

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Ю.В. НЕСТЕРЮК

**STRATEGIEN ZUR EFFIZIENTEN
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG.
SPRACHLICHER UND
KOMMUNIKATIVER ASPEKTE**

САМАРА 2022

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Ю.В. НЕСТЕРЮК

STRATEGIEN ZUR EFFIZIENTEN ENTSCHEIDUNGSFINDUNG. SPRACHLICHER UND KOMMUNIKATIVER ASPEKTE

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 45.03.01 Филология

САМАРА
Издательство Самарского университета
2022

УДК 811.112.2(075)

ББК 81.2Нем-923

H561

Рецензенты: канд. филол. наук, доц. М. А. Ч е р е з о в а,
канд. филол. наук Ю. В. В е д е н е в а

Нестерюк, Юлия Владимировна

H561... **Strategien zur effizienten Entscheidungsfindung. Sprachlicher und kommunikativer Aspekte:** учебное пособие / *Ю.В. Нестерюк.* – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 64 с.

ISBN 978-5-7883-1806-6

В учебном пособии изложены модели, методы, стратегии и тактики принятия индивидуальных и групповых решений, инструменты и приемы, релевантные для успешного коммуникативного взаимодействия в разных контекстах, группах и с разными коммуникативными партнерами.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки 45.03.01 Филология (профиль «Зарубежная филология (немецкий язык и литература)» (уровень бакалавриата)), а также для специалистов, чья предметная деятельность связана с коммуникативным взаимодействием в группах и командах и необходимостью осознанно планировать и целенаправленно и успешно реализовывать свою стратегическую коммуникативную программу с целью достижения намеченных целей.

Подготовлено на кафедре немецкой филологии.

УДК 811.112.2(075)

ББК 81.2Нем-923

ISBN 978-5-7883-1806-6

© Самарский университет, 2022

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	4
1. Entscheidung – worum geht es?	5
2. Einzelentscheidungen	8
2.1. Emotio und Ratio bei Entscheidungsfindung	8
2.2. Kognitive Verzerrungen	9
2.3. Eisenhower-Prinzip	16
2.4. SWOT-Analyse	22
2.5. WRAP-Modell	29
3. Gruppenentscheidungen	35
3.1. In Gruppe oder als Gruppe entscheiden?	35
3.2. So verschieden sind wir	40
3.3. Kommunikation in Gruppe	51
Projekt „Alternative Entscheidungen in Gruppen“	59
Test „Effektive Entscheidungsfindung“	61
Literaturverzeichnis	63

Einleitung

Jeden Tag treffen wir mehrere Entscheidungen: Soll ich jetzt meine Kollegin anrufen und sie um Hilfe bitten? Lohnt es sich, heute ins Kino mit meinen Freunden zu gehen? Sollte ich vielleicht länger schlafen? Gehe ich nun zu Fuß, obwohl ich mich schon zur Vorlesung verspäte?

Viele Entscheidungen treffen wir automatisch, ohne darüber lange nachzudenken. Dabei spielen kognitive Verzerrungen eine wichtige Rolle.

Es gibt aber auch Entscheidungen, die unser Leben wesentlich verändern können: Soll ich jetzt mein Studium abbrechen und mir einen Job finden? Bewerbe ich mich um ein Auslandssemester? Dabei können wir emotional oder rational vorgehen, aber es kann auch wochenlang dauern, bis wir unsere Entscheidung endlich haben.

Noch komplizierter wird es, wenn es um eine Gruppenentscheidung geht. Da muss man sich nicht nur mit Entscheidungen selbst, sondern mit konkreten Menschen und ihren Perspektiven auf die Situation auseinandersetzen. Hier werden unsere Fähigkeiten, Kommunikation effektiv zu gestalten und eigene Meinung durchzusetzen, von Bedeutung.

Das Ziel des Lehrwerks besteht darin, ein Verständnis für kommunikatives zielgerichtetes Verhalten und die Fähigkeit zu vermitteln, kommunikative Interaktionen in Gruppen strategisch zu planen, zu gestalten und bei der Suche nach einer effizienten Entscheidung, eigene Ziele zu erreichen, die für alle relevant sind.

Von Bedeutung ist es, dass Sie verbale und nonverbale Kommunikationsmittel bewusst einsetzen, kommunikative Erfolge bei Einzel- und Gruppenentscheidungen erzielen, sich Ihrer kommunikativen Interaktionsmuster bewusst werden sowie ihre Sprachkenntnisse verbessern.

1. Entscheidung – worum geht es?



Bild 1. Eine Entscheidung – worum geht es?

Aufgabe 1. Schauen Sie sich das Bild 1 an und lesen Sie die Aphorismen. Mit welchen Aphorismen sind Sie einverstanden? Argumentieren Sie: Warum?

Sprechen Sie mit Ihren Kurskolleg*innen.

Manche
Entscheidungen sollte
man nicht nur mit
dem Kopf treffen.

© Unbekannt.

Triff nie eine
Entscheidung, wenn
du wütend bist!

© Werner Braun
(1951-2006), deutscher
Aphoristiker

Aus Angst, die
falsche
Entscheidung zu
treffen, traf er keine,
das war die falsche.

© Helmut Peters
(*1950), Germanist,
Soziologe,
Aphoristiker, Lyriker

Überlasse die Entscheidung nicht der Leidenschaft, sondern dem Verstand!

© Epicharm (um 550-460 v.Chr.), griechischer Arzt

Die richtige Entscheidung habe ich getroffen, wenn ich aufatme, mich gerade mache und frei fühle.

© Else Pannek (*1932)

Ich bin mit ... (nicht) einverstanden, weil/ denn

Ich stimme ... (nicht) zu, weil/ denn

Ich kann ein Beispiel anführen:

Diese Aussage stimmt nur teilweise, weil/ denn ...

Aufgabe 2. Wie verstehen Sie den Begriff „die Entscheidung“. Definieren Sie auf Deutsch.

Der Begriff „Entscheidung“ bedeutet _____

Aufgabe 3. Beschreiben Sie möglichst genau Ihre letzten Entscheidungen in folgenden Bereichen:

Universität:

Freizeit:

Gesundheit:

Geld und Finanzen:

Aufgabe 4. Sehen Sie sich Ihre Entscheidungen an (Aufgabe 3).
Wie viele davon waren es Ja-/Nein-Entscheidungen? Besprechen Sie mit Ihren Kurskolleg*innen.

Aufgabe 5. Lesen Sie noch einmal die Aphorismen (Aufgabe 1).
Welches Thema ist in allen diesen Aphorismen aufgehoben?

2. Einzelentscheidungen

2.1. Emotio und Ratio bei Entscheidungsfindung

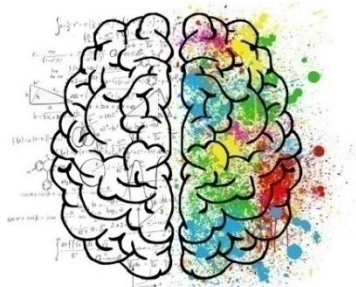


Bild 2. Emotio und Ratio bei Entscheidungsfindung

Aufgabe 1. Sehen Sie sich Bild 2. Welche Assoziationen haben Sie? Sprechen Sie mit Ihren Kurskolleg*innen.

Aufgabe 2. Berichten Sie nach einer Entscheidung, die Sie emotional getroffen haben, und nach einer, wo Sie sich rational entschieden haben. Folgende Fragen können Ihnen helfen:

Wann? In welchem Kontext?

Wie vorgehen?

Alleine? Mit jemandem gesprochen?

Ergebnis?

2.2. Kognitive Verzerrungen

Aufgabe 1. Welche Wörter sind Ihnen bekannt? – Definieren Sie diese Wörter auf Deutsch. Unbekannte Wörter schlagen Sie im deutsch-deutschen Wörterbuch nach [2].

das Vorurteil
die Leistungsüberprüfung
die Abkürzung
behindern
bevorzugen
das Bedürfnis
das Bereich
zwingen
die Zweckmäßigkeit
die Verzerrung
der Verlust
das Gehirn

Aufgabe 2. Ordnen Sie zu.

1.eine Entscheidung
2.Entscheidungen
3.Aufmerksamkeit
4.nachteilig
5.Vorurteile
6.sich negativ
7.in einem günstigen Licht
8.sich (D.) Zeit
9.Verluste
10.sich in der Nähe
11.Distanz zwischen D.

a)vermeiden
b)abmindern
c)schaffen

- d)sein
- e)nehmen
- f)treffen
- g)sehen
- h)beeinflussen
- i)befinden
- j)auswirken
- k)schenken

Aufgabe 3. Lesen Sie den Text und ordnen Sie die Überschriften zu.

- a) Distance Bias - *Wir bevorzugen das, was näher ist als das, was weiter entfernt ist*
- b) Expedience Bias - *Wir bevorzugen es, schnell zu handeln, anstatt uns Zeit zu nehmen*
- c) Sicherheitsverzerrung - *Wir schützen mehr vor Verlust als vor Gewinn*
- d) Bias erleben - *Wir betrachten unsere Wahrnehmung als die objektive Wahrheit*
- e) Ähnlichkeitsverzerrung - *Wir bevorzugen, was uns ähnlich ist, gegenüber dem, was anders ist*

Die 5 größten Vorurteile, die die Entscheidungsfindung beeinflussen

Von Chris Weller

Menschen treffen jeden Tag Tausende von Entscheidungen. Unser Gehirn schenkt jedoch nicht jeder Entscheidung die gleiche Aufmerksamkeit - wir nehmen mentale Abkürzungen.

Für Gehirnforscher sind diese Abkürzungen als "Vorurteile" bekannt. Sie sind weder gut noch schlecht; sie *sind* es einfach. Sie helfen uns in bestimmten Fällen und behindern uns in anderen. Zum Beispiel zwingt uns eine Zweckmäßigkeit dazu, Entscheidungen schnell zu treffen. Wenn wir in einem brennenden Gebäude sind, kann das wertvoll sein. Es kann jedoch nachteilig sein, wenn wir eine Leistungsüberprüfung durchführen.

Am NeuroLeadership Institute wird Führungskräften und Teams geholfen, die Vorurteile abzumildern, die sich negativ auf Menschen und Geschäftsentscheidungen auswirken, damit sie innovativer und effektiver werden können. Durch die Forschung am NeuroLeadership Institute hat man mehr als 150 solcher Verzerrungen in fünf große Kategorien unterteilt. Diese fünf Verzerrungen umfassen das SEEDS Model® , das Framework, das unseren Lösungen zur Reduzierung unbewusster Verzerrungen zugrunde liegt.

Jede der fünf folgenden Verzerrungen hat man skizziert.

1.

Ähnlichkeitsverzerrungen tauchen am offensichtlichsten bei Entscheidungen von Menschen auf: Wer soll eingestellt, wer soll gefördert, wer soll Projekten zugewiesen werden?

Es tritt auf, weil Menschen hoch motiviert sind, sich selbst und diejenigen, die ähnlich sind, in einem günstigen Licht zu sehen. Wir schaffen instinktiv „Ingroups“ und „Outgroups“ - Grenzen zwischen denen, die wir als nahestehend betrachten und denen, die am Rande leben. Wir haben im Allgemeinen eine positive Sicht auf unsere Ingroup, aber eine skeptische (oder negative) Sicht auf die Outgroup.

Die Überwindung einer Ähnlichkeitsverzerrung erfordert die aktive Suche nach Gemeinsamkeiten mit Menschen, die anders aussehen.

2.

Menschen haben ein eingebautes Bedürfnis nach Sicherheit - zu wissen, was los ist. Ein Nachteil dieses Bedürfnisses ist die Tendenz, schnell zu urteilen, ohne alle Fakten vollständig zu berücksichtigen.

Bei der Überprüfung von Mitarbeitern treten Zweckmäßighkeitsverzerrungen auf, die sich ausschließlich auf einen Datenpunkt oder eine Empfehlung stützen. Die Lösung besteht darin, sich mehr Zeit zu nehmen, um ein breiteres Spektrum an Informationen zu sammeln.

3.

Wir mögen die Stars unserer eigenen Show sein, aber andere Menschen sehen die Welt etwas anders als wir.

Erfahrungsvoreingenommenheit tritt auf, wenn wir uns nicht an diese Tatsache erinnern. Wir gehen davon aus, dass unsere Sicht auf ein bestimmtes Problem oder eine bestimmte Situation die ganze Wahrheit darstellt.

Um der Tendenz zu entkommen, müssen wir Systeme einbauen, in denen andere unser Denken überprüfen, ihre Perspektiven teilen und uns dabei helfen können, die aktuelle Situation neu zu gestalten.

4.

Distanzverzerrungen sind in der heutigen globalisierten Welt allzu häufig geworden. Sie treten in Besprechungen auf, wenn die Mitarbeiter im Raum keine Informationen von ihren Remote-Kollegen erhalten, die sich möglicherweise in eine Konferenzleitung einwählen.

Die Tendenz spiegelt unseren Instinkt wider, das zu priorisieren, was sich in der Nähe befindet, sei es im physischen Raum, in der Zeit oder in anderen Bereichen.

Wir können Distanzverzerrungen mit Systemen abmildern, die wichtige Personen außerhalb unserer unmittelbaren Nähe erkennen, z. B. indem wir zuerst entfernte Kollegen in einer Besprechung anrufen, bevor wir mit dem Raum diskutieren.

5.

Sicherheitsbias bezieht sich auf die allzu menschliche Tendenz, Verluste zu vermeiden. Viele Studien haben gezeigt, dass wir es vorziehen würden, nicht noch mehr Geld zu verlieren, als Geld zu gewinnen.

Sicherheitsverzerrungen verlangsamen die Entscheidungsfindung und halten gesunde Formen des Eingehens von Risiken zurück. Eine Möglichkeit, die Vorurteile abzumildern, besteht darin, eine gewisse Distanz zwischen uns und der Entscheidung zu schaffen - beispielsweise indem wir uns vorstellen, dass ein vergangenes Selbst, das bereits erfolgreich die Wahl getroffen hat -, die Wahrnehmung von Verlust zu schwächen.

Was beim SEEDS Model® zu beachten ist, ist, dass niemand die Verzerrung allein abmildern kann. Es braucht eine ganze Gruppe, die eine gemeinsame Sprache verwendet, um Einzelpersonen dabei zu helfen, klügere Entscheidungen zu treffen [10].

Aufgabe 4. Lesen Sie den Text noch einmal. Wählen Sie: Richtig oder falsch?

- 1) Vorurteile, oder mentale Abkürzungen, haben nur Nachteile
 - a) richtig
 - b) falsch

- 2) Intelligente Menschen haben weniger Vorurteile
 - a) richtig
 - b) falsch

- 3) Damit man in seiner Arbeit innovativer und effektiver wird, muss man die Vorurteile abmildern
 - a) richtig
 - b) falsch

- 4) Die Menschen, die anders sind, gehören normalerweise zu „Outgroups“ und treffen schlechtere Entscheidungen
 - a) richtig
 - b) falsch

- 5) Um eine Situation besser zu verstehen, sollte man verschiedene Perspektiven akzeptieren
 - a) richtig
 - b) falsch

- 6) Keiner Mensch will Verluste erleiden
 - a) richtig
 - b) falsch

- 7) Es ist logisch, an der Abmilderung von Verzerrungen allein zu arbeiten
 - a) richtig
 - b) falsch

Aufgabe 5. Lesen Sie die Forumseinträge. Um welches Bias geht es: Expedience, Experience, Sicherheit? Ordnen Sie zu.

<p>Carla</p>  <p>23.07.2022 11:15</p>	<p>Hallo zusammen! Vorgestern war ich im Mall. Es war Viertel von acht, also ich hatte nur noch 15 Minuten. Und dann habe ich sie gesehen: die schönsten Schuhe von D&G. Aber so teuer! Ich habe sie anprobiert, da hat die Verkäuferin gemerkt, dass der linke Schuh dunkler ist und so konnte ich 30%-Rabatt bekommen. Schnell habe ich meine Traumschuhe gekauft! Ich bin glücklich!</p>
<p>Renner</p>  <p>23.07.2022 13:15</p>	<p>Hey world. Schuhe von D&G – das klingt gut. Ich hatte heute Streit mit meiner Freundin. Mein Auto ist schon alt und ich will auf jeden Fall einen Volkswagen kaufen. Ich hatte immer VW – das Auto ist sicher und komfortabel. Meine Freundin meint, ich sollte einen Audi kaufen... Vlt werde ich mit einen VW und ihr neue Schuhe von D&G kaufen?</p>
<p>Burner</p>  <p>23.07.2022 18:37</p>	<p>Ist das wirklich ein Problem? Mir geht die Arbeit im Büro total auf die Nerven. Ich kann es nicht mehr austragen. Meine Eltern meinen, dass ich meinen Traum erfüllen und ein eigenes Blumengeschäft öffnen soll. Ich habe doch Angst, dass ich Bankrott werden kann, deswegen bleibe ich doch lieber in meinem Büro.</p>

Aufgabe 6. Verfassen Sie nun eigenen Eintrag. Schreiben Sie über eine Entscheidung, es soll dabei auch über eine Verzerrung gehen, die diese Entscheidung beeinflusst hat.

! Nennen Sie aber diese Verzerrung nicht. Danach werden alle raten, um welche Verzerrung es geht.

Aufgabe 7. Denken Sie an Ihren Alltag. In welchen Situationen sind kognitive Verzerrungen behilflich für uns? In welchen Situationen stören Sie uns, richtige Entscheidungen zu treffen?

Berichten Sie in Gruppe.

Wenn ich an meinen Alltag denke, so ...

Als Beispiel kann ich folgende Situation anführen:

Einerseits

Andererseits ...

... ist ganz bestimmt behilflich.

... stört eher.

2.3. EISENHOWER-PRINZIP



Bild 3. To-Do-Liste

Aufgabe 1. Sehen Sie sich Bild 3 und die Eisenhower-Matrix an.
Was denken Sie: wozu braucht man diese Matrix?

Wichtig	A Sofort erledigen	B Terminieren
	D In den Papierkorb	C Delegieren
Nicht wichtig	B Terminieren	C Delegieren
	Dringend	Nicht dringend

*Ich glaube, ...
Ich vermute, ...
Vielleicht ...
Meiner Meinung
nach ...
Meiner Ansicht
nach ...*

Aufgabe 2. Lesen Sie den Text und erstellen Sie eine Mindmap (Bild 4).

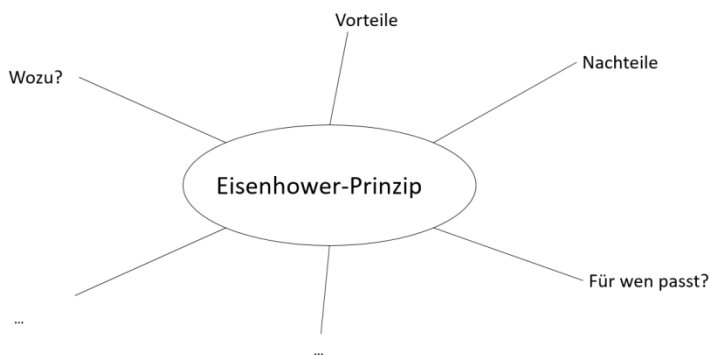


Bild 4. Mindmap „Eisenhower-Prinzip“

Sie müssten an der Jahresplanung arbeiten, doch ständig klingelt das Telefon? So geht es vielen Unternehmern: Sie werden oft abgelenkt und kommen zu nichts. Das Eisenhower-Prinzip hilft, Prioritäten richtig zu setzen.

Wieder nichts geschafft. Eine Marketing-Strategie muss her, doch immer wieder sind Mitarbeiter mit Fragen ins Büro gekommen, E-Mails wollten beantwortet werden, der Praktikant hat ein Arbeitszeugnis verlangt. Am Ende des Tages hat der Unternehmer viel geredet – aber keine Marketing-Strategie entwickelt.

Kommt Ihnen das bekannt vor? Fehlt Ihnen oft die Zeit für wichtige, langfristige Aufgaben, weil Ihnen ständig Dringenderes dazwischen kommt?

Kein Wunder: Denn selbst wenn man Aufgaben delegiert hat, bleibt man als Chef Ansprechpartner bei vielen Fragen und Problemen. Wie schafft man es, sich trotzdem Zeit für wirklich wichtige strategische Aufgaben zu nehmen, die das Unternehmen zum Erfolg führen? Die Lösung: Prioritäten setzen mit dem Eisenhower-Prinzip.

Warum heißt die Methode Eisenhower-Prinzip?

Die Methode ist nach dem ehemaligen US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower benannt: Um seine Ziele zu erreichen, erfand der Präsident eine Methode, mit der er seine Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit organisierte – das Eisenhower-Prinzip. Eisenhower wird das folgende Zitat zugeschrieben: „Ich habe zwei Arten von Problemen, die dringenden und die wichtigen. Die dringenden sind nicht wichtig, und die wichtigen sind niemals dringend.“

Es gibt viele Zeitmanagement-Strategien. Das Besondere am Eisenhower-Prinzip: Es hat alle Trends überlebt. Warum? Weil es – wenn man es richtig anwendet – funktioniert.

Wie funktioniert das Eisenhower-Prinzip?

Eisenhowers Idee ist simpel: Sie ordnen Ihren Aufgaben in der so genannten Eisenhower-Matrix vier Quadranten zu:

- wichtig und dringend zu erledigen (A-Aufgaben)
- wichtig, aber nicht dringend (B-Aufgaben)
- nicht wichtig, aber dringend (C-Aufgaben)
- weder wichtig noch dringend (D-Aufgaben)

Ein einfaches Prinzip – doch in der Praxis ist es oft schwierig, Aufgaben richtig der Eisenhower-Matrix zuzuordnen. Sollte ich zum Vortrag des langjährigen Geschäftspartners gehen, obwohl mich das Thema nicht interessiert? Ist es wichtig, dass ich Herrn Müller sofort zurückrufe? Wie schnell muss ich auf die Beschwerde des Kunden reagieren?

Wie man mit der Eisenhower-Matrix erfolgreich Prioritäten setzt, weiß Lothar Seiwert, der deutsche Zeitmanagementpapst. Auch er selbst arbeitet mit der Eisenhower-Methode.

Wie ordnet man Aufgaben richtig in die Eisenhower-Matrix ein?

A-Aufgaben: dringend und wichtig

Fast alle Aufgaben, die von außen an einen herangetragen werden, geben vor, äußerst wichtig und eilig zu sein. „Jeder will alles am liebsten schon vorgestern erledigt haben, alles ist dringend“, sagt Seiwert. Der A-

Quadrant der Eisenhower-Matrix ist daher schnell überfüllt. „Die Kunst liegt darin, sich auf das Wesentliche zu beschränken“, sagt Seiwert. Also:

1. Dringlichkeit überprüfen. Was passiert, wenn ich die Aufgabe erst später erledige?

2. Wichtigkeit überprüfen. Kann die Aufgabe auch von einem Mitarbeiter übernommen werden?

*Beispiel: Hat Herr Müller um Rückruf gebeten, weil Sie eine überfällige Rechnung nicht bezahlt haben, ist das eine A-Aufgabe. Sie sollten sich sofort selbst drum kümmern. **A-Aufgaben haben eine Deadline und damit höchste Priorität.***

Die beste Zeit für A-Aufgaben ist morgens, so der Zeitmanagement-Experte. Denn morgens sind wir konzentrierter als nach mehreren Stunden Arbeit.

B-Aufgaben: wichtig, aber nicht dringend

B-Aufgaben sind langfristige Aufgaben, die für Ihr Unternehmen wichtig sind – die Sie aber nicht von heute auf morgen erledigen müssen. Zum Beispiel: eine Social-Media-Kampagne oder eine PR-Strategie entwickeln. Für Lothar Seiwert persönlich wäre eine B-Aufgabe, ein neues Buch zu konzipieren.

„B-Aufgaben kommen meist zu kurz“, sagt Seiwert. „Viele Unternehmer beschäftigen sich erst dann damit, wenn der Zug fast abgefahren ist und der Markt sie überholt hat.“ Daher sollten Unternehmer jeden Tag Zeit für eine B-Aufgabe einplanen – sonst kommen sie nie dazu.

C-Aufgaben: dringend, aber nicht wichtig

Das Arbeitszeugnis ist für den Praktikanten wichtig – für Chefs eher zweitrangig. Eine typische C-Aufgabe. Die Lösung: delegieren. Bestimmen Sie einen Mitarbeiter, der das Zeugnis schreibt.

Für Einzelkämpfer sieht es anders aus. Ohne Angestellte können sie keine Aufgaben abgeben. Wenn Solounternehmer sich nicht auf den Aufbau ihres Unternehmens konzentrieren können, weil die Arbeitszeit überwiegend für C-Aufgaben draufgeht, empfiehlt Seiwert einen Virtual Assistant: „Lassen Sie sich für wenig Geld von einem virtuellen

Assistenten zuarbeiten. Der kann für Sie organisieren, recherchieren oder Reisen buchen.“

Wenn Sie C-Aufgaben persönlich abarbeiten müssen, sollten Sie einen Zeitblock dafür einplanen. „Aber nicht morgens im Leistungshoch“, sagt Seiwert.

D- bzw. P-Aufgaben: nicht dringend, nicht wichtig

Aufgaben, die weder wichtig noch dringend sind, können Sie in den Papierkorb werfen – deswegen P-Aufgabe. Klingt hart? „Stellen Sie sich die Frage: Was würde passieren, wenn ich das Geforderte nicht tue?“, rät Lothar Seiwert. Lautet die Antwort: „Vermutlich nichts“ – weg damit.

Und lande einmal versehentlich eine wichtige Aufgabe im Papierkorb, werde Sie jemand daran erinnern, sagt Seiwert.

Solche Aufgaben sind zum Beispiel Einladungen für Veranstaltungen, die für Sie persönlich nicht interessant sind. Da heißt es: freundlich, aber bestimmt „Nein danke“ zu sagen. „Ich hatte eine Anfrage, auf einer Online-Plattform mitzuwirken“, sagt Seiwert. „Das Angebot wirkte unseriös und ich habe entschieden, das nicht eigens zu beantworten, sondern einfach zu löschen.“ Ein Fall für den Papierkorb.

Welche Schwächen hat das Eisenhower-Prinzip?

Laut Seiwert die einzige Schwäche der Eisenhower-Methode: „der Mensch“. 50 bis 60 Prozent der Dinge, die wir täglich tun, seien dringend, aber gar nicht so wichtig.“ Der Grund: mangelnde Selbstdisziplin und falsche Prioritäten.

Um das Eisenhower-Prinzip richtig anzuwenden, sollten Sie jede neue Aufgabe einem Quadranten zuordnen. „Je nach Job muss ich das vielleicht dreimal täglich, fünfmal oder gar nicht ändern“, sagt Seiwert. „Das muss zur Routine werden. Wie Zähneputzen, Schminken oder Rasieren.“ Wer das Eisenhower-Prinzip nur gelegentlich nutzt, verliert schnell den Überblick.

Wie man die priorisierten Aufgaben im Anschluss effizient abarbeitet, darüber schweigt sich die Methode aus. Hierfür eignet sich beispielsweise die Pomodoro-Technik [3].

Aufgabe 3. Besprechen Sie mit Ihren Kurskolleg*innen und erstellen Sie ein Plakat, das das Modell präsentiert. Präsentieren Sie im Kurs.

Aufgabe 4. Welche Aufgaben haben Sie für diese Woche/dieses Monat? – Erstellen Sie eine To-do-Liste.

- ...
- ...
- ...
-

Aufgabe 5. Zeichnen Sie die Eisenhower-Matrix und sortieren Sie Ihre Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip.

2.4. SWOT-Analyse



Bild 5. Was ist „SWOT-Analyse“?

Aufgabe 1. Sehen Sie sich Bild 5 an und beschreiben Sie es. Was macht die Person auf dem Bild? Wo? Wann? Wozu?

Aufgabe 2. Lesen Sie und ordnen Sie die Überschriften (1-6) den Abschnitten (a-f) zu.

1. Was Einzelpersonen mit der SWOT-Analyse erzielen können
2. Bestimmung von Ergebnissen nach der persönlichen SWOT-Analyse
3. Persönliche SWOT-Analyse Beispiele
4. Persönliche SWOT-Analyse auf den Punkt gebracht
5. Die zentralen Thesen
6. Wie man eine persönliche SWOT-Analyse durchführt

(a)

Der SWOT-Analyse wird oft als strategisches Planungsinstrument in Businessbereich verwendet. Es eignet sich jedoch auch gut für den persönlichen Gebrauch, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen oder ein Problem zu lösen. Eine persönliche SWOT-Analyse hilft Einzelpersonen, ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu erkennen.

(b)

- Unterstützung bei der Persönlichkeits- und Karriereentwicklung;
- Vorbereitung auf Vorstellungsgespräche;
- erfolgreiches Wechseln von einer Branche in die andere.

(c)

Bei der Durchführung einer persönlichen SWOT-Analyse, müssen die Informationen so unvoreingenommen wie möglich sein. Beispielsweise können einige Personen ihre Stärken überbewerten, während sie ihre Schwächen unterschätzen.

Fragen Sie nach Möglichkeit Freunde oder Kollegen nach ihrer Meinung. Obwohl ihre Meinungen auch voreingenommen sein können, kann dem entgegengewirkt werden, indem so viele Menschen wie möglich befragt und gemeinsame Themen identifiziert werden.

Erstellen Sie ein SWOT-Diagramm mit vier Kästchen. Jedes Kästchen steht für:

- Stärken – Welche Fähigkeiten bringen Sie mit? Berücksichtigen Sie Ihre Qualifikationen, Erfahrungen, Erfolge, persönlichen Fähigkeiten und alle Branchenkontakte oder Leads.

- Schwächen – Was sind Ihre beruflichen schlechten Gewohnheiten oder Mängel? Haben Sie Probleme mit öffentlichen Reden oder neigen Sie dazu, sich oft krank zu melden? Welche Fähigkeiten oder Qualifikationen fehlen oder sind abgelaufen? Seien Sie bei der Identifizierung von Schwachstellen ehrlich und gründlich. Jede Schwäche stellt einen Weg für Potenzialentwicklung dar.

- Optionen – Wer sind die Macher Ihrer Branche und wie können Sie sich davor positionieren? Welche Trends können Sie vorhersehen? Schaffen diese Trends Stellenangebote?

- Bedrohungen – Vor welchen Hindernissen stehen Sie derzeit? Wie verändert sich Ihre Rolle oder die breitere Branche? Könnten Automatisierung oder verstärkter Wettbewerb Ihre Arbeitsplatzsicherheit beeinträchtigen? Bedrohungen nehmen auch die Form von ehrgeizigen oder lautstarken Kollegen an, die das Potenzial haben, Sie bei Beförderungen zu übertreffen.

(d)

Bei der Auswertung der Ergebnisse gibt es zwei gängige Methoden.

Die erste ist das Matching, bei dem zwei Kategorien abgeglichen werden, um eine Vorgehensweise zu skizzieren. Stärken gepaart mit Chancen zeigen Ihnen, wo Sie den Moment nutzen und aggressiv sein können. Identifizierte Schwachstellen, die mit Bedrohungen abgeglichen werden, sollten Sie vermeiden oder proaktiv bearbeiten.

Die zweite Methode besteht darin, Negative in Positive umzuwandeln. Wie können aus Schwächen Stärken oder aus Gefahren Chancen werden? Beispielsweise kann eine extrovertierte Person, die eine Einstiegsposition mit wenig menschlicher Interaktion annimmt, Extroversion zunächst als Schwäche ansehen. Sie finden jedoch eine Vertriebsposition innerhalb desselben Unternehmens und arbeiten aggressiv darauf hin, für eine Position eingestellt zu werden, in der Extrovertiertheit eine Stärke ist.

(e)

Hier sind ein paar persönliche SWOT-Analysen in verschiedenen Kontexten.

Student der Betriebswirtschaftslehre.

Betrachten Sie zunächst einen Student, der eine Betriebswirtschaftslehre macht und dann ein 3D-Druckunternehmen gründen möchte.

Stärken

- Meine große Stärke ist die Fähigkeit, strategisch zu denken.
- Ich besitze auch vorbildliche Design-Fähigkeiten und beherrsche technisches Vokabular.

Schwächen

- Ich kenne mich weniger mit Geschäftsangelegenheiten außerhalb des Marktes meines Heimatlandes aus.
- Ich neige dazu, mich mit Arbeit zu überladen, indem ich sie nicht an andere delegiere.

Optionen

- Ich habe die Möglichkeit, mich in der Branche zu etablieren, indem ich verschiedene finanzielle Anreize und Unterstützungen in Anspruch nehme.
- Meine Fähigkeit, kreativ zu denken, kann es mir ermöglichen, das Startup zu einem profitablen Unternehmen zu machen.

Bedrohungen

- Die Auswirkungen von COVID-19 auf Unternehmen können nicht ignoriert werden und können potenzielle Arbeitgeber veranlassen, ihre Einstellungsstrategien zu überdenken.
- Wie fast jeder Fachmann in der Tech-Industrie muss man auch in dem 3D-Druck-Geschäft ständig auf dem Laufenden bleiben, Innovation und andere Neuentwicklungen beachten, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Spezialist in Digital Marketing

Im zweiten Beispiel haben wir einen Spezialisten in Branche „Digital Marketing“, der bereits in der Branche etabliert ist und seinen Kundenkreis erweitern möchte.

Stärken

- Ich bin offen dafür, neue Dinge auszuprobieren, neue Möglichkeiten zu erkunden und neue Fähigkeiten zu entwickeln.
- Ich habe es geschafft, während der Pandemie einen Nebenjob zu starten (und aufrechtzuerhalten).
- Mit einer stolzen Geschichte der Freiwilligenarbeit bei Community-Events verfüge ich über hervorragende Fähigkeiten in der Eventplanung, die ich nutzen konnte, um ganzheitliche soziale Medien zu entwickeln.
- Ich habe auch die Fähigkeit, Kundenwebsites zu erstellen und soziale Medien zu entwickeln.

Schwächen

- Eine meiner Schwächen schlechte Zeitmanagement. Ich erledige oft meine Aufgaben erst später.

- Ich neige dazu, ein Perfektionist zu sein, der nie zu 100 % mit seiner Arbeit zufrieden ist, was auch dazu führen kann, dass Termine verpasst werden und zu einem Preis gearbeitet wird, der unter meinem Wert liegt.

- Vielleicht ist die Unfähigkeit, Arbeit an andere zu delegieren, meine Schwäche.

Optionen

- Da ich Französisch, Italienisch, Portugiesisch und Englisch spreche, kann dies Möglichkeiten in fremdsprachigen Märkten oder für Kunden eröffnen, die mehrsprachige digitale Medien benötigen.

- Mit einem internationalen Netzwerk von Kontakten gibt es Potenzial, dass ich meine Dienstleistungen erweitern und mit Universitäten, Wohltätigkeitsorganisationen, Reiseunternehmen und Exportunternehmen der Welt zusammenarbeiten könnte.

- Ich könnte zum Beispiel auch erschwingliche Kurse auf Coursera nutzen, um mich weiterzubilden und Aspekte der Website-Codierung zu erlernen.

Bedrohungen

- Die ständigen Aktualisierungen des Suchalgorithmus von Google stellen eine Bedrohung für meine Fähigkeit dar, vorteilhafte Ergebnisse für Kunden zu liefern.

(f)

- Eine persönliche SWOT-Analyse kennzeichnet Bereiche von Wachstum durch die persönliche Reflexion von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

- Eine persönliche SWOT-Analyse ist auf unvoreingenommene Informationen angewiesen, um effektiv zu sein. Unabhängige Marktforschung und die Meinungen von Freunden und Kollegen können helfen, persönliche Vorurteile auszugleichen.

- Die Ergebnisse einer persönlichen SWOT-Analyse können zeigen, wohin die Bemühungen gelenkt werden sollten. Negative Attribute können auch durch Berücksichtigung des Kontexts und der zukünftigen Planung in positive Attribute umgewandelt werden [9].

Aufgabe 3. Ordnen Sie zu.

1. etw. als strategisches Planungsinstrument
2. Chancen und Risiken
3. eigene Stärken und Schwächen
4. Trends
5. vor Hindernissen
6. eine mögliche Vorgehensweise
7. das Negative ins Positive
8. Fähigkeiten
9. sich mit der Arbeit
10. Arbeit an andere
11. etw. in Anspruch
12. neue Dinge

- a) stehen
- b) erkennen
- c) verwenden
- d) umwandeln
- e) delegieren
- f) skizzieren
- g) nehmen
- h) überwerten oder unterschätzen
- i) ausprobieren
- j) besitzen
- k) vorhersehen
- l) überladen

Aufgabe 4. Lesen Sie den Text noch einmal. Sammeln Sie Informationen zu folgenden Punkten:

Persönliche SWOT-Analyse wozu?

Für wen passt die Methode?

Welche Vorteile hat die Methode?

Welche Nachteile hat die Methode?

Aufgabe 5. Besprechen Sie mit Ihren Kurskolleg*innen und erstellen Sie ein Plakat, das die SWOT-Analyse präsentiert.

Aufgabe 6. Denken Sie an Ihren Traumberuf. Schätzen Sie Ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken ein, führen Sie die persönliche SWOT-Analyse. Präsentieren Sie Ergebnisse in Kleingruppen.

2.5. WRAP-Modell



Bild 6. Entscheidungen strukturieren

Aufgabe 1. Sehen Sie sich Bild 6 an. Wie kann man den Prozess der Entscheidungsfindung strukturieren? Welche Schritte sind dabei von Bedeutung?

Aufgabe 2. Lesen Sie und ordnen Sie zu.

1. ins Extreme
2. überzeugt
3. Meinung
4. einem Gesichtspunkt
5. in die Irre
6. einen Fehler
7. Pro- und Contra-Argumente
8. Denkfallen
9. den Teufelskreis
10. Chancen

- a) machen
- b) vermeiden
- c) sammeln
- d) befestigen
- e) widersprechen
- f) gehen
- g) stoppen
- h) übersehen
- i) führen
- j) sein von D.

Aufgabe 3. Lesen Sie den Text. Warum ist das Buch von Gebrüder Heath zu einem Bestseller geworden?

Für Menschen ist es typisch, ins Extreme zu gehen. Manchmal treffen wir unsere Entscheidungen sehr schnell. Wir sind davon überzeugt, dass wir recht haben. Dabei wählen wir automatisch die Fakten aus, die unsere Meinung befestigen, und ignorieren die Fakten, die unserem Gesichtspunkt widersprechen. Das bedeutet, dass uns unsere momentanen Emotionen in die Irre führen können.

Es passiert aber auch, dass Menschen wochen- oder sogar monatelang eine wichtige Entscheidung nicht treffen können. Warum? – Weil Sie Angst haben, einen Fehler zu machen. Sie versuchen Pro- und Contra-Argumente zu sammeln, denken nach und wieder denken sie nach, aber das hilft nicht so sehr.

In dem Buch „Decisive How to make better choices in life and work“ beschreiben Chip und Dan Heath ein Vier-Schritte-Modell, die hilft, Denkfallen zu vermeiden und den Teufelskreis der Unentschlossenheit zu stoppen. Außerdem bietet das Buch neue Strategien und praktische Werkzeuge, mit deren Hilfe man sich wertvolle Chancen im Entscheidungsprozess nicht übersieht.

Aufgabe 4. Schauen Sie sich das Bild 6 an. Was sind Ihrer Meinung nach Feinde einer effektiven Entscheidung? Machen Sie sich Notizen und besprechen Sie danach im Kurs.

Aufgabe 5. Lesen Sie und erstellen Sie ein Plakat von „Feinden“ von effizienten Entscheidungen.

In ihrem Buch beschreiben die Gebrüder Heath die stärksten Feinde von effektiven Entscheidungen.

Der erste Feind ist begrenzte Anzahl von Optionen (ja oder nein, entweder ... oder ...). So verliert man oft viele andere, oft auch viel bessere Optionen aus dem Fokus.

Der zweite Feind ist unsere Voreingenommenheit. Sehr oft versuchen wir so schnell wie möglich ein Bild von der Situation zu machen und suchen danach nach Informationen, die unsere Vorstellungen von dieser Situation bestätigen, und verlieren aus dem Auge Informationen, die das Bild aktualisieren könnten.

Sofortige Emotionen sind der dritte Feind einer effizienten Entscheidung. Angst, Gier, Lust und sogar einfach Hunger verzerren unsere Einschätzungen von Situationen und führen oft zu einer nicht effektiven Entscheidung.

Selbstüberschätzung wird als vierter Feind definiert. Zu sehr verlassen wir manchmal auf unsere Erfahrungen und unser Verständnis der gegenwärtigen Realität [1, S.18-37].

Aufgabe 6. Lesen Sie die Beschreibung von Schritt 1 und besprechen Sie die möglichen Entscheidungen zu zweit.

Schritt 1: W – Widen your options

Wenn man nur zwei Optionen in Betracht zieht, so erhält man nur einen zu allgemeinen Überblick über das Problem. Zu viele Optionen führen zu einer „Lähmung“ bei der Entscheidungsfindung. Dabei nur eine oder zwei zusätzliche Optionen können große Vorteile bringen [1, S.39-75].

„Sollte ich Journalistik oder Wirtschaftswissenschaften studieren?“

„In dieser Firma gelingt es mir nicht Karriere zu machen. Soll ich meinen jetzigen Job kündigen?“

Führen Sie weitere Beispiele an.

Aufgabe 7. Ergänzen Sie.

1. geraten
2. ablenken
3. haben
4. herstellen
5. verfallen
6. abmildern
7. empfangen
8. konfrontieren
9. akzeptieren
10. nutzen

Wenn die Arbeit von Markus kritisiert wird, _____ (1) er schnell in einen „Verteidigungsmodus“, d. h. er kann Kritik nicht gut _____ (2).

Michael kann dagegen mit einer anderen Meinung ruhig _____ (3), ohne in Streit zu _____ (4).

Wichtig ist es, dass man das Feedback von anderen _____ (5) kann. Unser Gegenüber _____ (6) oft nur gute Absichten.

Wir sollten uns von unseren Emotionen _____ (7) und das Feedback von anderen _____ (8) können.

Dank der Meinung von anderen wird es möglich, Distanz zu einer Entscheidung _____ (9) und einen zu direkten, zu persönlichen Bezug auf ein Problem _____ (10).

Aufgabe 8. Lesen Sie und besprechen Sie mögliche Entscheidungen danach.

Schritt 2: R – Reality test. Test your assumptions.

In dieser Phase ist es wichtig das Gegenteil zu Bedenken und spezifische Fragen zu stellen. Wichtig ist, dass man von besten Absichten ausgeht und experimentfreudig ist [1, S.140].

„Ich will in Deutschland weiterstudieren, aber habe Angst, dass ich mich in Deutschland nicht anpassen kann“.

Aufgabe 9. Besprechen Sie, wie sich die Personen in diesen konkreten Situationen verhalten könnten.

Schritt 3: A – Attain distance before deciding

Die beste Strategie ist hier, sich zu fragen, was ich über meine Entscheidung in 10 Minuten, in 10 Tagen, in 10 Monaten denke? Wird diese konkrete Entscheidung mein Leben radikal verändern?

„Ich bin zu einer Party eingeladen, aber nach 8 Stunden Arbeit bin ich total k.o. Soll ich doch in die Party oder lieber schlafen gehen?“.

„Ich habe viel gespart und nun soll ich mich entscheiden, ob ich mir Tickets für das Konzert meiner Lieblingsmusikband buche oder ein neues Handy kaufe“.

Noch eine Strategie wäre, die Antwort auf die Frage zu finden, was ich in dieser konkreten Situation meinem besten Freund/ meiner besten Freundin empfehlen würde?

„Soll ich dieses Jahr einen gebrauchten Wagen kaufen oder noch sparen, und im nächsten mir ein neues Auto anschaffen... Meinem Freund würde ich empfehlen... „

„Soll ich drei Bücher in der Buchhandlung oder mir lieber ein E-Book bestellen?“

„1 T-Shirt kostet 12 Euro, 3 T-Shirts kosten mit Rabatt 28 Euro. Ich bin aber nicht sicher, dass die T-Shirts von guter Qualität sind, obwohl sie so cool aussehen“.

Aufgabe 10. Lesen Sie und prognostizieren Sie das beste und das schlechteste Ergebnis.

Schritt 4: P – Prepare be wrong

Unsere Zukunft ist kein Endpunkt, es ist nur ein mögliches Szenario, das wir vorhersagen sollten. Wir können das Szenario bestimmen und dabei alle mögliche Ergebnisse beachten, die guten und die schlechten [1, S.221]. So ist es hilfreich, die Frage zu beantworten „Was wäre das beste und das schlechteste Ergebnis dieser Entscheidung?“

„Heute ist Freitag. Am Sonntag bin ich zur Feier eingeladen. Und am Montag habe ich einen wichtigen Test in Mathe. Ich kann diese Feier nicht verpassen. Ich hoffe, Samstag reicht mir aus, um mich auf die Klausur vorzubereiten.

Aufgabe 11. Formulieren Sie nun eine Entscheidung, vor der Sie gerade stehen.

Arbeiten Sie zu zweit. Nehmen Sie die beiden Situationen und analysieren Sie sie nach der WRAP-Methode.

3. Gruppenentscheidungen

3.1. In Gruppe oder als Gruppe entscheiden?



A



B



C

Bild 7. Welches Foto passt am besten?

Aufgabe 1.

Zu einem Zeitungsartikel über „Teamarbeit“ sollen Sie das beste Foto (Bild 7) auswählen:

- Schlagen Sie ein Foto vor und begründen Sie Ihren Vorschlag.
- Diskutieren Sie darüber mit Ihrem Gesprächspartner oder Ihrer Gesprächspartnerin.
- Entscheiden Sie sich am Ende gemeinsam für ein Foto.

Folgende Redemittel können behilflich sein:

Aufgabe, Thema einführen:

Wir haben die Aufgabe ...

Unsere Aufgabe besteht in Folgendem: ...

Meinung äußern

Zu Foto ... kann ich Folgendes sagen: ...

Ich meine/glaube/denke/finde, dass ...

Meiner Meinung nach ...

Meiner Ansicht nach ...

.... Was denken Sie darüber?

Auf Meinung reagieren:

- *zustimmen:*

Ja, da haben Sie recht.

Damit bin ich einverstanden.

Das stimmt.

Ich stimme Ihnen zu.

- *widersprechen:*

Entschuldigung, ich sehe das aber anders: ...

Hier kann ich Ihnen leider nicht zustimmen.

Nein, das glaube ich nicht, weil ...

Das stimmt nur teilweise.

Einerseits ja, aber andererseits

Aufgabe 2. Arbeiten Sie in einer Gruppe.

Nach dieser Doppelstunde gibt es eine Pause (25 Minuten). Jemand muss (schnell) in die Cafeteria gehen und Kaffee für die ganze Gruppe bringen. Entscheiden Sie in der Gruppe:

-Wer wird das machen?

-Wie wird die Sache mit Geld für den Kaffee geregelt?

Aufgabe 3. Erinnern Sie sich an die Diskussion mit den Anderen. Machen Sie sich Notizen zu den folgenden Fragen:

Wie war die Atmosphäre in der Gruppe?

Was hat Sie gestört?

Sind Sie mit der Gruppenentscheidung zufrieden? Warum?

Was ist der Unterschied zwischen Einzelentscheidung und Gruppenentscheidung?

Welche Vorteile können Gruppenentscheidungen haben?

Aufgabe 4. Lesen Sie Texte. Wie heißt die Regel? Ordnen Sie zu.

Beachten Sie die folgenden Grundregeln, um die Effizienz des Entscheidungsprozesses in der Gruppe zu steigern.

- _____(1)

Begrenzen Sie die Redezeit auf eine, zwei oder drei Minuten und achten Sie darauf, dass diese Regelung strikt eingehalten wird. Allerdings gibt es bestimmte Gruppenmitglieder, die etwas Wesentliches zu sagen haben – allerdings in vier Minuten. Vielfach ist es sinnvoll, vor der Diskussion den Hauptbetroffenen das Wort zu erteilen und ihnen etwas längere Redezeit einzuräumen. Die Stellungnahmen der anderen müssen dann kürzer ausfallen.

- _____(2)

Ein guter Moderator achtet auf die Einhaltung der Spielregeln und ist in der Lage, sich bei allen Gruppenmitgliedern Respekt zu verschaffen. Endlosredner bringt er dazu, auf den Punkt zu kommen oder zu schweigen, Abschweifungen oder unsachliche Äußerungen unterbindet

er sofort. Er strukturiert die Diskussionen und hält wichtige Argumente fest. Ein Moderator fasst den Stand der Diskussion immer wieder zusammen. Auch kann er stille Gruppenmitglieder dazu bringen, sich zu äußern.

- _____(3)

Damit die wesentlichen Argumente nicht verloren gehen, ist es sehr nützlich, sie unmittelbar festzuhalten. Deshalb sollte jemand aus der Gruppe die Argumente notieren – beispielsweise auf einem Flipchart, einer Wandtafel oder einem Poster. Damit weiß jeder, wovon gerade die Rede ist. Positiver Nebeneffekt: Unsachliche Abschweifungen oder Wiederholungen lassen sich mit Hinweis auf die Tafel leichter abkürzen.

- _____(4)

Um zu verhindern, dass die stilleren Gruppenmitglieder von der Entscheidung praktisch ausgeschlossen sind, gibt es eine Reihe von Maßnahmen, sie zum Sprechen zu bringen. So kann der Moderator gezielt jemanden auffordern, sich zu äußern. Wenn die Größe der Gruppe überschaubar bleibt, ist es ein beliebtes Verfahren, dass reihum jeder Stellung nehmen soll. Auch diese Methode lässt sich noch weiter verfeinern: mit einer vorgeschriebenen Mindestredezeit und einer Reihenfolge, die nach einem Zufallsverfahren ermittelt wird [7].

- a) Professionelle Moderation anbieten.
- b) Jeder darf mal – jeder soll mal.
- c) Die Redezeit begrenzen.
- d) Flipcharts, Tafeln und Poster nutzen.

Aufgabe 5. Wie finden Sie die Regeln? Welche Regeln sind auch von Bedeutung? Sprechen Sie mit Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin.

Aufgabe 6. Lesen Sie den Auszug aus dem Buch „Gruppenentscheidungen kurz und bündig erklärt“ und ergänzen Sie.

Kann gemeinsam keine Entscheidung getroffen werden, so (1)_____ und diese anschließend zu einem Gruppenergebnis zu aggregieren. Um eine möglichst gute Informationsbasis zu erhalten, ist es sinnvoll, (2)_____. Die Diskussion in der Gruppe ermöglicht einen Wissensaustausch und (3) _____. Die Gruppendiskussion in der Gruppe sollte daher so ausgiebig wie möglich ausfallen. Einzelne

Streitpunkte können (4)_____. Diese Punkte können die Beteiligten anschließend nach eigenen Vorstellungen in die Entscheidungsfindung einfließen lassen. (5)_____, trifft jeder Beteiligte die Entscheidung für sich alleine. (6)_____, so erfolgt die Bestimmung der Gruppenentscheidung durch eine Abstimmung.

a) verbreitet dadurch die Entscheidungsbasis

b) ausgeklammert und damit übergangen werden

c) Liegen die Einzelentscheidungen vor

d) ist es möglich zuerst Individualentscheidungen zu treffen

e) Wurden alle Punkte ausreichend diskutiert

f) möglichst viele Schritte des Entscheidungsprozesses gemeinsam durchzuführen

Aufgabe 7. Lesen Sie den Ausschnitt (Aufgabe 3) noch einmal. Wie können Sie die Strategie zur effektiven Gruppenentscheidung mit eigenen Worten beschreiben? Sprechen Sie mit Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin.

3.2. So verschieden sind wir



Bild 8. Wir sind verschieden

Aufgabe 1. Beschreiben Sie Bild 8. Was glauben Sie: wie würden diese Menschen eine Gruppenentscheidung treffen?

Aufgabe 2. Wir alle sind ganz verschieden. Jemand ist introvertiert, jemand – extravertiert. Einige legen großen Wert auf Struktur und wollen immer sachlich reden, für die anderen spielen Prozesse und Nähe eine wichtige Rolle. Wichtig ist nur: Kein Typ ist besser oder schlechter. Aber ist es wichtig zu wissen, was für ein Typ sind Sie. So können Sie bessere Ihre persönlichen Eigenschaften und Verhaltensmuster verstehen.

Was für ein Typ sind Sie? Machen Sie den Test (benutzen Sie dabei, die QR-Code unten (Bild 9)).



Bild 9. Test „16Personalities“

Aufgabe 3. Lesen Sie die Beschreibung Ihres Typs, fassen Sie kurz zusammen und berichten Sie Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin.

Aufgabe 4. Finden Sie das Plakat mit Ihren „Buchstaben“. Besprechen Sie mit Ihren Kurskolleg*innen, ob Sie mit dem Ergebnis einverstanden sind. Argumentieren Sie.

Aufgabe 5. Machen Sie den Test von Maja Storch [11]. Beantworten Sie dabei die Fragen vollständig und möglichst schnell.

1. Auch bei relativ unwichtigen Entscheidungen muss ich über sie länger nachdenken

- a) oft
- b) manchmal
- c) selten

2. Ich merke erst viel später, wenn mich etwas ärgert hat

- a) oft
- b) manchmal
- c) selten

3. Wenn mir jemand Alternativen vorschlägt, ist meine Entscheidung doch schon gefallen, bevor ich mir die Argumente anhöre

- a) oft
- b) manchmal
- c) selten

4. Es gelingt mir, Verstand und Bauch in Einklang zu bringen

- a) oft
- b) manchmal
- c) selten

5. Ich habe das Gefühl, dass das wahre Leben an mir vorbeigeht

- a) oft
- b) manchmal
- c) selten

6. Ich treffe gerne Entscheidungen

- a) oft
- b) manchmal
- c) selten

7. Ich weiß nicht, mit welchen Worten ich anderen Menschen beschreiben kann, was wirklich in mir vorgeht

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

8. Ich wäre gerne spontaner

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

9. Ich verstehe mich selbst gut

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

10. Ich kann mich gut zusammennehmen

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

11. Ich habe Schwierigkeiten wegen meiner Impulsivität

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

12. Ich unterdrücke einen spontanen Impuls

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

13. Ich bin zufrieden mit meinen Entscheidungen

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

14. Ich entscheide aus dem Bauch heraus

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

15. Ich kann meine eigenen Gefühle schwer einschätzen

- a)oft
- b)manchmal
- c)selten

Aufgabe 6. Lesen Sie und fassen Sie kurz zusammen, was für ein Entscheidungstyp sind Sie und welche Strategie passt Ihnen am besten.

WELCHER ENTSCHEIDUNGSTYP SIND SIE?

Sie können sich nur schwer entscheiden, lassen sich stark von anderen beeinflussen oder manövrieren sich mit Ihren impulsiven Schnellschüssen regelmäßig ins Chaos? Selbsterkenntnis ist der erste Schritt, um bessere Entscheidungen zu treffen. Dabei hilft Ihnen der Entscheidungstypentest von Maja Storch. Erkennen Sie sich wieder?

Typ 1: Langsamer Brüter

Erkennungssignale: Sie geraten selbst bei relativ unwichtigen Entscheidungen leicht ins Grübeln. Oft wären Sie gerne spontaner, doch brauchen Sie meist viel Zeit für Entscheidungen.

Stärken/Schwächen: Die Stärke der langsamen Brüter liegt im vorausschauenden Planen. Situationen, die schnelle Entscheidungen erfordern, setzen Sie dagegen unter Druck und machen Sie oft unsicher und unzufrieden.

Optimale Strategie: Überlegen Sie im Vorfeld, welche Entscheidungen im privaten oder beruflichen Umfeld auf Sie zukommen. Spielen Sie die Situation in Gedanken gründlich durch und planen Sie adäquate Reaktionen im Voraus.

Typ 2: Körperlos

Erkennungssignale: Sie merken oft erst viel später, wenn Sie etwas ärgert, und haben oft Schwierigkeiten, die richtigen Worte zu finden, um anderen mitzuteilen, was wirklich in Ihnen vorgeht. Die eigenen Gefühle einzuschätzen, fällt Ihnen schwer.

Stärken/Schwächen: Körperlose ähneln Commander Spock von Raumschiff Enterprise. Als Kopf auf zwei Beinen können sie ausgezeichnet analysieren, was theoretisch sinnvoll wäre. Allerdings haben sie kaum Zugang zu ihrem emotionalen Erfahrungsgedächtnis. Es fällt ihnen deshalb schwer, persönliche Ziele und Bedürfnisse von externen Anforderungen zu unterscheiden. Deshalb laufen sie Gefahr, sich physisch und psychisch zu überlasten.

Optimale Strategie: Schulen Sie Ihre Eigenwahrnehmung. Was empfinden Sie, wenn Sie beispielsweise ein Bild betrachten oder Musik hören? Auch Übungen wie Yoga oder Atemtherapien können Ihre Antennen für körperliche Signale stärken.

Typ 3: Schnellentscheider

Erkennungssignale: Ihre Entscheidung ist meist schon gefallen, bevor Sie sich alle Alternativen angehört haben. Sie entscheiden gerne – auch wenn Ihre Impulsivität Sie öfter in Schwierigkeiten bringt.

Stärken/Schwächen: Schnellentscheider haben ein gutes Bauchgefühl. Insbesondere positive somatische Marker nehmen sie sehr gut wahr und wollen ihnen folgen. Ihre Impulsivität und Begeisterungsfähigkeit führt doch oft dazu, dass sie Entscheidungen nicht gründlich durchdenken und sich zwischen lauter guten Ideen und spannenden Projekten verzetteln.

Optimale Strategie: Nicht immer gleich sauer werden, wenn Ihnen Partner, Freunde oder Kollegen dazu raten, Ihr neuestes Vorhaben nochmal gründlich zu überdenken. Geben Sie Ihrem Verstand Zeit zur Rückmeldung.

Typ 4: Unsicher

Erkennungssignale: Ihnen fällt es nicht schwer, sich am Riemen zu reißen und spontane Impulse zu unterdrücken. Dafür haben Sie oft das Gefühl, das wahre Lebenrausche irgendwie an Ihnen vorbei.

Stärken/Schwächen: Ähnlich wie Schnellentscheider können auch Unsichere ihre somatischen Marker ausgezeichnet wahrnehmen – aber sie hören nur selten auf ihren Körper. Stattdessen treffen sie oft „rationale“ Entscheidungen, die nicht zu den eigenen Bedürfnissen passen und die sie anschließend bereuen.

Optimale Strategie: Ihr Zauberwort heißt „Moment“. Lassen Sie sich nicht von vermeintlichen Sachzwängen überrumpeln. Nehmen Sie

sich Bedenkzeit, um widersprüchliche Signale von Kopf und Bauch möglichst in Einklang zu bringen.

Fordern Sie diese Bedenkzeit auch bewusst ein, wenn andere Sie mal wieder „zur Vernunft“ drängen.

Typ 5: Feedback-Entscheider

Erkennungssignale: In der Regel gelingt es Ihnen zuverlässig, Kopf und Bauch in Einklang zu bringen. Sie sind innerlich mit sich im Reinen und meist zufrieden mit Ihren Entscheidungen.

Stärken/Schwächen: Feedback-Entscheider treffen Entscheidungen nach bestem Wissen und im Einklang mit dem persönlichen Erfahrungsschatz. Statt Signale von Kopf oder Bauch zu überhören oder bewusst zu unterdrücken, nehmen sie sich die Zeit für mehrere Feedback-Schleifen, um Widersprüche in Einklang zu bringen.

Optimale Strategie: Glückwunsch, Sie machen alles richtig. Weiter so [11].

Aufgabe 7. Sie haben im Fernsehen eine Sendung zum Thema „Wir alle sind so verschieden“ gesehen.

Nun lesen Sie folgende Meinung im Gästebuch:

<p>Max 17.05.2022 16:49</p>	<p>Ich glaube an alle diese Tests nicht! Wie kann man eine Person in „eine Schublade stecken“? Kann man überhaupt 100% extravertiert sein? Ich mag Menschen und bin gerne mit anderen zusammen, aber manchmal wird es auch mir zu viel. Und ich möchte einfach alleine sein. Wozu die Tests? – Na ja, ein paar davon, die ich gemacht haben, waren ziemlich genau. Aber wie soll mir das Wissen helfen, dass ich z.B. Choleriker bin?</p>
-------------------------------------	---

Schreiben Sie nun Ihre Meinung (ca. 80 Wörter)

Aufgabe 8. Sie arbeiten in einer Firma, der in der letzten Zeit nicht gut geht. Eine Person soll in Kurzarbeit gehen? Wer wird das sein? Übernehmen Sie eine Rolle und führen Sie eine Diskussion.

Chefin: Charlotte Rentlow, 46 Jahre.

Hat die Firma gegründet.

Alleinerziehend, zwei Kinder (9 und 11 Jahre).

Neigt zu emotionalen Ausbrüchen.

Josef Hariri-Roger, 38 Jahre.

In schwieriger Scheidungsphase; 1 Kind (7 Jahre). Seit 5 Jahren im Team. Guter Ideengeber, manipulativ und kein Teamarbeiter.

Tim Wende, 22 Jahre.

Berufseinsteiger, 6 Monate dabei. Jahrgangsbester in seinem Abschluss. Hat sich gegen ein Stipendium für die Stelle in der Firma entschieden.

Petra Bandt, 58 Jahre.

Verheiratet, zwei Adoptivkinder (12 und 19). Quereinsteigerin nach Umschulung.

Viola Stark, 24 Jahre.

Tochter der Chefin. Frisch verheiratet und dabei ein Haus zu bauen.

Frederike Perlmann, 54 Jahre.

Hat die Firma mitgegründet. Wegen einer chronischen Krankheit ihres Mannes ist sie kürzer getreten und ist in Anstellung gegangen. Wird als Vertrauensperson angesehen.

Aufgabe 9. Sie sind Mitglied des Vorstands eines Unternehmens. Sie werden mit den anderen 5 Mitgliedern zu einer Dringlichkeitssitzung zusammen gerufen.

In der Tiefgarage Ihres Unternehmens wurden 12 Mitarbeiterinnen und -arbeiter durch eine eingestürzte Betonkonstruktion verschüttet. Die Verschütteten befinden sich in einem Hohlraum mit begrenztem Sauerstoff. Ein Rettungsteam ist vor Ort.

Durch einen schmalen Rettungsschacht soll ein Bergungszugang zu dem Hohlraum freigelegt werden. Dieses wird 70 Minuten in Anspruch nehmen. Dieser Schacht wird jedoch so schmal sein, dass nur eine Person nach der anderen langsam geborgen werden kann.

Die komplizierte Bergung aller Verschütteten wird voraussichtlich weitere 30 bis 40 Minuten in Anspruch nehmen. Es ist vorzusehen, dass der Sauerstoff in dem Hohlraum nach spätestens 90 Minuten komplett ausgehen wird. Wie viele genau überlebend gerettet werden können, kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht vorausgesagt werden.

Diejenigen, die zuerst geborgen werden, haben eine sehr viel höhere Überlebenschance als die letzten. Die Verschütteten möchten in ihrer Situation nicht untereinander darüber streiten, wer zuerst und wer zuletzt geborgen werden soll. Daher haben sie per Klopfzeichen den Wunsch kommuniziert, dass der Vorstand des Unternehmens festlegen soll, in welcher Reihenfolge die Verschütteten geborgen werden sollen. Die Personalabteilung hat ihnen die Kurzlebensläufe der Verschütteten vorgelegt:

1) Michael Schmidt, 52, verheiratet, drei Kinder im Alter zwischen 18 und 10.

Er ist seit 20 Jahren Mitarbeiter im Unternehmen.

Seine Arbeitsleistung wurde von seinen Vorgesetzten immer gelobt. Er hatte im Durchschnitt 3 Krankheitsfälle pro Jahr.

Als Hobby ist er passionierter Züchter von Golden Retrievern.

2) Janine Etschwald, 26, ledig, keine Kinder.

Sie ist seit 5 Jahren im Unternehmen.

Sie hatte im Durchschnitt 10 Krankheitstage pro Jahr. Sie pflegt privat ihre verwitwete Mutter, die an Alzheimer erkrankt ist. Sie gilt als starke Raucherin und musste deswegen schon einmal dieses Jahr selbst für vier Wochen in Kur.

3) Mario Brunetti, 37, verheiratet, vier Kinder im Alter zwischen 8 Jahren und sechs Monaten.

Er ist seit 1,5 Jahre im Unternehmen. Sein befristeter Arbeitsvertrag endet in sechs Monaten. Heute in einer Woche feiert er seinen 10. Hochzeitstag.

4) Sebastian Müller, 64, verwitwet, keine Kinder.

Er ist seit 30 Jahren im Unternehmen.

In den letzten drei Jahren war er dreimal über vier Monate lang krank geschrieben. Zum 31.12. dieses Jahres geht er in Rente. In seiner Freizeit ist er Hobbytrainer des Betriebsfußballteams.

5) Ingo Wötzel, 54, verheiratet, 2 Kinder im Alter von 17 und 24.

Er arbeitet seit 15 Jahren im Unternehmen und hat im letzten Jahr den Innovationspreis des Unternehmens gewonnen.

Er hat mit einem Verbesserungsvorschlag zu den Arbeitsprozessen dem Unternehmen 500.000 € pro Jahr an Einsparungen ermöglicht.

6) Dilek Ucak, 27, geschieden, 3 Kinder im Alter von 2 bis 6 Jahren.

Sie ist seit vier Jahren im Unternehmen. Ihr jüngstes Kind war im letzten Jahr wegen Leukämie in Behandlung. Daher hatte sie viele Fehlzeiten.

Zudem hat sie in den letzten 12 Monaten 2 Abmahnungen erhalten.

7) Werner Seefelder, 32, ledig, keine Kinder.

Seit 8 Jahren im Unternehmen. Er gilt laut Betriebsarzt als trockener Alkoholiker. Bei seinem letzten Alkoholkonsum vor 6 Monaten hatte er eine Schlägerei mit seinen Kollegen provoziert. Bei dieser entstand ein Sachschaden von 12.000 €, den er bisher noch nicht beglichen hat.

Seit 3 Jahren ist er angesehenes Vorstandsmitglied des lokalen Karnevalsvereins.

8) Marion Itzle, 21, ledig, keine Kinder.

Sie ist Studentin, die gerade ein 3-Monatiges Praktikum im Unternehmen absolviert. Laut ihrer Vorgesetzten hat sie sich bisher sehr hilfsbereit, wissbegierig und engagiert gezeigt. Sie ist die Beste ihres Studienjahrgangs und hat ein Studienstipendium des deutschen Volkes erhalten.

9) Ebehard Dollinger, 24, verlobt, ein uneheliches Kind im Alter von 2 Jahren.

Er ist seit einem Jahr im Unternehmen. Da er als 10-Kämpfer im Bundeskader für die Olympia-Auswahl 2020 trainiert, ist er oft zu Trainingszwecken sonderbeurlaubt.

Seine Kollegen beschwerten sich häufig, dass er kein solidarischer Teamarbeiter, sondern ein Einzelkämpfer sei.

10) Kai Ischinger, 44, geschieden, keine Kinder.

Er ist seit 15 Jahren im Unternehmen und seit drei Jahren Mitglied des Betriebsrats. Als Betriebsratsmitglied hat er in den Auseinandersetzungen mit der Geschäftsführung einen sehr harten und provokativen Kurs gefordert und mehrmals Verhandlungsangebote des Vorstands mit beleidigenden Äußerungen abgelehnt. In zwei Tagen beginnt sein vierwöchiger Surf-Urlaub in Hawaii, auf den er seit 2 Jahren gespart hat.

11) Robert Mayer, 37, verheiratet, zwei Kinder im Alter von 8 und 5 Jahren.

Seit 10 Jahren im Unternehmen. Seine Arbeitsleistungen sind ohne Tadel. Die Krankheitstage liegen durchschnittlich unter 2 pro Jahr. Er ist aktives Mitglied im örtlichen Obst- und Gartenbauverein.

Er lebt getrennt von seiner Frau und seinen Kindern. Es liegt eine Anzeige wegen körperlicher Misshandlung seiner Frau gegen ihn vor.

12) Stefan Öchsle, 64, ledig, keine Kinder.

Er ist seit 12 Jahren im Unternehmen. Keine Vermerke zu seiner Arbeitsleistung. Er war vor 6 Jahre schon einmal bei einem Grubenunglück verschüttet. Danach musste er für ein halbes Jahr berufsbegleitend in Psychotherapie, entschied sich aber seinen Job zu behalten und weiter im Bergbau zu arbeiten. Gleichzeitig hat er eine Hilfsorganisation zur psychischen Unterstützung der Hinterbliebenen von Unfallopfern ins Leben gerufen. Dort sitzt er im Vorstand.

Sie erhalten brandaktuell vom Rettungsteam neue Informationen:

zu 6) Dilek Ucak ist doch nicht unter den Verschütteten. Stattdessen aber Eva Brennschneider, 52, keine Kinder, seit 12 Jahren im Unternehmen. Sie hat starkes Übergewicht und ist zuckerkrank.

Ihre nächste Insulindosis müsste sie in 40 Minuten erhalten. Bei der letzten Weihnachtsfeier hat sie im angetrunkenen Zustand einen türkischen Kollegen angespuckt und „Ausländer raus“ gerufen.

zu 8) Marion Kitzle: Im letzten Januar hat sie bei einem Autounfall aus Unachtsamkeit einen Passanten angefahren. Sie hat bei dem Unfall Fahrerflucht begangen. Der angefahrene Passant befand sich für drei Tage in akuter Lebensgefahr und musste zweimal operiert werden. Im anschließenden Strafverfahren wurde sie verurteilt, ihre Strafe aber zur Bewährung ausgesetzt.

3.3. Kommunikation in Gruppe



Bild 10. Kommunikation und Zusammenarbeit

Aufgabe 1. Sehen Sie sich Bild 10 an. Warum kann Kommunikation in einer Gruppe absagen und welche Folgen kann es für die Zusammenarbeit haben?

Aufgabe 2. Lesen Sie. Wie definiert der Autor den Begriff „Kommunikation“? Welche Rolle spielt Kommunikation in Gruppenprozessen?

Kommunikation bedeutet keineswegs lediglich Transfer von Inhalten. Altlateinisch bedeutet „communicatio“ „Mitteilung“, „Vereinheitlichung“ beziehungsweise „Vergemeinsamung“. Gemeinschaft ist dann als eine gegenseitige (moralische) Verpflichtung zu verstehen.

Wer dazugehört, ist den anderen mitverpflichtet, ist ein Mitleistender.

In der Kommunikation „wandern“ nicht nur Informationen von einem Menschen zum anderen. Kommunikation ist das Leben selbst – und zwar das *gemeinsame* Leben.

Mithilfe der Sprache wird eine zweite Ebene in die Kooperation hineinkonstruiert. Die Welt wird sprachlich reproduziert. Dadurch erübrigt sich eine ständige »Gleichschaltung« aller Mitglieder auf eine einzige Zielrichtung. Die Verdopplung der Realität durch sprachliche Einigung ist daher die Basis für die Kommunikation zur Auflösung von Konflikten.

Insofern geht es in der Sprache nicht allein um Konkretheit und Eindeutigkeit von Mitteilungen oder um die Vermeidung von

Missverständnissen, sondern darüber hinaus um die Vermittlung von Unterschieden, die zwischen Menschen bestehen und mithilfe der Kommunikation bestehen bleiben können [5, S.50-51, 130-131].

Kommunikation bedeutet _____

Die Rolle von Kommunikation in Gruppenprozessen kann folgenderweise bestimmt werden: _____

Aufgabe 3. Hören Sie und ergänzen Sie in der richtigen Form.

- 1.mitteilen
- 2.Umfeld
- 3.Kommunikation
- 4.blind
- 5.Beitrag
- 6.Feedback
- 7.decken
- 8.Außenstehender
- 9.beinhalten
- 10.bezeichnen
- 11.Mitmensch
- 12.verbergen
- 13.Selbstbild

Das Johari Fenster

Für ein stimmiges _____ (1) zählen zwei Perspektiven: die Innen- und die Außenperspektive.

Die Innenperspektive _____ (2) alles, was der Mensch potenziell über sich selbst wissen kann. Die Außenperspektive meint alles, was die _____ (3) über diese Person wissen können.

Jeder Mensch hat Eigenschaften, die er kennt, und Eigenschaften, die ihm selbst _____(4) sind. Ebenso nehmen Außenstehende viele Eigenschaften an der Person wahr, andere hingegen bleiben ihnen unbekannt.

Wo Selbstbild und Fremdbild sich _____(5), geht es um die öffentliche Person. Was ein Mensch über sich selbst weiß, was aber anderen unbekannt ist, wird mit „Geheimnis“ _____(6). Die Eigenschaften, die weder der Person selbst noch dem _____(7) bewusst sind, bilden den Bereich des Unbekannten. Und dann gibt es noch den _____(8) Fleck - also alles, was andere Menschen wahrnehmen, man selbst aber nicht. Je mehr ein Mensch bereit ist, von sich selbst _____(9), umso größer wird die öffentliche Person, umso effektiver ist auch die _____(10).

Doch auch das Umfeld kann einen _____(11) leisten. Eine ehrliche Beschreibung des Fremdbildes durch einen _____(12) verkleinert den blinden Fleck des Betroffenen - vorausgesetzt es geschieht konstruktiv. Die Technik dafür lautet " _____(13)" [6].

Aufgabe 4. Lesen Sie den Text in Aufgabe 2 und ergänzen Sie.

1. Was mir und anderen bekannt ist, nennt man:
2. Was mir bekannt und anderen unbekannt ist, ist:
3. Was mir unbekannt und anderen unbekannt ist, heißt:
4. Was mir und anderen unbekannt ist, bezeichnet man als:

Aufgabe 5. Lesen Sie. Welche Arten von Feedback werden im Abschnitt genannt? Notieren Sie in Ihr Heft.

Feedback geben bedeutet, einem anderen zurückzumelden, wie diese Person wirkt oder ob es gut beziehungsweise schlecht ist, was sie tut. Es ist eine Rückmeldung an den Sender einer Information durch den Empfänger. Unterschieden werden dabei positives und negatives Feedback sowie konstruktives und destruktives Feedback. Grundsätzlich müssen die Botschaften für das Gegenüber eindeutig, klar und nachvollziehbar sein. Feedback ist allerdings nicht immer willkommen und braucht deshalb professionelle Regeln [4].

Aufgabe 6. Lesen Sie und ergänzen Sie.

durch (x2)

entweder ... oder ...

deshalb

um

welche

wer

wie (x2)

sowohl ... wie auch ...

Definition: Was ist Feedback und Feedback geben?

Feedback bezeichnet eine Rückmeldung oder Beurteilung _____(1) eine andere Person. Feedback ergänzt die Selbstwahrnehmung oder Selbsteinschätzung _____(2) eine möglichst objektive Fremdeinschätzung und Außenwahrnehmung. Dabei werden _____(3) lobenswerte Punkte angesprochen (Positives Feedback) _____(3) es wird Kritik geübt (Negatives Feedback).

Richtig eingesetzt, kann Feedback enorm wertvoll sein. Im Beruf ist es sogar unerlässlich, _____(4) sich weiterzuentwickeln. _____(5) Feedback gibt, kann dem anderen so mitteilen, _____(6) sein Verhalten wirkt oder ankommt, _____(7) er oder sie die Situation oder Leistung beurteilt oder _____(8) Verbesserungspotenziale erkannt werden. Feedback ist allerdings nicht immer willkommen und braucht _____(9) klare Regeln – _____(10) für das Feedback geben _____(10) das Feedback nehmen [4].

Aufgabe 7. Lesen Sie Textabschnitt 3 und erstellen Sie in Kleingruppen ein Plakat zu drei „Ws“.

WWW-Regeln für das Feedback geben

Damit die Rückmeldungen ankommen und Wirkung zeigen, werden regelmäßig die drei WWW-Regeln empfohlen:

1. Wahrnehmung schildern

Sagen Sie Ihrem Gegenüber zunächst, welches Verhalten Sie beobachtet haben. Also Ihre Sicht der Dinge und persönliche, individuelle Wahrnehmung. Beanspruchen Sie nicht die Wahrheit für

sich, sondern berichten Sie über das, was Sie sehen, empfinden und beobachten. Zum Beispiel: „Mir ist aufgefallen, dass du...“

2. *Wirkung aufzeigen*

Im zweiten Schritt folgt die Bewertung. Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrer Wahrnehmung? Wie wirkt das auf Sie? Formulieren Sie für diesen Spiegel Ich-Botschaften, wie das Verhalten auf Sie subjektiv wirkt. Ihren Standpunkt erklären Sie zum Beispiel so: „Ich empfinde das als... und fühle mich...“

3. *Wunsch formulieren*

Abschließend sagen Sie der Person, welches künftige Verhalten Sie sich wünschen oder welche Veränderung Sie erwarten. Formulieren Sie jetzt einen klaren Appell (oder: Erwartungen): Was soll die Person konkret anders machen? Zum Beispiel: „Ich möchte, dass du in Zukunft...“ [4].

Aufgabe 8. Lesen Sie und ordnen Sie die Überschriften unten den Textabschnitten zu.

1. Zeitpunkt abwarten
2. Perspektiven aufzeigen
3. Rahmen schaffen
4. Überblick verschaffen
5. Ich-Botschaften formulieren
6. Rückmeldungen annehmen

Feedback Regeln: Richtig Feedback geben - Beispiele

Damit professionelle Rückmeldungen und konstruktives Feedback funktionieren, benötigen sie klare Regeln. Nur wenn der Rat willkommen und der Ratgeber wohlgesonnen ist, kann Feedback sein volles Potenzial entfalten.

Damit Ihr Gegenüber Ihr Feedback richtig versteht und sich weder angegriffen noch beleidigt fühlt, sollten Sie diese 6 Feedbackregeln beachten, die über die WWW-Regeln hinausgehen:

(1) _____

Von außen sieht Vieles einfacher aus. Es ist ganz wichtig, im Voraus die Situation wirklich kompetent zu beurteilen: Sind wirklich alle Variablen bekannt – auch was die Lage des Betroffenen angeht? Oder

anders formuliert: Geben Sie nur dann anderen einen guten Rat, wenn Sie es können.

(2)

Sie sollten nie jemanden ungebeten beraten. Die Bereitschaft zum Feedback muss da sein. Sonst bekommt es den Charakter einer Anweisung. Bestenfalls ist Feedback die Antwort auf eine Frage. Dennoch sollte Feedback möglichst zeitnah erfolgen.

Beispiele für gute Feedback Formulierungen im Job:

- *„Mir ist in jüngster Zeit aufgefallen...“*
- *„Obwohl ich Sie sehr schätze, hat mir diesmal nicht gefallen...“*
- *„Ich finde, dass Sie im Vergleich zu...“*
- *„Ich hätte mir mehr gewünscht, dass...“*
- *„Ich fände es besser, wenn Sie beim nächsten Mal...“*
- *„Ich würde mich freuen, wenn Sie künftig...“*

(3)

Geben Sie Ihrem konstruktiven Feedback möglichst einen privaten Rahmen, keine Arena. Ideal ist das 4-Augen-Gespräch, in dem der andere sein Gesicht wahren kann. Vor allem wenn das Feedback kritisch ausfällt. Auch negatives Feedback kann übrigens konstruktiv sein, solange die positive Absicht dahinter erkennbar bleibt und mit der Kritik eine gemeinsame Lösung verbunden wird. Ihr Feedback soll wertschätzend sein [8].

(4)

Konstruktive Kritik ist immer konkret. Verallgemeinerungen und pauschale Aussagen helfen niemandem. Aus solchen Rückmeldungen lassen sich keine sinnvollen Handlungen ableiten. Damit Feedback nachvollziehbar ist, sollte es möglichst konkret erklären, wie es besser geht. Das nimmt den Feedbackgeber zugleich in die Pflicht: Er muss

letztlich beweisen, wie gut sein Rat wirklich ist. Derlei Rückmeldungen werden umso besser angenommen, je subjektiver sie formuliert sind:

- *„Ich habe den Eindruck, dass...“*
- *„Ich habe beobachtet, dass...“*
- *„Ich fühle mich dabei so und so...“*
- *„Ich würde mir wünschen, dass...“*

Subjektive Ich-Formulierungen lassen sich weder ignorieren, noch wegdiskutieren. Es sind nunmal Ihre Eindrücke. Wenn Sie diese so schildern, fühlt sich die andere Person weniger angegriffen und nimmt das Feedback auch bereitwilliger an. Sprechen Sie daher immer von Ihren persönlichen Beobachtungen und sagen Sie, was SIE machen würden – nicht, was „man“ macht.

Beispiel: *„Frau Muster, ich hatte den Eindruck, Sie waren bei Ihrer jüngsten Präsentation nicht optimal vorbereitet. Fragen konnten Sie nur ausweichend beantworten. Woran lag das?“*

(5)

Ein guter Ratgeber baut niemals Druck auf! Ebenso tabu: den anderen dazu nötigen, sich zu rechtfertigen. Es geht beim Feedback darum, dem anderen neue und bessere Wege und Perspektiven aufzuzeigen; die Situation sachlich neutral zu beschreiben, ohne den anderen zu beleidigen. Selbst wenn man manche zu ihrem Glück zwingen muss – an dieser Stelle ist es verboten!

Feedback Beispiel:

„Ich kann mir vorstellen, dass Sie verunsichert sind, weil Ihre letzte Kundenpräsentation durchgefallen ist. Hatten Sie sich darauf gründlich vorbereitet? Ansonsten kann ich empfehlen, dass Sie...“

(6)

Ein kluger Feedbackgeber wird seine Empfehlungen nie absolut formulieren – als wären sie der Weisheit letzter Schluss und unangreifbare Wahrheiten. Vielmehr sollten Sie die andere Person aussprechen lassen und Offenheit signalisieren, Ihren Rat ebenso zu

hinterfragen und wiederum darauf Feedback zu geben. Erst so entsteht so was wie ein Dialog auf Augenhöhe.

Fragen Sie zudem immer nach, was Ihr Gegenüber verstanden hat. Nur so können Sie sich auch versichern, dass das Feedback genauso angekommen ist, wie es beabsichtigt war.

Beispiel: *„War das für dich verständlich und nachvollziehbar? Kannst du mein Feedback bitte nochmal mit deinen Worten wiederholen?“*

Diese erneute Rückmeldung verhindert Missverständnisse und zeigt wieder Verständnis [4].

Aufgabe 9. Lesen Sie den Text noch einmal und entwerfen Sie für sich eine Mindmap zum Thema „Feedbackregeln“.

Aufgabe 10. Denken Sie an eine Situation aus Ihrer Alltag und formulieren Sie ein produktives Feedback dazu.

Projekt „Alternative Entscheidungen in Gruppen“

Wählen Sie ein Stück aus Literatur, Film, Fernsehen, Theater, in dem wichtige Entscheidungen getroffen werden.

Analysieren Sie die Entscheidungswege sowie Methoden.

Arbeiten Sie Alternativen und weitere Optionen aus und nehmen Sie es auf.

Treffen Sie sich regelmäßig offline und/ oder online. Machen Sie bei Ihren Meetings Arbeitsprotokolle: Wie lief Ihre Zusammenarbeit? Wie haben Sie Ihre Entscheidungen getroffen?

Vorlage für das Protokoll von Gruppensitzungen

Datum: _____

Anwesend: _____

Besprochen: _____

Atmosphäre in der Gruppe: _____

Ergebnisse des Treffens: _____

Test „Effektive Entscheidungsfindung“

1. Wichtige Entscheidungen können nur rationell getroffen werden.
 - Stimmt
 - Stimmt nicht

2. Kognitive Verzerrungen sind schlecht und man muss sich von diesen befreien.
 - Stimmt
 - Stimmt nicht

3. Ich bin im Geschäft, stehe an der Kasse. Vor mir sind noch 2 Menschen. Mir fällt ein, dass ich meinem Kind versprochen habe etwas Leckeres zu kaufen. Da sehe ich Schokolade an der Kasse und treffe die Entscheidung, diese zu kaufen, obwohl mein Kind Marmelade mag. Um welche Verzerrung geht es?
 - Safety
 - Distance
 - Experience

4. Wichtig ist, seine Bias/kognitive Verzerrungen zu erkennen, damit man die Entscheidung autonomer und effektiver treffen kann.
 - Stimmt
 - Stimmt nicht

5. Das Eisenhower-Prinzip wird nach einem US-Künstler benannt.
 - Stimmt
 - Stimmt nicht

6. Nach dem Eisenhower-Modell sind B-Aufgaben ..., deshalb sollte man jeden Tag Zeit für sie einplanen.
 - wichtig und dringend
 - wichtig und nicht dringend
 - nicht wichtig, aber dringend
 - nicht wichtig und nicht dringend

7. Laut Seiwert ist die einzige Schwäche der Eisenhower-Methode:

- eine schlechte Internetverbindung
- der Mensch selbst
- der Vorsitzende, der immer etwas fordern

8. Entscheidungen haben immer auch eine emotionale Seite, denn Unsicherheit und Risiko können bei einer Entscheidung nur bis zu einem gewissen Grad verringert werden.

- Stimmt
- Stimmt nicht

9. Welcher Typ gehört nicht zu den von Dr.Maja Storch entwickelten Entscheidungstypen.

- langsamer Brüter
- Delegierter
- Unsicher
- Feedback-Entscheider

10. Selbstüberschätzung hilft uns, effektive Entscheidungen zu finden.

- Stimmt
- Stimmt nicht

11. Um objektivere und bessere Entscheidungen zu treffen, sollte man das Gegenteil zu seiner Meinung bedenken.

- Stimmt
- Stimmt nicht

12. „10/10/10-Methode“ gehört im WRAP zum Schritt

- Erweitere deine Optionen
- Realitätstest
- Gewinne Abstand, bevor die Entscheidung getroffen wird
- Sei bereit, dass deine Entscheidung falsch ist

Literaturverzeichnis

1. Хиз, Ч. Ловушки мышления. Как принимать решения, от которых вы не пожалеете / Ч. Хиз, Д. Хиз; пер. с англ. Г. Федотовой. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 320 с.

2. Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache [Электронный ресурс] // DWDS. – Режим доступа: <https://www.dwds.de/> (дата обращения: 29.08.2022).

3. Eisenhower-Prinzip [Электронный ресурс] // Impulse. Netzwerk und Know-how für Unternehmer. – Режим доступа: <https://www.impulse.de/management/selbstmanagementenerfolg/eisenhower-prinzip/3558243.html> (дата обращения: 23.08.2022).

4. Feedback geben [Электронный ресурс] // Karriere Bibel. – Режим доступа: <https://karrierebibel.de/feedbackgeben/#:~:text=Feedback%20geben%20bedeutet%2C%20einem%20anderen,sowie%20konstruktives%20und%20destruktives%20Feedback> (дата обращения: 01.09.2022).

5. Geramanis, O. Mini-Handbuch Gruppendynamik / Olaf Geramanis. – Basel: Beltz Verlag, 2017. – 276 s.

6. Das Johari-Fenster [Электронный ресурс] // Pink University. – Режим доступа: https://www.youtube.com/watch?v=hPdWtQsy5sI&ab_channel=PinkUniversityGmbH (дата обращения: 26.06.2022).

7. In der Gruppe Entscheidungen treffen [Электронный ресурс] // iSekreteria. – Режим доступа: <https://www.sekretaria.de/bueroorganisation/soft-skills/kommunikation/gruppe-entscheidungen-treffen/> (дата обращения: 24.08.2022).

8. Mölleneу, M. Beyond Leadership / Matthias Mölleneу. – Zürich: Verlag SKV AG, 2019. – 70 S.

9. Persönliche SWOT-Analyse auf den Punkt gebracht [Электронный ресурс] // FourWeekMBA. – Режим доступа: <https://fourweekmba.com/de/pers%C3%B6nliche-SWOT-Analyse/> (дата обращения: 04.09.2022).

10. SEEDS Model® Die 5 größten Vorurteile, die die Entscheidungsfindung beeinflussen [Электронный ресурс] // Neuroleadership. – Режим доступа: <https://neuroleadership.com/perSommel/chris-weller/> (дата обращения: 05.07.2022).

11. Storch, M. Das Geheimnis kluger Entscheidungen [Электронный ресурс] // Traumjobformel. – Режим доступа: https://www.traumjobformel.blog/wp-content/uploads/2021/04/20120424_entscheider-typ.pdf (дата обращения: 01.09.2022).

Учебное издание

Нестерюк Юлия Владимировна

**STRATEGIEN ZUR EFFIZIENTEN
ENTSCHEIDUNGSFINDUNG. SPRACHLICHER
UND KOMMUNIKATIVER ASPEKTE**

Учебное пособие

Редакционно-издательская обработка И.П. Ведмидской

Подписано в печать 10.11.2022. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 4,0.

Тираж 120 экз. (1-й з-д 1-25). Заказ . Арт. – 20(Р2УП)/2022.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.