeit. Wäge Entscheidungen sorgfältig ab. Niemand kann dir deine Entscheidungen abnehmen», und präzisiert 1994: «Respektiere alle Tatsachen so, dass du den Freiheitsraum deiner Entscheidungen vergrößerst. Nimm dich selbst, deine Umgebung und deine Aufgabe ernst.»	Ruth Cohn, TZI, nach: Langmaack, (2004), S. 135	1.2 2.4 3.5 4.5 6.2 6.5
Selbstcoaching: Instrumente	<i>Virtueller Experte</i> : Stellen Sie sich beim Selbstcoaching eine Person vor, von der Sie annehmen, dass sie Ihre Fragen klug und weise beantworten kann. <i>Vorgesetzten-Ratschlag</i> : Versetzen Sie sich in die Haut Ihres Vorgesetzten und lesen Sie Ihre Unterlagen mit dessen Augen. <i>Perspektive eines Unbeteiligten</i> : Schauen Sie der Sache von außen zu mit den Augen eines Kindes oder eines fachfremden Menschen. <i>Future-Beaming</i> : Schreiben Sie die Auswirkungen Ihres Entscheides in der Zukunft auf. Was wird sich verbessert haben? Was verschlechtert? <i>Ausnahmen finden</i> : Wann gab es in der Vergangenheit Momente, in denen die Situation perfekt war?	Nach Sonja Radatz (2006), S. 324 ff.	1.2 5.3
Selbsteinschätzung	Verhalten oder Leistung wird durch eine Person bei sich selbst beurteilt. Dies gelingt meistens besser, wenn nachvollziehbare konkrete Kriterien zur Verfügung stehen. Die <i>Selbsteinschätzung</i> sollte wo immer möglich mit der ▶ Fremdeinschätzung verglichen werden.		1.2 1.3 1.5 2.3 2.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Selbst-Feedback	Fengler erwähnt unter dem Titel « <i>Selbst-Feedback</i> » ein paar Möglichkeiten, die eigene Einstellung zu einem Thema besser kennenzulernen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Traum:</b> Assoziieren zu Träumen.</li> <li>– <b>Identifikation:</b> Sich mit einem Gegenstand, einem Menschen oder einem Thema identifizieren und aus dieser Warte sprechen.</li> <li>– <b>Gedankenexperiment:</b> Sich eine Situation möglichst lebendig und plastisch vorstellen und gleichzeitig die dabei aufsteigenden Gefühle, Gedanken und Handlungsimpulse beobachten.</li> <li>– <b>Selbstgespräch:</b> Innerer Monolog, lautes Mit-sich-selbst-Reden, Gebet, Tagebuch.</li> </ul>	Nach Jörg Fengler (2004), S. 128 f.	4.5 5.3
Sit-in	Beim <i>Sit-in</i> nach Haim Omer setzen sich Eltern ins Zimmer ihres Kindes oder Jugendlichen und blockieren die Türe. Sie machen dem Kind klar, dass sie das konkrete unannehmbare Verhalten nicht tolerieren und sitzen bleiben, bis das Kind Ideen äußert, wie es dieses Benehmen in Zukunft vermeiden kann. Die Zeit, die Stille und die unterschiedene Präsenz sind gewaltlos, aber wirksam.	Nach Haim Omer (2001), S. 119–136, < <a href="http://www.if-weinheim.de/systema">http://www.if-weinheim.de/systema</a> >	3.5 5.4
Situationsmodell der Kommunikation	Im <i>Situationsmodell</i> wird unter Kommunikation sowohl als <b>Austausch von Information</b> wie auch als <b>Herstellung von Beziehung</b> zwischen Gesprächspartnern verstanden. Zur Kommunikation gehören eine sendende und mindestens eine empfangende Person. Die gesendeten und empfangenen Botschaften werden mehr oder weniger verschlüsselt gesendet und selektiv aufgenommen. Missverständnisse gehören deshalb zur Kommunikation.		4.1 5.3
Soft Skills: Beobachtungsbögen	Wer Soft Skills beobachten soll, um Feedback zu geben, ist dankbar für möglichst konkrete Beobachungskriterien. <i>Beispiel:</i> Körpersprache = Haltung, Blickkontakt, Mimik, Gestik, Bewegungsradius.		1.5 5.3 5.5
Spiegeln	Die Methode des <i>Spiegelns</i> bildet die entscheidende Ergänzung zum aktiven Zuhören und zählt zu den wichtigsten Gesprächstechniken. Das Prinzip des Spiegelns beruht darauf, dass ein Gesprächspartner wiedergibt, was er gehört und verstanden hat, beziehungsweise glaubt, verstanden zu haben. Die Kurzformel lautet: <b>Spiegeln = Rückübersetzen</b> . Spiegeln bedeutet deshalb auch, in Worte zu fassen, was der Gesprächspartner nicht vollständig oder deutlich ausgedrückt hat (siehe ▶ Paraphrasieren).	Nach Carl R. Rogers (1994a, 1994b) und Frank Wartenweiler (2006)	4.2 4.5
Sprechtechnik	Zur <i>Sprechtechnik</i> gehören Lautstärke, Betonung, Sprechtempo, Pausen, Aussprache und Verlegenheitslaute, aber auch die Modulation der Stimme und die Tragfähigkeit.	Nach Rolf Meier (2006), S. 41	3.2 3.3
Stärken-Schwächen-Profil	Stärken-Schwächen-Profile werden üblicherweise in senkrecht angeordneten Skalierungen oder in Spinnennetzform dargestellt. So werden die Ausprägungen der einzelnen Aspekte auf einen Blick sichtbar und vergleichbar.		1.2 1.3 6.2
Sterbebegleitung	<i>Sterbebegleitung</i> heißt, dem Sterbenden <b>im Prozess des Sterbens nahe zu sein</b> . Dieser Prozess umfasst verschiedene Phasen, von Verdrängung und Abwehr über Ärger, Verhandeln bis zur Widerstandslosigkeit und Ergebenheit.	Nach < <a href="http://www.trauer-fundgrube.de/Allgemein/Sterbebegleitung/sterbebegleitung.html">http://www.trauer-fundgrube.de/Allgemein/Sterbebegleitung/sterbebegleitung.html</a> >	5.1
Störungen haben Vorrang	Das zweite Postulat aus der TZI lautet « <i>Störungen haben Vorrang</i> ». Gemeint ist damit, dass eine Störung in einer Gruppe sofort angegangen werden muss, wenn sie jemanden davon abhält, sich mit etwas zu beschäftigen oder in einer Gruppe mitzumachen. Solche Störungen können im Bezug auf das Thema vorkommen (Vorgehensweise, Einverständnis, Komplexität, Tempo), auf das Miteinander (Abmachungen einhalten, Kommunikationsstil, Umgang), sie können auch von außen (Lärm, ungeeigneter Raum, Telefon) oder aus der Person selbst kommen (starke Gefühle, körperliches Unwohlsein).	Ruth Cohn, TZI, nach Langmaack (2004), S. 148 ff.	3.5 6.1 6.2 6.3 6.5
Supervision	Austausch in Gruppen mit professioneller Leitung.		1.4 6.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Suspending	Im Dialog bedeutet <i>Suspending</i> , dem Impuls zu widerstehen, vor-schnell zu urteilen. Dabei wird zwischen Beobachten und Bewerten unterschieden und das Bewerten zeitlich verzögert.	Nach Doris Lau-Villinger (2002), S. 9, in Anlehnung an David Kantor	4.2 4.3 4.5 5.2
Teufelskreis	Der <i>Teufelskreis</i> zeigt auf, wie die individuellen > Reaktionskreise in der Kommunikation wirken und sich zu negativ verlaufenden Interaktionen aufschaukeln: Die Äußerungen von Person 1 führen zu einem negativen Reaktionskreis bei Person 2, worauf die Äußerungen der Person 2 zu einem negativen Reaktionskreis bei Person 1 führen.	Nach Friedemann Schulz von Thun (2008), Bd. 2, S. 30 ff.	4.2 4.5
Time-out	<i>Time-out</i> bedeutet, eine Auszeit zu nehmen. Der <b>Rückzug</b> in ein Zimmer, auf einen ruhigen Stuhl oder ins Bett für beschränkte Zeit kann die Selbstbesinnung und Gefühlskontrolle unterstützen.	Nach Haim Omer/Arist von Schlippe (2002)	2.2 3.5 5.4
Transaktions-analyse TA	Die <i>Transaktionsanalyse</i> wurde von Thomas A. Harris gemeinsam mit Eric Berne begründet und praktisch erprobt. Harris/Berne beschreiben drei psychische Realitäten in jedem Menschen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Das Eltern-Ich:</b> Hier «sind alle Ermahnungen und Regeln, alle Gebote und Verbote aufgezeichnet, die ein Kind von seinen Eltern zu hören bekommen hat oder von ihrer eigenen Lebensführung ablesen konnten».</li> <li>– <b>Das Kindheits-Ich:</b> Hier «ruhen Kreativität und Neugier, Abenteuerlust und Wissensdrang, die Lust am Berühren, Fühlen, Erfahren», aber auch: «Gefühle von Frustration, Zurückweisung oder Verlassenheit».</li> <li>– <b>Das Erwachsenen-Ich:</b> Überprüft die Angaben im Eltern-Ich und die Gefühle des Kindheits-Ichs und entscheidet, was aktuell angemessen ist.</li> </ul> <b>Annahmen:</b> Menschen sind o. k., Menschen können denken, und Menschen treffen und verändern Entscheidungen.	Nach Thomas A. Harris (2006)	1.2 3.1 5.3
Transfererfolg	Ein <i>Transfererfolg</i> einer Bildungsmaßnahme liegt dann vor, wenn sich die betrieblichen Abläufe oder die Praxis im Alltag verbessert haben. Es sollten sowohl die Ziele und Erwartungen der Unternehmen als auch die Ziele und Erwartungen der Geschulten erreicht werden. Der Transfererfolg kann nur in enger Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden überprüft werden.		1.4 1.5 5.5
Trauerphasen	1. Nicht Wahrhaben-Wollen, 2. aufbrechende Emotionen, 3. suchen und sich trennen, 4. neuer Selbst- und Weltbezug.	Nach Verena Kast, zitiert bei Monika Specht-Tomann/Doris Tropper (2007)	2.4
Türöffner	<i>Türöffner</i> öffnen die Türe zu einem Gespräch. Mit nicht wertenden oder interpretierenden Fragen wird dem andern die Bereitschaft, unvoreingenommen zuzuhören, signalisiert. (Beispiele: «Ich möchte mehr darüber hören», «Dein Standpunkt würde mich interessieren», «Möchtest du darüber sprechen?»)	Nach Thomas Gordon (2007), S. 55	4.1 4.2 5.1
TZI: Dreieck	Das <i>TZI-Dreieck</i> mit seinen vier Dimensionen <b>Ich, Wir, Es</b> und <b>Globe</b> (Umfeld) ist ein verbreiteter Bezugsrahmen, um Standortbestimmungen, Prozessbeschreibungen oder Problemsituationen zu strukturieren. «Welche der drei Ecken des Dreiecks muss stärker mit Leben gefüllt werden, damit dieser Mensch oder diese Gruppe zufriedener und effektiver zugleich leben kann?»	Ruth Cohn, TZI, nach: Langmaack (2004), S. 49 ff.	1.3 5.3 6.1 6.2 6.3 6.4
Umdeuten	Verhaltensweisen werden aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, in einen anderen Zusammenhang gestellt. Dadurch werden andere Akzente gesetzt oder wird der verborgene Nutzen einer Verhaltensweise sichtbar.	Nach Alexa Mohl (2003), S. 402 f., < <a href="http://www.nlp.at/lexikon">http://www.nlp.at/lexikon</a> >	2.5 4.2 4.5 5.2 6.5

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
U-Prozedur	<p>Sieben Schritte zur <b>Veränderung von Situationen</b>. Die ersten drei Schritte richten sich in die Vergangenheit (absteigende Analyse), die letzten drei Schritte in die Zukunft (aufsteigende Gestaltung). Der vierte Schritt entspricht der Gegenwart.</p> <p><i>Schritt 1:</i> Wie verhalten wir uns? Wie sehen unsere Prozesse, Methoden, Verfahren aus?</p> <p><i>Schritt 2:</i> Wie sind Aufgaben und Kompetenzen verteilt? Wer spielt welche Rolle?</p> <p><i>Schritt 3:</i> Welche Grundauffassungen, welches Motto könnten wir 1 und 2 zuordnen?</p> <p><i>Schritt 4:</i> Was von Schritt 3 ist noch zeitgemäß?</p> <p><i>Schritt 5:</i> Von welchem Motto sollten wir in Zukunft ausgehen? Welche Philosophie soll uns leiten?</p> <p><i>Schritt 6:</i> Wie würden dann Aufgaben, Rollen und Kompetenzen verteilt sein?</p> <p><i>Schritt 7:</i> Wie könnten die Abläufe dann konkret aussehen? Welche Prozesse, Methoden, Verfahren wären denkbar?</p>	Nach Friedrich Glasl (2007) und Lemson, zitiert bei Geri Thomann (2008), S. 331 ff.	1.1 5.3 6.5
Veränderung: Stufen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abwehren</li> <li>2. Bewusst werden</li> <li>3. Vorbereiten</li> <li>4. Handeln</li> <li>5. Dranbleiben</li> <li>6. Stabilisieren</li> </ol>	Nach Ursula Nuber (2003), S. 20 ff.	1.1 5.3
Verhalten in Gewalt- situationen	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mithelfen ohne sich in Gefahr zu bringen</li> <li>2. Andere direkt zur Mithilfe auffordern</li> <li>3. Genau beobachten und sich den Täter merken</li> <li>4. Hilfe organisieren – Notruf</li> <li>5. Sich um das Opfer kümmern: Mit dem Opfer sprechen, es trösten, Fragen, was getan und wie unterstützt werden kann</li> <li>6. Sich als Zeuge zur Verfügung stellen</li> </ol>	Nach ( <a href="http://www.aktion-tu-was.de">www.aktion-tu-was.de</a> )	3.5
Verhaltenskodex	Freiwillig vereinbarte und unterzeichnete Vereinbarungen, wie miteinander umgegangen werden soll. Im Bildungsbereich wird der Verhaltenskodex gerne Lernkontrakt genannt.		5.2 6.3
Vier-Aspekte- Modell	<ul style="list-style-type: none"> <li>– «Ich bin ...»: Aspekt der <b>Selbstoffenbarung</b>.</li> <li>– «Ich will, dass du ... tust»: Aspekt der <b>Aufforderung</b>.</li> <li>– «Ich finde dich/uns ...»: Aspekt der <b>Beziehung</b>.</li> <li>– «Aussage ...»: <b>Inhaltsaspekt</b>.</li> </ul> <p>Jede Äusserung enthält diese vier Aspekte, und jeder dieser Aspekte kann sowohl gesendet wie auch empfangen werden (vier Ohren). Jede Person hat individuelle Vorlieben und Vermischungen.</p>	Nach Friedemann Schulz von Thun (2008), Bd. 1, S. 23 ff.	4.1 4.5 5.3
Vier-Schlüssel- strategien-Modell	<p>I: Mit Visionen Aufmerksamkeit erzielen.</p> <p>II: Sinn vermitteln durch Kommunikation.</p> <p>III: Eine Position einnehmen und dadurch Vertrauen erwerben.</p> <p>IV: Entfaltung der Persönlichkeit.</p>	Nach Warren Bennis/Burt Nanus, zitiert bei Walter Simon (2008), S. 301 ff.	3.2 3.4
Visualisierungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schriftgröße und Schriftwahl, zielgerichteter Einsatz von Farben.</li> <li>– Bilder der gleichen Darstellungsart (Comics, Fotos, Cliparts nicht mischen).</li> <li>– Gliederung/Hervorhebung, auf einen Blick erfassbar.</li> <li>– Zusammenhänge und Abläufe sind bildlich dargestellt.</li> <li>– Grafiken für die Darstellung von Zahlen und Verhältnissen.</li> <li>– Übereinstimmung mit dem Thema.</li> <li>– Wesentliches dargestellt, Kernaussagen stichwortartig.</li> <li>– Einheitlicher Folienaufbau, grafischer Auftritt entspricht Firmenvorgaben.</li> <li>– Pro Folie kann drei bis fünf Minuten geredet werden.</li> <li>– Verlinkte Powerpointfolien, damit gesprungen werden kann.</li> <li>– Direkte Links zu Videos, Webseiten und Audiodateien.</li> </ul>		3.3 6.3

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Voicing	<i>Voicing</i> bedeutet im <b>Dialog</b> , zu sagen, was einem wichtig ist und worum es einem geht.	Nach Doris Lau-Villinger (2002), S.9, in Anlehnung an David Kantor	1.2 2.3 3.2 4.3
Wahrnehmung und Interpretation	<i>Wahrnehmung</i> ist das, was man sehen, hören, riechen, schmecken und bei sich selbst fühlen kann. Die <i>Interpretation</i> dieser Wahrnehmung ist geprägt von Sinnestäuschungen und eigenen Vorurteilen und Werthaltungen. Die Interpretation folgt aus der subjektiven Wahrnehmung. Ob etwas so oder anders, positiv oder negativ interpretiert wird, hängt sehr stark von den subjektiven Wertmaßstäben ab. Die klare Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation ist bei allen Soft Skills von nicht zu unterschätzender Bedeutung.		
Wahrnehmungskanäle	Menschen nehmen über alle fünf Sinne (Augen = <b>visuell</b> , Ohren = <b>auditiv</b> , Haut = <b>kinästhetisch</b> , Nase = <b>olfaktorisch</b> , Zunge/Gaumen = <b>gustatorisch</b> ) auf. Je nach Bevorzugung eines Sinnes ist eine Person zugänglicher über den einen oder den andern Kanal. Darüber hinaus wird auch die Wahrnehmung über Gefühle oder Logik oder Sinn als Wahrnehmungskanal verstanden. Die Unterscheidungen sind unscharf.	Nach < <a href="http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lerntypen.shtml">http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lerntypen.shtml</a> >	1.1 2.5 4.2 6.2 6.5
Werteanalyse	Eine Liste von Werten (zum Beispiel Freiheit, Gerechtigkeit, Liebe ...) wird (eventuell) selbst erstellt, diskutiert und in eine Reihenfolge gebracht.	Werte von A–Z, vgl. Alexa Mohl (2003), S.364 f.	1.2 2.1 3.5
Wesentliche Gespräche	<i>Wesentliche Gespräche</i> sind Gespräche, in denen Wesentliches thematisiert wird. Ihr Gegenteil ist Smalltalk, die unverbindliche Unterhaltung über Oberflächlichkeiten. In der Paartherapie werden wesentliche Gespräche formal folgendermaßen definiert: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Es gibt nur <b>ein Thema</b>: Ich erzähle dir, was mich zurzeit am meisten bewegt.</li> <li>– <b>Zeitrahmen</b>: Pro Woche neunzig Minuten, fest vereinbart.</li> <li>– <b>Ablauf</b>: Dreimal je fünfzehn Minuten pro Partner im Wechsel.</li> <li>– <b>Merkmale</b>: Schweigen und schweigen lassen, der andere kann nicht geändert werden, «Ich bin nicht du und weiß dich nicht», «Wir sind zwei Gesichter einer Beziehung und sehen es nicht», «Dass wir miteinander reden, macht uns zu Menschen».</li> </ul>	Nach Michael Lukas Moeller (2007)	1.2 1.5 5.1
Win-win-Situation	Unter <i>Win-win-Situation</i> wird eine Konfliktlösung verstanden, die alle Beteiligten zu Gewinnern macht. Beschrieben im Rahmen des «Harvard-Konzepts».	Nach Roger Fisher/William Ury/Bruce M. Patton (2004)	4.4 5.2 6.5
Worte für Gefühle	Wortlisten, auf denen Gefühle präzise benannt werden. Zwar gibt es nur fünf Grundrichtungen von Gefühlen (Angst, Wut, Trauer, Freude und Liebe), aber es gibt sehr viele Worte für unterschiedliche Intensitäten und Kombinationen.		2.1
Yoga	Die Yogalehre stammt aus Indien. Die ursprüngliche Motivation war, spirituelle Ziele zu erreichen, in Europa und Nordamerika gilt dies allerdings kaum noch. Dort wird mithilfe von Yoga innere Gelassenheit und Vitalität angestrebt, und Yoga gilt als Bereicherung. Es fördert die psychische und die physische Gesundheit. Auf viele Menschen hat es eine beruhigende Wirkung. Da mit Yoga auch die Achtsamkeit geübt wird, vermindert es Stress.		2.1 2.2
Zeigetechnik	Gezeigt wird mit Stift oder Zeiger, mit Laserpointer, mit der Hand oder mit einem Stab. Beim Zeigen auf Leinwand oder Flipchart: offene Hand, Stab parallel zur Leinwand oder Laserpointer. Beim Zeigen auf Folie: Stift oder Zeiger ablegen.		3.3
Zeitmanagement	Unter <i>Zeitmanagement</i> wird hier ein Umgang mit der (Lebens-)Zeit verstanden, der es ermöglicht, Vereinbarungen sowohl mit sich selbst wie auch mit Bezugspersonen und Vorgesetzten einzuhalten.		2.4
Zeitplanung	Zur <i>Zeitplanung</i> gehören: Prioritäten setzen und Zeitbedarf abschätzen, Zeitbudget machen, Lern- beziehungsweise Arbeitszeiten festlegen, Pausen planen.	Nach < <a href="http://www.arbowis.ch/material/lp/LA/Lern_Arbeitstechnik_text.pdf">http://www.arbowis.ch/material/lp/LA/Lern_Arbeitstechnik_text.pdf</a> >	1.4 6.4

Werkzeug	Kurzbeschreibung	Quellen (Literaturverzeichnis)	Kap.
Zielformulierung	<p>Als Entwicklungs- oder Lernziele sollen Ziele SMART formuliert werden.</p> <p><b>Spezifisch:</b> Konkret, eindeutig, präzise.</p> <p><b>Messbar:</b> Indikatoren, an denen abgelesen werden kann, ob das Ziel erreicht wurde.</p> <p><b>Aktionsorientiert:</b> Die Vorgehensweise wie auch das Ergebnis werden positiv umschrieben – eine positive Vorstellung spornt an.</p> <p><b>Realistisch:</b> Mittel und Wege sind vorhanden, die Zielerreichung liegt in der Macht der lernenden Person, ist also nicht abhängig vom Verhalten anderer.</p> <p><b>Terminiert:</b> Der Zeitpunkt der Zielerreichung ist festgelegt.</p>		1.3 1.4 2.4 5.5
Zielvereinbarung	<p>Von der Lehrperson für Lernende definierte Lernziele werden nicht automatisch von den Lernenden als eigene Ziele übernommen. Bei Unterrichtsbeginn muss deshalb über die Ziele diskutiert und verhandelt werden. Nur vereinbarte Ziele werden zum vollen Erfolg führen.</p>		1.3 1.4 2.3 5.5
Zürcher Ressourcenmodell	<p>Das <i>Zürcher Ressourcenmodell</i> (ZRM) ist ein Selbstmanagementtraining, das auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, Selbstbestimmung und positiver Erfahrung basiert und dadurch effektiv und effizient die <b>Selbstheilungskräfte</b> im Menschen aktiviert.</p>	Vgl. < <a href="http://www.zrm.ch">www.zrm.ch</a> >	1.3



der bildungsverlag  
[www.hep-verlag.ch](http://www.hep-verlag.ch)