



## ***PR1- A2: Toolkit für die Beraterausbildung***

### ***Kapitel Nr.: 9 Arbeit an mentalem Gleichgewicht und Entschlossenheit –***

### ***In Krisenzeiten wieder in die Spur kommen, aber nicht zurückfallen!***

***Partner: F.P.I.M.M.***



## Inhalt

<b>1.0 Informationen zum Kapitel</b>	3
<b>2.0 Informationen zu den einzelnen Unterkapiteln</b>	5
<b>3.0 Detaillierte Anweisungen für den Trainer</b>	13
<b>4.0 Referenzen</b>	14

## 1.0 Informationen zum Kapitel

**Titel des Kapitels:** *An der mentalen Balance und Entschlossenheit in Krisenzeiten arbeiten, wieder in die Spur kommen, aber nicht zurückfallen!*

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



<b>Dauer:</b> 4 Stunden
<b>Eine kurze Einführung in das Kapitel:</b>  Das Kapitel zielt darauf ab, Unternehmer für die Bedeutung eines effektiven Zeitmanagements und die Notwendigkeit einer verbesserten organisatorischen Kommunikation zu sensibilisieren, die als Instrumente zur Erhöhung der Widerstandsfähigkeit von Unternehmen in Krisenzeiten angesehen werden.
<b>Methoden der Unterweisung:</b>  Präsentation, Debatte, Übungen
<b>Voraussetzungen der Studierenden:</b> keine Voraussetzungen
<b>Lernziele und Zielsetzungen:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Die Zeit für die effiziente Verwaltung des Unternehmens nutzen</li><li>● Lernen, wie Zeitmanagementstrategien in KMU umgesetzt werden können</li><li>● Verstehen, wie der Kommunikationsprozess abläuft und welche Faktoren ihn stören</li><li>● Wege zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zu finden</li></ul>
<b>Abgedeckte Lernergebnisse:</b>  Nach Abschluss dieses Moduls werden die Lernenden in der Lage sein: <ul style="list-style-type: none"><li>● die Bedeutung des Zeitmanagements in KMU zu verstehen</li><li>● Strategien zur Umsetzung von Zeitmanagement in KMU für Unternehmer anwenden</li><li>● Erfahren Sie mehr über die Landschaft in der EU - Beispiele von Unternehmen, die auf Work-Life-Balance setzen</li><li>● Erfahren Sie mehr über die Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in KMU</li><li>● Erfahren Sie mehr über die Kommunikationsstrategien in KMU</li><li>● Verstehen Sie die verschiedenen bewährten Verfahren</li></ul>
<b>Fertigkeiten und Kompetenzen:</b>  <i>Fähigkeiten zur Umsetzung von Zeitmanagementstrategien</i>

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



*Die Fähigkeiten zur Umsetzung von Zeitmanagementstrategien sind die Fähigkeit, Prinzipien, Regeln und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen, die auf ein effizientes Zeitmanagement auf individueller und organisatorischer Ebene abzielen.*

*Am Ende dieses Kapitels werden die Lernenden die folgenden Fähigkeiten erlernen:*

- *Verstehen des Konzepts des Zeitmanagements*
- *Erkennen der Bedeutung des Zeitmanagements in Organisationen*
- *Identifizierung der Faktoren, die zu Zeitverschwendung führen*
- *Lernen, wie man Zeitmanagementstrategien für Mitarbeiter umsetzt*
- *Lernen, wie man Zeitmanagementstrategien für Manager/Unternehmer umsetzt*

*Die erworbenen Fähigkeiten entsprechen dem Bedarf an Wissen über Methoden zur Priorisierung und Planung von Aktivitäten, die von Einzelpersonen und/oder Organisationen durchgeführt werden, um persönliche und/oder organisatorische Ziele zu erreichen.*

*Diese Fähigkeiten sind wichtig, weil sie die Zufriedenheit im persönlichen Leben erhöhen und die Arbeit von Organisationen effizienter machen.*

*Fertigkeiten und Kompetenzen: Fertigkeiten zur Verbesserung der Kommunikation in KMU*

*Die Fähigkeit zur Verbesserung der organisatorischen Kommunikation ist die Fähigkeit, eine Reihe von Regeln zu befolgen, die die menschliche Interaktion im organisatorischen Kontext erleichtern.*

*Am Ende dieses Kapitels werden die Lernenden die folgenden Fähigkeiten erlernen:*

- *Die Bedeutung der Kommunikation in Organisationen verstehen*
- *Beschreiben der wichtigsten Formen der Organisationskommunikation*
- *Erkennen der Störfaktoren für die Kommunikation*
- *Erlernen von Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern*

*Die erworbenen Fähigkeiten entsprechen dem Bedarf an verbesserter Kommunikation in Unternehmen.*

*Diese Fähigkeiten sind wichtig, weil sie die Zusammenarbeit in einer Organisation verbessern.*



## 2.0 Informationen zu den einzelnen Unterkapiteln

Titel des Unterkapitels: **Die Bedeutung des Zeitmanagements in KMU**

### Kurze Einführung in das Unterkapitel:

In diesem Unterkapitel stellen wir das Konzept des Zeitmanagements und die Bedeutung seines Einsatzes in Unternehmen vor und zeigen viele Faktoren auf, die zu Zeitverschwendung führen.

### *Die Bedeutung des Zeitmanagements bei SMS*

Die westliche Kultur ist vom Konzept "Zeit" besessen und strotzt nur so vor Symbolen für den Lauf der Zeit: Wie organisieren wir unsere Zeit? Wie halten wir Fristen ein? Philosophen haben versucht, die Zeit zu definieren: Existiert die Zeit selbst, oder ist sie nur unsere Wahrnehmung? Worte und Bilder verweisen immer wieder auf Symbole für das Vergehen der Zeit: "Zeit kostet Geld", "Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige", "Die Zeit schweigt und vergeht", usw.

### *Was ist Zeitmanagement?*

Persönliches Zeitmanagement ist ein Bündel von Maßnahmen, um ein Gleichgewicht zwischen Arbeit, Entspannung und der Erfüllung familiärer Verpflichtungen herzustellen. Beim Zeitmanagement geht es nicht darum, härter und schneller zu arbeiten, sondern zu lernen, die Dinge so zu verwalten, dass Sie Ihr berufliches und privates Leben und Ihre Ziele in Einklang bringen können.

Organisatorisches Zeitmanagement ist die Gesamtheit der Regeln, Praktiken und Grundsätze, die es ermöglichen, die Arbeit durch Kontrolle der zugeteilten Zeit effizienter zu gestalten. Zeitmanagement und Aktivitätsplanung sind Teil des Gesamtprozesses des Organisationsmanagements, mit dem bestimmte Ziele erreicht werden sollen.

### *Die Bedeutung des Zeitmanagements in Organisationen*

Der offensichtlichste Vorteil von Unternehmen, die wissen, wie sie ihre Zeit managen, besteht darin, dass sie mit größerer Wahrscheinlichkeit das erreichen, was sie wollen, als andere: Die Mitarbeiter steigern ihre Produktivität, und das Management hat Zeit, die Arbeit zu überprüfen und Fehler gegebenenfalls strategisch zu korrigieren.

Der zweite große Vorteil ist, dass ein gutes Zeitmanagement das Stressniveau der Mitarbeiter senkt, da sie nicht in die Lage versetzt werden, unmögliche Termine einzuhalten.

Werfen wir einen Blick auf die wichtigsten Faktoren, die uns Zeit verlieren lassen:

- Aufschieben und Verschieben von Aufgaben, die wir als unangenehm oder zu kompliziert empfinden
- Teilnahme an langen und unnötigen Sitzungen/Besprechungen
- Unordnung in Arbeitsunterlagen

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



- Unfähigkeit, klare Prioritäten zu setzen
- Besucher, die uns zu viel reden lassen
- Zu viel Zeit mit dem Telefon oder dem Internet verbringen
- Perfektionismus

Jeder Einzelne sollte die zeitraubenden Faktoren in seinem Fall und die Ursachen dafür, dass er nicht in der Lage ist, alle seine Aufgaben rechtzeitig zu erledigen, bewerten. Am einfachsten ist es, ein detailliertes Tagebuch darüber zu führen, was wir einen oder zwei Tage lang getan haben (absolut alles, was wir getan haben, und die Dauer jeder Tätigkeit, auch wenn es nur 10 Minuten sind). Analysieren Sie dann, welche Tätigkeiten unnötig und zeitraubend sind: Was sollten wir aufgeben/reduzieren? Wäre es hilfreich, wenn wir Dinge anders oder in einer anderen Reihenfolge tun würden? Könnten wir unsere Tätigkeiten so miteinander verbinden, dass wir Zeit sparen? Es ist keine gute Idee, auf das zu verzichten, was uns gefällt, und sich an unnötigen Dingen zu erfreuen.

Titel des Unterkapitels: **Landschaft in der EU - Beispiele von Unternehmen, die auf Work-Life-Balance setzen**

**Kurze Einführung in das Unterkapitel:**

In diesem Unterkapitel werden Beispiele für bewährte Verfahren in Unternehmen vorgestellt, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern.

*Landschaft in der EU - Beispiele von Unternehmen, die auf Work-Life-Balance setzen*

In den letzten Jahren haben europäische Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit erprobt, um gleichzeitig die Produktivität zu steigern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Zu den gängigsten bewährten Verfahren gehören:

- Fernarbeit - wird vollständig außerhalb des Büros ausgeführt
- Hybrides Arbeitsmodell - wird nur einen Teil der Zeit aus der Ferne erledigt
- 4 Arbeitstage/Woche - 40 Arbeitsstunden pro Woche können auf nur 4 Tage komprimiert werden, wobei der Freitag frei ist
- Flexible Arbeitszeiten - die Arbeitszeit kann je nach Präferenz unterschiedlich beginnen (zwischen 6 und 10 Uhr morgens)
- Teilzeitprogramm - für diejenigen, die nicht 8 Stunden/Tag arbeiten können, kann ein Teilzeitvertrag angeboten werden (ab 1 Stunde/Tag)
- Jobsharing - ist vergleichbar mit Teilzeitarbeit und besteht darin, dass sich zwei oder mehr Teilzeitbeschäftigte eine Vollzeitstelle teilen.

Titel des Unterkapitels: **Strategien zur Umsetzung von Zeitmanagement in KMU für Unternehmer**

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



### Kurze Einführung in das Unterkapitel:

In diesem Unterkapitel zeigen wir Methoden und Instrumente für das Zeitmanagement auf, die von Arbeitnehmern und Managern/Unternehmern in ihren Organisationen eingesetzt werden können.

### *Wege zur Verbesserung des Zeitmanagements für Arbeitnehmer*

Unternehmen haben eine Reihe von Mechanismen entwickelt, um ihre Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitmanagement zu zwingen, indem sie Fristen setzen, Berichtszeiträume festlegen usw. Ein Arbeitnehmer, der weiß, wie er seine Zeit einteilen muss, ist effizienter. Aus diesem Grund stellen wir einige Tipps zur Verbesserung der Zeitplanung von Mitarbeitern vor:

- **Erstellen Sie Listen mit den Aufgaben, die Sie jeden Tag erledigen müssen.**

Überlegen Sie, was Sie am nächsten Tag tun müssen/wollen. Die Ziele sollten einfach und realisierbar sein. Überfrachten Sie Ihre Liste nicht, und machen Sie Ihre Vorschläge realisierbar! Versuchen Sie abzuschätzen, wie viel Zeit Sie für die einzelnen Aktivitäten benötigen werden!

- **Versuchen Sie nicht, Multitasking zu betreiben**

Multitasking beeinträchtigt die Konzentration, ermüdet das Gehirn und verringert die Effizienz. Nehmen Sie sich stattdessen Zeit für nur eine Tätigkeit und machen Sie zwischen den Aktivitäten Pausen, um sich zu entspannen und auszuruhen.

- **Eine tägliche Routine einführen und beibehalten**

Routine gibt uns Stabilität im Leben, hilft uns zu verstehen, wie wir unsere Zeit verbringen, und gibt uns Meilensteine für jeden Tag vor, daher spielt sie eine wichtige Rolle in unserem Leben.

- **Priorisierung der Aktivitäten**

Die Aufgaben müssen in der folgenden Reihenfolge priorisiert werden:

- ✓ Wichtig und dringend - diese müssen sofort erledigt werden
- ✓ Wichtig, aber nicht dringend - legen Sie ein genaues Datum fest, wann wir uns damit befassen werden
- ✓ Dringend, aber nicht wichtig - delegieren oder selbst erledigen, aber nicht viel Zeit darauf verwenden
- ✓ Weder wichtig noch dringend - vergessen Sie sie!

- **Begrenzen Sie die Anzahl der Aufgaben, die Sie übernehmen.**

Lernen Sie, realistisch einzuschätzen, was Sie übernehmen können, und lernen Sie, NEIN zu sagen. Eine Absage sollte drei Elemente enthalten: das Bedauern darüber, dass wir nicht helfen können, die klare Darlegung der Absage und der Gründe für die Absage. Falls erforderlich, können wir Vorschläge zur Lösung des Problems oder einfach nur einige Elemente der Höflichkeit hinzufügen.

- **Hören Sie auf, Dinge aufzuschieben, die Sie ärgern oder überwältigen**

Wenn wir eine unangenehme Aufgabe zu bewältigen haben, sollten wir eine kurze Zeit in unserem Zeitplan vorsehen und uns eine Belohnung versprechen. Für eine wichtige Aufgabe, deren Erledigung Tage und Wochen in Anspruch nimmt, können wir sie auf mehrere Tage verteilen, jedoch mit einer geringen Anzahl von Stunden pro Tag. Wenn wir Angst haben, zu versagen, sollten wir unsere

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Erwartungen neu definieren und uns realistischere und erreichbare Ziele setzen. Wenn wir mit einer sehr neuen Aufgabe konfrontiert sind, sollten wir uns etwas Zeit nehmen, um uns mit dem Unbekannten vertraut zu machen. Liegt die Frist für eine Aufgabe noch in weiter Ferne, ist es am besten, die Aufgabe in Teilaufgaben aufzuteilen, für die wir engere Fristen setzen.

### *Wege zur Verbesserung des Zeitmanagements für Manager und Unternehmer*

- **Festlegung von SMART-Zielen**

Jeder sollte immer wissen, was der Zweck seiner Arbeit ist und welche Ziele er verfolgt.

- **Planen Sie nach Jahr, nach Monat, nach Tag**

Planung bedeutet, eine konkrete Antwort auf die Frage zu geben: "Was muss ich in der nächsten Zeit tun, um das von mir gesetzte Ziel zu erreichen? Eine zu ehrgeizige Planung ist in der Regel unrealistisch und kontraproduktiv. Die Manager sollten die grafischen Aktivitäten regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

- **Setzen und kommunizieren Sie klare Fristen**

Wenn wir einem Mitarbeiter eine Aufgabe zuweisen, muss er das Datum kennen, bis zu dem die Aufgabe erledigt sein muss.

- **Mitarbeitern helfen, Zeitmanagement zu betreiben**

Wir müssen ihnen klare Aufgabenbeschreibungen geben, sie ermutigen, eine tägliche Aufgabenliste zu erstellen, ihnen beibringen, IT-Tools für die Planung von Aktivitäten zu nutzen und einige Regeln für die Ordnung am Arbeitsplatz aufstellen.

- **Aufgaben an kompetente Personen delegieren**

Beim Delegieren sind vier Faktoren zu berücksichtigen:

- ✓ Wie wichtig ist die Qualität des Ergebnisses? Ist das Ergebnis für das Unternehmen äußerst wichtig?
- ✓ Wie qualifiziert ist die Person, an die wir delegieren? Kann sie die Aufgabe bewältigen?
- ✓ Sind wir in der Lage, denen, die wir delegieren, zu helfen, d.h. als Coach zu fungieren?
- ✓ Haben die Mitarbeiter genug Zeit, um zu lernen/ sich daran zu gewöhnen, was sie tun müssen?

Angenommen, wir haben zufriedenstellende Antworten auf diese Fragen. In diesem Fall können wir weitermachen: die zu delegierende Aufgabe klar definieren (was und wie sie erledigt werden muss), die Grenzen der Verantwortung bei der Lösung von Aufgaben festlegen und eine geeignete Kontrollmethode wählen. Wenn wir all diese Aspekte nicht berücksichtigen, wird die Delegation zu einer Quelle von Frustration und Spannungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

- **Aktivitäten priorisieren**

Denken Sie daran, die wichtigen Dinge nicht zu dringend werden zu lassen! Erledigen Sie sie frühzeitig!

- **Zeitplanungstools verwenden**

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Es gibt viele moderne Zeitplanungstools: Microsofts To Do, Milk's Remember und Trello, und für die Planung von Aktivitäten im Projektmanagement ist das Gantt-Diagramm nach wie vor das am häufigsten verwendete Werkzeug.

- **Effiziente Organisation und Durchführung von Arbeitssitzungen**

Die Manager müssen die folgenden Begriffe definieren, um zu vermeiden, dass die Sitzung zeitraubend ist:

- ✓ Warum wir uns treffen - Festlegung der Ziele des Treffens
- ✓ Was wir besprechen - Tagesordnung der zu besprechenden Themen
- ✓ Wer nimmt teil - Teilnehmer nominieren
- ✓ Ort des Treffens - bereiten Sie im Voraus den Raum und die Einrichtungen vor
- ✓ Womit wir arbeiten - Hintergrundmaterial (Faktenblätter, Präsentationen, Berichte usw.).

Der Sitzungsmediator muss auf ein sorgfältiges Zeitmanagement achten: Er muss die Tagesordnungspunkte einhalten, sicherstellen, dass die Teilnehmer gleichermaßen an den Diskussionen beteiligt sind, Unterbrechungen vermeiden und dafür sorgen, dass die Sitzung ihre Ziele erreicht und mit einer Vereinbarung/Schlussfolgerung endet.

Titel des Unterkapitels: **Kommunikation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in KMU**

**Kurze Einführung in das Unterkapitel:**

In diesem Unterkapitel führen wir das Konzept der Organisationskommunikation ein und beschreiben, wie dieser Prozess abläuft und welche Faktoren ihn stören.

*Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in KMU*

Die interne und externe Kommunikation ist für den Erfolg einer Organisation von entscheidender Bedeutung und beeinflusst die Einstellung der Mitarbeiter und Kunden ihr gegenüber. Sie erfolgt nach denselben Grundsätzen wie die zwischenmenschliche Kommunikation, mit dem Unterschied, dass die Kommunikation in diesem Zusammenhang stark auf hierarchische Beziehungen und den Status von Funktionen ausgerichtet ist.

Organisationen kommunizieren verbal (von Angesicht zu Angesicht und schriftlich durch Vorschriften, Verfahren und Protokolle), aber auch nonverbal (durch die Art und Weise, wie Büros eingerichtet sind, das Verhalten der Mitarbeiter) und paraverbal (durch die Atmosphäre, die in einer Organisation herrscht).

Die interne Kommunikation läuft folgendermaßen ab:

- Top-down-Kommunikation: Informationsfluss von Vorgesetzten zu Untergebenen, Übermittlung von Aufgaben und Arbeitsanweisungen.

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



- **Bottom-up-Kommunikation:** Die Informationen gehen von den Arbeitnehmern an die Unternehmensleitung, wobei es sich bei den übermittelten Informationen um den Stand der Durchführung von Maßnahmen, Vorschläge, Beschwerden usw. handelt.
- **Horizontale Kommunikation:** zwischen Abteilungen oder zwischen Kollegen auf der gleichen Hierarchiestufe
- **Informelles Networking:** informelle Kommunikation, die sich auf jede Art von Thema konzentrieren kann, zwischen Personen, die unterschiedliche hierarchische Positionen im Unternehmen einnehmen

Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle in der organisatorischen Kommunikation, da sie die Unternehmensziele für die Mitarbeiter "übersetzen", gleichzeitig aber auch die erzielten Ergebnisse sammeln und zusammenfassen. Der organisatorische Kontext bringt jedoch einige Hindernisse für eine effektive Kommunikation zwischen Managern und Untergebenen mit sich.

Störende Elemente in der organisatorischen Kommunikation sind:

- **Übermäßiges Filtern von Informationen**

Normalerweise geben Untergebene und Vorgesetzte wichtige Informationen weiter, aber Probleme entstehen, wenn wichtige Informationen verborgen werden (durch Fehler oder Auslassungen). Diese Barriere kann durch eine "Politik der offenen Tür" verhindert werden, d. h. die Mitarbeiter sollten ohne viele hierarchische Einschränkungen direkt mit den Führungskräften kommunizieren und bei Bedarf alle Aspekte klären können.

- **Langsame Übermittlung von Informationen**

Der Kommunikationsprozess kann je nach Größe der Organisation und den verwendeten Übertragungskanälen viel Zeit in Anspruch nehmen. Daher sollte das Management die persönliche Kommunikation bei organisatorischen/veränderungsrelevanten Themen und die schriftliche Kommunikation bei technischen Informationen bevorzugen, um diesen Prozess zu straffen.

- **Informelle Kommunikation kann zu einer Quelle der Störung werden**

Über diese Kanäle werden in der Regel Gerüchte verbreitet, die mitunter schwerwiegende Folgen haben können. Daher ist es wichtig, formelle Kommunikationsbeziehungen auf einer transparenten und ehrlichen Basis aufzubauen.

- **Widersprüchliche Rollenanforderungen**

Führungskräfte müssen lernen, beide Seiten der Rolle, die sie gegenüber ihren Untergebenen spielen, zu beherrschen: Befehle geben, kontrollieren und Unterstützung und Hilfe leisten.

- **Die Wirkung des Verderbens**

Niemand möchte schlechte Nachrichten überbringen, selbst wenn er nicht die Ursache für die Probleme ist, aber die Dinge müssen beim Namen genannt werden.

- **Auswirkung des Beschäftigungsstatus**

Manchmal neigen Manager dazu, der Kommunikation mit Untergebenen zu wenig Wert beizumessen und stattdessen ihre Vorgesetzten oder Kollegen zu bevorzugen. Wenn die Mitarbeiter dies spüren, beginnen sie ihrerseits, die Kommunikation zu vermeiden.

- **Kurze Zeit für Gespräche mit Untergebenen**

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Etwa 50 % der Zeit, die Führungskräfte für Gespräche mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern aufwenden, vermitteln den Eindruck, dass sie sich genügend Zeit für Erklärungen/Informationen nehmen. Wenn sie jedoch mehrere Mitarbeiter haben, ist die jedem zugewiesene Zeit gering, ein paar Minuten pro Tag.

## Titel des Unterkapitels: **Kommunikationsstrategien in KMU**

### **Kurze Einführung in das Unterkapitel:**

In diesem Unterkapitel stellen wir einige Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern vor

### *Kommunikationsstrategien in KMU*

Möglichkeiten zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern:

- **Ausreichend Zeit und Ressourcen für die Kommunikation mit den Mitarbeitern bereitstellen**

Dies bedeutet, dass festgelegt werden muss, wie die Kommunikation mit den Mitarbeitern erfolgen soll: Planung von Besprechungen, Wahl der richtigen Kommunikationskanäle und Bereitstellung zusätzlicher Informationen.

- **Verwenden Sie eine klare und deutliche Sprache**

In Diskussionen oder Berichten sollten Sie eine konkrete Sprache, klare Worte und Ausdrücke und eine präzise Bedeutung verwenden, die jeder versteht. Vermeiden Sie technische, übermäßig anspruchsvolle Sprache, sexistische Bemerkungen und Ausdrücke, die Stereotypen über bestimmte Personengruppen hervorrufen oder Frauen in eine minderwertige Position bringen.

- **Verständnis, Einfühlungsvermögen und Akzeptanz für die Ideen und Gefühle anderer haben**

Der Zurechnungseffekt ist von großer Bedeutung: Er muss von der Vorstellung ausgehen, dass andere in gutem Glauben handeln und dass die Dinge anders gemacht werden können als in Ihrer Vorstellung, aber mit ebenso guten Ergebnissen. Schließlich fühlt sich jeder gut, wenn seine Ideen berücksichtigt werden.

- **Verwechseln Sie nicht die Person mit dem Problem, und reagieren Sie nicht zu emotional auf Fehler**

Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler begangen hat, sollten sich die Maßnahmen auf die Suche nach Lösungen und die Begrenzung des Schadens konzentrieren, nicht auf die Bestrafung der schuldigen Partei. Auch Angriffe auf die Person sind nicht erlaubt: Wenn ein Fehler aufgetreten ist, ist er höchstwahrscheinlich auf besondere Umstände zurückzuführen und nicht auf berufliche oder persönliche Unfähigkeit.

- **Aktiv zuhören**

Aktives Zuhören zeigt, dass der Empfänger daran interessiert ist, die Botschaft des Senders genau zu verstehen, und zeugt von Respekt, Engagement und einer proaktiven Haltung. Zuhören ist kein passiver Prozess und ist in der Kommunikation äußerst wichtig.

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



- **Wählen Sie den Kommunikationskanal entsprechend dem Umfang der Informationen**

Der geeignetste Kanal für komplexe Informationen, die Erklärungen, Demonstrationen und Überzeugungsarbeit erfordern, sind persönliche Treffen, einzeln oder gemeinsam. Mit abnehmender Komplexität der Botschaft können auch "entfernte" Kanäle gewählt werden: Online-Meetings, Telefonanrufe, E-Mails, Briefe usw.

- **Betonen Sie nicht die interkulturellen Unterschiede**

Sprache, Sitten und Gebräuche, Werte und Einstellungen sind Elemente, die Menschen aus verschiedenen Kulturen oder Minderheitengruppen unterscheiden und zu Kommunikationsbarrieren führen können: mangelnde Kenntnis der Bedeutungen und Konnotationen von Wörtern, erhöhte Sensibilität für bestimmte Themen wie religiöse und politische Entscheidungen, Empfindlichkeit gegenüber Witzen oder Kritik, die Lebensgewohnheiten in Frage stellen, usw.

Titel des Unterkapitels: **Bewährte Praktiken**

**Kurze Einführung in das Unterkapitel:**

In diesem Unterkapitel werden wir einige Möglichkeiten zur Verbesserung der Online-Kommunikation von KMUs vorstellen

*Bewährte Praktiken:*

Die Pandemie hat die Arbeitsgewohnheiten erheblich verändert und die Online-Kommunikation in den Vordergrund gerückt: Arbeitssitzungen, Beziehungen zu Kunden oder Partnern, Vertrieb - alles hat sich ins Internet verlagert. Die Unternehmen müssen lernen, ihre Kommunikation in der Online-Umgebung zu verbessern, daher hier einige Ideen für bewährte Verfahren in der organisatorischen Kommunikation.

Manager und Mitarbeiter müssen lernen, für jede Aktion den richtigen Kommunikationskanal zu wählen

- E-Mail - eignet sich hervorragend für größere Mengen von Inhalten, ermöglicht das Anhängen von Dateien und Fotos und kann an eine Gruppe von Personen oder nur an Einzelpersonen gesendet werden, ist aber nicht für eine sofortige Antwort geeignet
- Chat - kann für Sofortnachrichten/Unterhaltungen zwischen Personen verwendet werden, ist sehr einfach und effektiv, eignet sich aber für kurze Nachrichten und beinhaltet die Teilnahme in Echtzeit
- Audio-/Videoanrufe - ist eine kostengünstige Echtzeit-Interaktion mit einer einzelnen Person oder einer Gruppe von Personen, und der Hauptvorteil ist, dass Sie sie sehen können, aber eine ausgezeichnete Internetverbindung anrufen
- Soziale Medien - für die Kommunikation mit vielen Menschen gleichzeitig, ermöglichen den Austausch von Dateien, Videos und Fotos und dienen verschiedenen Zwecken, aber es gibt wenig Kontrolle darüber, wie die Informationen weitergegeben werden

Zur Verbesserung der Online-Kommunikation gehört die Einhaltung der digitalen Etikette:

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



- Seien Sie höflich und freundlich wie im richtigen Leben
- Kulturelle Unterschiede anerkennen
- Verwenden Sie Humor und setzen Sie eine positive Note
- Beteiligen Sie sich nicht an der konfrontativen Diskussion
- Verwenden Sie nicht zu viele Abkürzungen, und nehmen Sie sich Zeit für die Antwort
- Verwenden Sie Bilder und Videos (Emojis)

Wählen Sie eine Online-Plattform, die für alle funktioniert - Zoom, Microsoft Team, Google Meetings

- Vergewissern Sie sich, dass das Team vorbereitet ist: alle haben dieselbe Plattform heruntergeladen, die entsprechenden Einstellungen gewählt und verfügen über funktionierende Mikrofone und Kameras
- die Nutzung der Plattform-Tools im Voraus zu erlernen, um dem Team Lösungsvorschläge unterbreiten zu können
- Frühzeitiges Erscheinen zu den Sitzungen, um Zeit für eine Diskussion in den Eispausen zu haben
- Lernen Sie, wie Sie sich in Diskussionen integrieren können: Identifizieren Sie sich, verwenden Sie das Mikrofon richtig, nutzen Sie den Chat, um Unterbrechungen zu vermeiden.

Titel des Unterkapitels: **Referenzen**

**Kurze Einführung in das Unterkapitel:**

Referenzen und Bibliographie zum Thema des Kapitels.

### ***3.0 Detaillierte Anweisungen für den Trainer***

## **Kapitel 9**

**Schritt 1:** Der Trainer muss sich zunächst mit der Einleitung, den Zielen und den Lernergebnissen des Kapitels vertraut machen.

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



Schritt 2: Der Trainer muss die ppt-Datei Kapitel 9 unterrichten.

Schritt 3: Auf Folie 11 präsentiert der Trainer eine Übung zur Verwendung der Prioritätsaktionsmatrix

**Ressourcen:**



Contulant training  
Toolkit\_Chapter 9\_Wo

**PPT:**

**Lesungen: /**

**Übungen:** Verwendung der Matrix für vorrangige Maßnahmen



Chapter 9\_video.mp4

**Video:**

**Zusätzliche Materialien: /**

## 4.0 Referenzen

1. *Unternehmenskommunikation*, Raymond V. Lesikar, College of Business Administration Universität von Nordtexas
2. *Berufliche Entwicklung*, Mary Wilkes und C. Bruce Crosswait, South Dakota State University
3. *Managementfähigkeiten und Anwendung*, Paul N. Keaton, Universität von Wisconsin
4. *Eu ca manager*, CODEX - The Open University, Bukarest
5. <https://www.zenefits.com/workest/7-types-flexible-work-arrangements/>
6. <https://www.ehealthinsurance.com/resources/small-business/flexible-work-hours-in-a-small-business>
7. <https://www.shiftthework.com/blog/6-best-practices-for-effective-communication>

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.



- 
8. <https://www.getmailbird.com/online-communication/>
  9. <https://entresource.com/online-communication-tips/>

Das Leben verändern. Köpfe öffnen

Kofinanziert durch das Programm Erasmus+ der Europäischen Union.

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, der ausschließlich die Ansichten der Autoren widerspiegelt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.