

Workbook

*let's
flow*

Soft Skills im Beruf:

Teamfähigkeit, Kommunikation und
emotionale Intelligenz

Name:

Anleitung Workbook

Dieses Workbook soll Dir als eine Zusammenfassung der Seminarinhalte dienen, damit Du auch nach unserer gemeinsamen Woche nochmal einen Blick in das Gelernte werfen kannst. Dafür haben wir versucht, unsere Inhalte in Textform zu vermitteln – es ist hier also etwas textlastiger als in den Präsentationen. Außerdem findest Du hier Übungen und Tipps, die wir gemeinsam im Seminar besprechen werden. Sie sind grau unterlegt, damit Du sie auch sofort erkennst. Wenn wir gemeinsam eine Übung besprechen, kündigen wir es an – Du kannst Dich also zurücklehnen, zuhören und brauchst das Workbook nur aufschlagen, wenn der Signalschuss dazu kommt.

Viel Spaß mit unserem Seminar!

Inhaltsverzeichnis

Einführung Soft Skills	5
Soziales Miteinander	9
Teamfähigkeit I	15
Teamfähigkeit II	24
Kommunikation I	28
Kommunikation II	37
Emotionale Intelligenz I	41
Emotionale Intelligenz II	48
Soft Skills & Stressbewältigung	55
Rückblick & Abschied	60
Empfehlungen	65
Quellen	66

Ablauf der Woche

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
V O R M I T T A G		Teamfähigkeit I	Kommunikation I	Emotionale Intelligenz I	
	Einführung Soft Skills				Soft Skills & Stressbewältigung
N A C H M I T T A G	Soziales Miteinander	Teamfähigkeit II	Kommunikation II	Emotionale Intelligenz II	Rückblick & Abschied

Einführung Soft Skills

Soft Skills sind persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften, die uns dabei unterstützen, berufliche und zwischenmenschliche Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Im Gegensatz zu Hard Skills, die messbare Qualifikationen wie Sprach- oder IT-Kenntnisse umfassen, sind Soft Skills eher „weiche Faktoren“, also fachübergreifende Fähigkeiten. Dazu zählen soziale, methodische und persönliche Kompetenzen wie Kritikfähigkeit, Kreativität oder Zielstrebigkeit. Soft Skills entstehen durch Lebenserfahrung und gezieltes Training, das heißt, sie können erlernt und weiterentwickelt werden.

Übung. Die wichtigsten Soft Skills

Wählt zehn Soft Skills aus, die Eurer Meinung nach branchenübergreifend am meisten gefragt sind (Stand 2023).

- Kommunikationsfähigkeiten
- Medienkompetenz
- Analytisches & kritisches Denken
- Problemlösefähigkeiten
- Verantwortungsbewusstsein
- Flexibilität
- Zielorientierung
- Werteorientierung
- Organisations- & Managementfähigkeiten
- Teamfähigkeit
- Kreativität
- Ehrgeiz
- Neugierde
- Durchhaltevermögen
- Emotionale Intelligenz
- Frustrationstoleranz
- Kritikfähigkeit

Relevanz von Soft Skills

Für Führungskräfte können Soft Skills maßgeblich zum Erfolg beitragen. Laut Forschung sind es besonders emotionale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit, die gute **Führung** auszeichnen (Ngang, 2012).

Auch durch die fortschreitende **Digitalisierung** werden Soft Skills immer wichtiger. Unser Arbeitsalltag ist zunehmend geprägt von schnellen, unvorhersehbaren Veränderungen, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Soft Skills unterstützen uns, sich in einer Arbeitswelt zurechtzufinden, die sich ständig wandelt. Kompetenzen wie Flexibilität, emotionale Intelligenz und kritisches Denken helfen dabei, diesen Wandel aktiv zu gestalten und neue Möglichkeiten erfolgreich zu nutzen. Sie befähigen uns, in einer zunehmend technisierten Welt flexibel zu bleiben und auf die Herausforderungen dynamischer Arbeitsbedingungen zu reagieren. Während Maschinen repetitive Aufgaben übernehmen können, sind **menschliche Fähigkeiten** wie Empathie, Kommunikation und kreatives Denken unersetzbar.

Übung. Deine wichtigsten Soft Skills

1. Welche drei Soft Skills sind am wichtigsten in Deinem Beruf bzw. an Deinem Arbeitsplatz?
2. Und welche Soft Skills sind in Deinem Privatleben besonders relevant? Gibt es Überschneidungen?

Achtsamkeit

Achtsamkeit bedeutet, Aufmerksamkeit gezielt zu lenken – bewusst, auf den gegenwärtigen Moment fokussiert und ohne Wertung. Studien zeigen, dass wir durch Achtsamkeit unter anderem Stress reduzieren, unser emotionales Wohlbefinden stärken und eine tiefere Verbindung zu uns selbst und unserer Umwelt entwickeln können (Kabat-Zinn, 2013).

- **Formelle Achtsamkeit:** Übungen, die dazu dienen, die Fähigkeit zur Fokussierung der Aufmerksamkeit und zur Beruhigung des Geistes zu trainieren (z. B. Meditation)
- **Informelle Achtsamkeit:** Integration von Achtsamkeit in alltägliche Aktivitäten wie Gehen, Essen oder Zuhören, wobei Wahrnehmung und Handlungen bewusst und aufmerksam passieren (z. B. aktives Zuhören)

Achtsamkeit ist kein Soft Skill, aber ein **Werkzeug**, welches beim Training von Soft Skills sehr hilfreich ist. Sie fördert Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion, sowie gezielte Aufmerksamkeitslenkung und Konzentration (Zeidan et al., 2010). Durch die bereits erwähnte Reduktion von Stress ermöglicht der Einsatz von Achtsamkeit zudem Lernen und persönliches Wachstum.

Übung. Achtsamkeitsanker

1. Suche Dir einen Achtsamkeitsanker, der Dich über die Woche begleitet.

[illegible]

Soziales Miteinander

In diesem Seminar betrachten wir sozial-kommunikative Soft Skills. Soziales Miteinander hat evolutionäre Ursprünge. In der frühen Menschheitsgeschichte hing unser Überleben stark von der Fähigkeit zur Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe ab.

Soziale Identität

Folgende Mechanismen entwickelten sich als Notwendigkeit zur Sicherung von Kooperation und Überleben innerhalb der eigenen Gemeinschaft:

- **"In-Group"-Vorurteil:** Ein instinktiver Mechanismus, der Loyalität und Zusammenhalt innerhalb der *eigenen* Gruppe fördert
- **"Out-Group"-Vorurteil:** Die Tendenz, Menschen *außerhalb* der eigenen Gruppe mit Misstrauen oder Ablehnung zu begegnen

Übung. In- & Out-Group Vorurteil

1. Überlege, welche Vor- und Nachteile es hat, die eigene Gruppe zu bevorzugen (In-Group Vorurteil), während man Außenstehende abwertet (Out-Group Vorurteil)?

Die **soziale Identitätstheorie** (Tajfel & Turner, 1987) besagt, dass wir uns auch heute noch über unsere Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen definieren, und diese Zugehörigkeit beeinflusst unser Verhalten, unsere Einstellung und unsere Wahrnehmung. Das In-Group-Vorurteil kann jedoch in einer zunehmend globalisierten Welt hinderlich sein. Es führt oft zu Stereotypisierung und Diskriminierung, was nicht nur Einzelnen schadet, sondern auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Potenziale hemmt.

Laut der Kontakthypothese von Allport (1954) sind es besonders folgende vier Bedingungen, welche Vorurteile und Stereotype abbauen können und eine inklusive Gesellschaft fördern:

Gemeinsame Ziele	Positiver Kontakt	Kooperation	Gleichberechtigter Status
Übergeordnetes Ziel	Unterstützender und respektvoller Rahmen	Gemeinsam arbeiten anstatt in Konkurrenz	Begegnung auf Augenhöhe

Abbildung angelehnt an: Allport, G. (1954)

Übung. Gruppengefühl

1. In welcher Situation hast Du schon mal ein starkes Gefühl des Miteinanders mit einer Gruppe (fremder) Menschen gespürt?
2. Welchen Effekt hatte diese Situation auf Dich?

Heterogene Teams sind oft kreativer und produktiver, da sie verschiedene Perspektiven und Ansätze in Problemlösungen einbringen. **Diversität** ist die Erkenntnis, dass jeder Mensch einzigartige Erfahrungen, Perspektiven und Fertigkeiten mitbringt. Wir teilen mit allen Menschen Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Diversität erfordert bewusste Anstrengungen, um eine **inklusive Kultur** zu schaffen, in der sich alle gehört und geschätzt fühlen.

Ein zentraler Schlüssel für ein erfolgreiches soziales Miteinander ist **Wertschätzung**. Es bedeutet, die Einzigartigkeit, Leistungen und Eigenschaften eines Menschen oder einer Sache anzuerkennen und zu würdigen. Wertschätzung ist sowohl eine Haltung uns selbst und anderen Menschen gegenüber, als auch ein menschliches Grundbedürfnis. Wer sich anerkannt und respektiert fühlt, ist eher dazu bereit, aktiv zum gemeinsamen Ziel beizutragen. Wertschätzung drückt sich nicht nur in Worten, sondern auch in aufmerksamen Handlungen aus, wie dem Einbeziehen aller Meinungen und dem Feiern von Erfolgen als Teamleistung.

Übung. Wertschätzung ausdrücken

1. Wie zeigst Du Wertschätzung, z.B. im privaten Umfeld?
2. Wie könntest Du einem Kollegen/ einer Kollegin Deine Wertschätzung für seine/ ihre Arbeit zeigen?

Gruppenübung: Schiffbruch

Ihr segelt mit einer Privatjacht auf offenem Meer, etwa 800 Seemeilen südöstlich von Südafrika. Plötzlich bricht an Bord ein Brand aus. Ihr schafft es, Euch in das einzige vorhandene Rettungsboot zu retten. Nur **15 Gegenstände** habt Ihr mitnehmen können. Da merkt Ihr, dass Euer Rettungsboot überlastet ist. Eure Aufgabe besteht darin, welche Gegenstände am wichtigsten sind und welche zurückgelassen werden müssen. Ordnet die Gegenstände nach ihrer Wichtigkeit und **nummeriert sie** von 1 (wichtigster Gegenstand) bis 15 (am wenigsten wichtig). Dabei solltet Ihr berücksichtigen, dass einige Schiffbrüchige zusätzlich Streichhölzer und Geld (Münzen und Scheine) bei sich tragen.

Einzelentscheidung (5 Min): In der ersten Phase soll jede Person für sich selbst die Gegenstände in eine Rangordnung bringen. Nutzt dafür die Spalte "Individuell" in der Tabelle.

Gruppenentscheidung (15 Min): Das Ziel ist ein gemeinsamer Beschluss, dem alle Gruppenmitglieder zustimmen können. Das bedeutet, dass die Rangordnung der 15 Gegenstände, die für das Überleben als notwendig erachtet werden, von jeder Person akzeptiert werden muss, um Teil des Gruppenentscheids zu werden (= Konsens).

Delegiertenentscheidung (10 Min): Jede Gruppe wählt zwei Vertreter*innen, die ihrer Meinung nach am besten für die Aufgabe geeignet sind. Die Vertreter*innen aller Gruppen setzen sich zusammen und erarbeiten gemeinsam im Plenum eine Entscheidung. Die übrigen Gruppenmitglieder dürfen die Diskussion beobachten, aber sich während der Verhandlungen nicht einmischen.

Artikel	Rangordnung		
	Individuell	Gruppe	Plenum
1 Sextant* (ohne weitere Dokumente)			
1 Rasierspiegel			
25l Trinkwasser			
1 großes Moskitonetz			
1 Nahrungsration, reicht für 1 Tag (pro Person)			
1 Karte des Indischen Ozeans			
1 aufblasbares Kopfkissen			
24l Dieselöl			
1 FM-Transistorradio			
1L Haifisch-Abwehr-Flüssigkeit			
10m ² Plastikfolie			
1,5l Cognac			
5m Nylonschnur			
400g Schokolade (pro Person)			
1 Angel mit Zubehör			

* Ein Sextant (Spiegelsextant; von lateinisch sextans, der sechste Teil) ist ein nautisches, optisches Messinstrument, mit dem man den Winkel zwischen den Blickrichtungen zu relativ weit entfernten Objekten bestimmen kann, insbesondere den Winkelabstand eines Gestirns vom Horizont.

[illegible]

Teamfähigkeit I

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten und sich durch klare Rollen, gegenseitige Abhängigkeit und eine gemeinsame Verantwortung auszeichnen. Gruppen- und Teamprozesse finden in allen Lebensbereichen statt: in der Familie und in Freundesgruppen, am Arbeitsplatz, in der Nachbarschaft, aber auch auf gesellschaftlicher Ebene.

Stolpersteine der Teamarbeit

Übung. Dysfunktionale Teams

1. Welche Erfahrungen habt Ihr bereits mit schlecht funktionierenden Teams gemacht? Woran hat es gelegen, dass die Zusammenarbeit nicht erfolgreich war?

Nicht immer funktioniert Teamarbeit reibungslos. Dysfunktionale Gruppenprozesse können u.a. durch die psychologischen Phänomene Konformität, Verantwortungsdiffusion und soziales Trittbrettfahren erklärt werden (*Die Texte dazu findest Du am Ende des Kapitels*).

Effektive Teams

Übung. Gut funktionierende Teams

1. Welche Erfahrungen habt Ihr bereits mit gut funktionierenden Teams gemacht? Woran hat es gelegen, dass die Zusammenarbeit so erfolgreich war?

Effektive Teams zeichnen sich durch klare Ziele und Rollenverteilungen aus, die es jedem Teammitglied ermöglichen, seine Aufgaben und Erwartungen zu verstehen. Vertrauen und Respekt sind essentiell, um psychologische Sicherheit zu fördern. Ohne diese Grundlage entstehen Misstrauen, Missverständnisse und fehlender Zusammenhalt. Eine offene und transparente Kommunikation verhindert dies und fördert die Zusammenarbeit. Konstruktive Konfliktlösung ermöglicht es, Spannungen produktiv anzugehen, indem man sich auf Lösungen statt auf Schuldzuweisungen konzentriert. Ebenso ist Ergebnisorientierung entscheidend, um individuelle Stärken optimal einzusetzen und Ablenkungen zu vermeiden. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt unerlässlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Hohe Motivation und Engagement treiben Teams an, ihre Ziele mit Eigeninitiative zu verfolgen. Ein starkes Gemeinschaftsgefühl stärkt die Solidarität und unterstützt das gemeinsame Zielstreben.

Teamanalyse

Die Funktionalität von Teams lässt sich auf 2 Ebenen messen:

- **Qualitativ** (Zusammenarbeit): Kommunikationsqualität, Konfliktmanagement, Innovation & Kreativität, Anpassungsfähigkeit & Stressresistenz, Motivation, Engagement und Zufriedenheit.
- **Quantitativ** (Leistung): Erreichen von Zielen und Aufgaben, Produktivität, Arbeitstempo und Fehlerquote.

Dabei sind Vertrauen und Zusammenarbeit für effektive Teams meist wichtiger als reine Leistungsorientierung. Teams mit starker Zusammenarbeit erzielen bessere Ergebnisse und schaffen ein positives Umfeld, in dem alle ihr Potenzial entfalten können.

Übung. Stärken und Schwächen

1. Wähle ein Team in Deinem Leben, das Du genauer betrachten möchtest (privat oder arbeitsbezogen).
 - Was sind die Stärken dieses Teams? Welche Aspekte funktionieren schon gut?
 - Was sind die Schwächen dieses Teams? Wo gibt es Verbesserungspotential?

Tipp. Teamanalyse

Mit diesen Fragen kannst Du eine detaillierte Teamanalyse durchführen.

Qualitativ: Zusammenarbeit

1. Wie funktioniert die Kommunikation? Gibt es Missverständnisse oder Unklarheiten?
2. Wie wird mit Konflikten umgegangen?
3. Wie häufig gibt es innovative Ideen? Wie wird darauf reagiert, und werden diese umgesetzt?
4. Wie anpassungsfähig und stressresistent ist das Team? Wie reagiert es auf Veränderungen?
5. Wie zufrieden und motiviert sind die Teammitglieder?

Quantitativ: Leistung

1. Werden die gemeinsamen Aufgaben und Ziele erreicht?
2. Ist der Output im Verhältnis zum Input?
3. Wie viel Zeit wird für Aufgabenpakete und insgesamt gebraucht?
4. Wie häufig passieren Fehler?

Texte für die Gruppenarbeit psychologische Phänomene

Konformität

Konformität beschreibt die Neigung von Menschen, sich an die Ansichten oder das Verhalten einer Gruppe anzupassen, selbst wenn ihre persönliche Meinung davon abweicht. Dieses Verhalten wird oft durch den Wunsch motiviert, akzeptiert zu werden oder Ablehnung zu vermeiden. Im Arbeitskontext tritt dieses Phänomen auf, wenn sich Mitarbeitende aufgrund von Gruppendruck oder Hierarchie nicht trauen, Entscheidungen oder Vorschläge kritisch zu hinterfragen oder für abweichende Meinungen einzustehen.

Der Absturz der *Challenger*-Rakete ist ein tragisches Beispiel für die Konsequenzen, die entstehen können, wenn Sicherheitsbedenken aufgrund von Entscheidungsdruck und Konformität übergangen werden. Vor dem Start hatte es Diskussionen über die Sicherheit des Fluges gegeben. Es gab Bedenken, dass ein besonderes Bauteil, die Dichtungsringe (oder O-Ringe), die dafür verantwortlich waren, die heißen Gase im Antrieb zu kontrollieren, durch die Kälte am Tag des Starts versagen könnten. Die Entscheidungsträger der NASA standen unter hohem Druck. Die *Challenger* hatte bereits mehrere Verzögerungen hinter sich, und das Raumfahrtprogramm stand unter öffentlichem Druck, Erfolge zu liefern. Die NASA stellte die Herstellerfirma der Dichtungsringe vor die Entscheidung, den Start offiziell zu empfehlen, und es gab das subtile Signal, dass ein weiterer Aufschub unerwünscht war. Daraufhin stimmten die leitenden Angestellten der Herstellerfirma dem Start zu. Am 28. Januar 1986 versammelten sich Millionen von Menschen vor den Fernsehbildschirmen, um den Start der Raumfähre *Challenger* live mitzuerleben. Durch die in der Kälte inflexibel gewordenen Dichtungsringen traten heiße Verbrennungsgase aus den

Triebwerken der Rakete aus. 73 Sekunden nach dem Start zerbrach die Raumfähre dadurch in der Luft, und alle sieben Crewmitglieder kamen ums Leben.

Konformität kann also dazu führen, dass Mitarbeitende Bedenken oder alternative Lösungen nicht äußern, was im schlimmsten Fall zu schweren Fehlentscheidungen führt. Daher müssen Unternehmen Strukturen schaffen, in denen unterschiedliche Meinungen und konstruktive Kritik als wertvoll erachtet und aktiv gefördert werden.

Verantwortungsdiffusion

Verantwortungsdiffusion tritt auf, wenn Menschen in Gruppen die Verantwortung für eine Aufgabe oder eine kritische Situation nicht persönlich übernehmen, weil sie annehmen, dass jemand anderes zuständig ist. Im Arbeitskontext kann die Verantwortungsdiffusion dazu führen, dass kritische Aufgaben unerledigt bleiben oder sich niemand zuständig fühlt, wodurch Entscheidungen verzögert werden und Teamprobleme entstehen.

Der Bau des Flughafens Berlin-Brandenburg (BER) wurde ursprünglich als Prestigeprojekt in Deutschland geplant und sollte 2011 eröffnet werden. Doch die Fertigstellung verzögerte sich um fast ein Jahrzehnt, und die Baukosten stiegen von ursprünglich geplanten 2 auf über 7 Milliarden Euro. Grund dafür ist unter anderem das Phänomen der Verantwortungsdiffusion. An dem Projekt war eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt, darunter mehrere Bauunternehmen, Planungsbüros, Ingenieur*innen, technische Spezialist*innen sowie verschiedene öffentliche und staatliche Stellen. Anstelle eines klaren, zentralen Projektmanagements übernahmen verschiedene Akteure

einzelne Teilbereiche. Durch diese Struktur waren die Verantwortlichkeiten für das Gesamtprojekt verwischt, und wichtige Entscheidungen wurden häufig hin- und hergeschoben. Die mangelhafte Koordination und das Fehlen klarer Kommunikationskanäle zwischen den beteiligten Parteien führten zu zahlreichen Verzögerungen und Missverständnissen. Ein besonders prominentes Beispiel waren die Brandschutzsysteme, für deren Koordination niemand die Leitung übernahm, und sich deshalb das Projekt um Jahre verzögerte.

Ein Spezialfall der Verantwortungsdiffusion ist der *Bystander-Effekt* (*Zuschauer-Effekt*). Dieser besagt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass jemand in einer Notfallsituation eingreift oder Hilfe leistet, mit der Anzahl der Anwesenden sinkt. Grund dafür ist, dass Menschen das Verhalten anderer beobachten, um zu entscheiden, wie wir uns verhalten sollen. Wenn niemand handelt, denken wir, dass kein Eingreifen nötig ist. Dazu kommt die Befürchtung, dass unser Eingreifen von anderen möglicherweise als unangemessen wahrgenommen werden könnte. Um dem *Bystander-Effekt* entgegenzuwirken, kann es helfen, umstehende Personen explizit anzusprechen („Du, mit der gelben Jacke, ...“).

Soziales Trittbrettfahren

Soziales Trittbrettfahren beschreibt das Phänomen, dass Menschen in Gruppen dazu neigen, sich weniger anzustrengen, weil sie glauben, ihre individuelle Leistung falle nicht auf, oder andere Mitglieder würden die Arbeit übernehmen. Da am Ende die Gruppenleistung zählt, fühlen sich einzelne Mitglieder weniger verantwortlich und lehnen sich zurück – oft in der Annahme, dass andere ihren fehlenden Einsatz ausgleichen. So entsteht eine Ungleichverteilung der

Arbeitsbelastung, die die gesamte Teamleistung schwächt, da Aufgaben ins Stocken geraten und Verantwortlichkeiten verschwimmen. Dies beeinträchtigt die Qualität der Zusammenarbeit erheblich und führt durch Frustration und Demotivation auch bei Engagierten zu einem Rückgang ihres Einsatzes.

Auch auf gesellschaftlicher Ebene ist soziales Trittbrettfahren ein großes Problem. Es beschreibt Situationen, in denen Individuen von den gemeinsamen Bemühungen einer Gruppe profitieren, ohne selbst Verantwortung zu übernehmen oder einen Beitrag zu leisten. So profitiert etwa eine Person, die keine Steuern zahlt, trotzdem von steuerlich finanzierten, öffentlichen Gütern. Trittbrettfahrerprobleme entstehen besonders, wenn eine Investition persönliche Kosten, aber einen gemeinsamen Nutzen hat, was zu einer Unterinvestition des Einzelnen führt und die gesamte Investition bedroht.

Besonders gemeinschaftliche Ressourcen leiden unter diesem Phänomen, auch als „Tragedy of Commons“ oder „Tragödie der Allmende“ bekannt. Um Fischbestände zu schützen und Umweltverschmutzung entgegenzuwirken, beschloss die UN 2023, Schutzgebiete in den Weltmeeren einzurichten. Der Schutz der Meeresökosysteme, die etwa die Hälfte des Sauerstoffs produzieren, ist somit für die gesamte menschliche Bevölkerung von Bedeutung. Da viele dieser Gebiete jedoch in internationalen Gewässern liegen, gibt es keine zentrale Instanz zur Kontrolle des Fischereiverbots. Und so kommt es immer wieder vor, dass Schiffe dort trotz des Verbots illegal fischen. Sie profitieren gezielt von den eigentlich geschützten Beständen, um so ihren Ertrag zu steigern.

[illegible]

Teamfähigkeit II

Teamdynamik bezeichnet die sozialen und funktionalen Zusammenhänge zwischen Teammitgliedern. Hierbei handelt es sich um ein komplexes Geflecht an Beziehungen, Kommunikationsstrukturen und Verhaltensweisen, die das Teamverhalten bestimmen.

Psychologische Sicherheit

Studien zeigen, dass psychologische Sicherheit entscheidend für leistungsstarke Teams ist. Sie beschreibt ein Umfeld, in dem Teammitglieder ohne Angst vor negativen Konsequenzen offen sprechen, Risiken eingehen und Fehler zugeben können. Dies fördert Kreativität, Problemlösung und Innovation.



Abbildung angelehnt an: Edmondson, A. C. (1999)

Folgende Aspekte fördern psychologische Sicherheit in Teams:

- Gruppennormen
- Aktives Zuhören und respektvolle Kommunikation
- Offene Fehlerkultur
- Regelmäßiges Feedback
- Offene Konfliktkultur
- Förderung von Inklusion und Vielfalt

Die **Denkhüte nach de Bono** sind ein kreatives Werkzeug, das Teams hilft, Probleme aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und durch systematischen Wechsel zwischen Denkansätzen ausgewogenere Entscheidungen zu treffen. Die Methode fördert strukturiertes Denken, Kreativität und offene Diskussionen. Sie basiert auf sechs farbigen Hüten, die jeweils eine Denkweise repräsentieren. Es ist erforderlich, dass alle Beteiligten sich auf die ihnen zugewiesene Denkweise einlassen, denn jeder Denkhut spielt eine wichtige Rolle. Psychologische Sicherheit ist eine Grundbedingung der Methode. Die Hüte können auch flexibel gewechselt werden, sodass alle Perspektiven dynamisch beleuchtet werden. Der Prozess kann entweder strukturiert nacheinander oder flexibel gestaltet werden, wobei der blaue Hut stets die Moderation übernimmt.

- **Weiß** steht für Fakten und objektive Informationen,
- **Rot** für Emotionen und intuitive Reaktionen,
- **Schwarz** für Risiken und kritische Betrachtung,
- **Gelb** für Optimismus und Chancen,
- **Grün** für Kreativität und neue Ideen,
- **Blau** für die Steuerung des Denkprozesses.



Übung. Evaluation Denkhüte

1. Reflektiert Euren Denkhut. Diskutiert:

- In welchen Situationen ist dieser Denkhut hilfreich?
- Bei welchen Aufgaben ist er eher hinderlich?
- Wann könnte dieser Denkhut Konflikte verursachen?
- Wie steht Ihr persönlich zu diesem Denkhut?

Rollen im Team

Nicht nur in Teams, sondern auch für Individuen ist die Philosophie der Denkhüte relevant. Das Konzept kann uns in der Reflexion weiterbringen, welche Rollen und Aufgaben wir typischerweise in Teams übernehmen.

Übung. Reflexion Rollen

1. Welchen Denkhut hast Du in Teams oft an? Welche Rolle nimmst Du häufig an? Suchst Du Dir diese Rolle aktiv aus oder rutschst Du immer wieder passiv hinein?
2. Welche Gründe gibt es für Deine typische Rolle? Welches Motiv oder Bedürfnis könnte dahinter liegen?

Kognitive Flexibilität ist die Fähigkeit, das eigene Denken und Verhalten an wechselnde Anforderungen und Situationen anzupassen. Sie fördert bessere Problemlösungsfähigkeiten, Stressbewältigung und Resilienz, verbessert zwischenmenschliche Beziehungen und führt zu einer stärkeren Lern- und Anpassungsfähigkeit. Eine flexible Denkweise trägt dazu bei, rigide und negative Denkmuster zu vermeiden, die oft mit psychischen Erkrankungen wie Depression und Angst einhergehen. Ganz nach dem Sprichwort: *Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.*

[illegible]

Kommunikation I

Kommunikation ist der Prozess des Austauschs von Informationen, Gedanken und Gefühlen zwischen Menschen. Sie erfolgt auf verschiedenen Ebenen:

- **Nonverbale** Kommunikation umfasst Gestik, Mimik, Körperhaltung und Blickkontakt.
- **Verbale** Kommunikation bezieht sich auf die Sprache und die Worte, die wir wählen.
- **Paraverbale** Kommunikation beschreibt Aspekte wie Tonfall, Lautstärke und Sprechtempo, die die Botschaft verstärken oder verändern können.

Zuhören

Ein zentraler Bestandteil gelungener Kommunikation ist das Zuhören. Dabei beeinflussen verschiedene Filter unsere Wahrnehmung und Interpretation des Gehörten. Sie wirken oft unbewusst und verdeutlichen, wie wichtig ein bewusster Umgang mit Kommunikation ist.

- **Kognitive Filter**, wie unsere Erfahrungen und Überzeugungen, prägen, was wir hören und wie wir es deuten. Auch psychologische Phänomene beeinflussen, was wir wahrnehmen, wie die Bestätigungstendenz oder der Relevanzfilter.
- **Emotionale Filter**, wie unsere Stimmung oder aktuelle Emotionen, können dazu führen, dass wir Aussagen unterschiedlich wahrnehmen.
- **Situative Filter** zeigen, dass der unmittelbare Kontext oder die Umgebung ebenfalls die Kommunikation beeinflussen kann. So erschweren Lärm oder Zeitdruck das Zuhören, während eine Aussage digital ganz anders wirken kann als von Angesicht zu Angesicht.

- **Kulturelle Filter** beeinflussen unsere Interpretation durch gesellschaftliche Normen oder Werte, während **linguistische Filter** Unterschiede in Sprache oder Dialekt betreffen, die zu Missverständnissen führen können.

Übung. Gesagtes und Gehörtes

1. Überlegt Euch, was bei der Frage "Ist noch Kaffee da?" beim Gegenüber ankommen könnte. Seid möglichst kreativ und überlegt Euch verschiedene Situationen, Dynamiken und Konnotationen.
2. Kennt Ihr Situationen, bei denen Missverständnisse durch unterschiedliche Filter entstanden sind?

Achtsam Zuhören

Bewusste Kommunikation entsteht durch **Achtsamkeit**. Indem wir aktiv zuhören, schenken wir dem Gegenüber volle Aufmerksamkeit, ohne direkt zu urteilen oder eigene Gedanken vorwegzunehmen. Achtsamkeit bedeutet auch, bewusst auf non- und paraverbale Signale zu achten. So kann eine tiefere Verbindung entstehen, die Vertrauen und Verständnis fördert. Auch die Grundprinzipien der Achtsamkeit (Wertfreiheit, Anfängergeist, Loslassen, Vertrauen, Akzeptanz, Nicht-Streben und Geduld) können als Inspiration für eine achtsame Haltung beim Zuhören und Kommunizieren dienen.

Gute Gespräche

Gute Gespräche zeichnen sich durch eine **Balance zwischen Zuhören und Sprechen** aus. Offene Fragen und Interesse an der Perspektive des Gegenübers schaffen Raum für einen echten Austausch. Dabei ist neben Achtsamkeit, also der Aufmerksamkeit im Hier & Jetzt, auch Neugier, also die Haltung, von jedem Menschen lernen zu können, und der Fokus auf das Schaffen einer echten Verbindung zum Gegenüber, relevant.

Übung. Gute Gespräche

1. Wann hattest Du das letzte Mal eine richtig gute Unterhaltung? Ein Gespräch, das Du mit einem positiven Gefühl verlassen hast? Eine Konversation, die besonders interessant und anregend war? Was hat dieses Gespräch so gut/ positiv/ interessant gemacht?
2. Du kannst auch überlegen, ob Du Dich an eine Konversation erinnerst, wo das Gegenteil der Fall war.

Texte für die Gruppenübung Gute Gespräche

Achtsamkeit als Aspekt “Guter Gespräche”

Aufmerksamkeit im Hier & Jetzt

Prinzip 1. Sei voll und ganz dabei

Versuche, Deine Aufmerksamkeit voll und ganz Deinem Gegenüber und dem Gespräch zu widmen. Wusstest Du, dass Multitasking schädlich für die Qualität und Effizienz von Aufgaben ist? Trotzdem passiert es vielleicht, dass Du während des Gesprächs abgelenkt bist, von Gedanken oder von Dingen, die in Deiner Umgebung geschehen. Das ist ganz normal. Werde Dir dessen bewusst und lenke Deine Aufmerksamkeit zurück auf das Gespräch. Wenn es Dir weiterhin nicht möglich ist, aufmerksam bei der Sache zu bleiben, teile das Deinem Gegenüber mit und führe das Gespräch lieber zu einem anderen Zeitpunkt fort.

Tipps zur Umsetzung:

- Schalte Dein Handy lautlos oder in den Flugmodus
- Vermeide Multitasking und lege alles beiseite, das Dich ablenken könnte
- Nutze Augenkontakt und offene Körpersprache, um zu zeigen, dass Du bei der Sache bist

Anleitung zur Sabotage:

Gutes Zuhören lässt sich verhindern, indem Du während des Gesprächs Dein Handy checkst, in Deiner Tasche kramst oder gedankenverloren in die Ferne blickst. So wird sich Dein Gegenüber sicherlich weniger wertgeschätzt fühlen.

Prinzip 2. Höre zu, um zu verstehen, nicht um zu antworten

Manchmal schweifen unsere Gedanken auch ab, weil wir schon beim Zuhören versuchen, eine möglichst schlagfertige und überzeugende Antwort zu formulieren. Oder vielleicht fürchten wir uns insgeheim vor einer unangenehmen Stille

und überlegen bereits eine Frage, die wir unserem Gegenüber stellen könnten. Das verhindert, dass wir wirklich zuhören und im Hier und Jetzt aufmerksam sind. Vertraue darauf, dass ein gutes Gespräch von selbst fließt und dass auch Pausen und Momente der Stille nichts Schlimmes sind.

Tipps zur Umsetzung:

- Konzentriere Dich auf das Gesagte, ohne direkt nach einer passenden Antwort oder Argumentation zu suchen
- Lasse Deinen oder Deine Gesprächspartner*in ausreden
- Lasse kurze Pausen zu, bevor Du antwortest, um sicherzustellen, dass die andere Person ausgedet hat
- Merke Dir ein oder maximal zwei Schlüsselwörter oder Themen, auf die Du in Deiner Reaktion eingehen möchtest

Anleitung zur Sabotage:

Am besten symbolisierst Du Deinem Gegenüber, dass Du es gar nicht abwarten kannst, endlich mit dem Reden an der Reihe zu sein. Besser noch, lasse Dein Gegenüber gar nicht erst ausreden, sondern unterbrich ihn oder sie und rede einfach drauflos. Du reagierst gar nicht auf das, was wirklich gesagt wurde, sondern sagst das, was Du für wichtig hältst. So verliert das Gespräch an Tiefe.

Neugier als Aspekt *“Guter Gespräche”*

Haltung, von jedem Menschen etwas lernen zu können

Prinzip 3. Lasse Dich von Deiner Neugier leiten

Menschen, die neugierig sind, erleben häufiger mehr, da sie sich aktiv neue Erfahrungen suchen und sich auf Veränderungen einlassen. Das fördert u. a. Lernen, Kreativität und persönliches Wachstum. Die wahre Herausforderung aber ist, auch im Bekannten oder Alltäglichen neugierig zu bleiben. Das nennt man auch „Anfängergeist“, eines der

Grundprinzipien der Achtsamkeit (Kabat-Zinn, 1990). Auch beim Zuhören können wir uns in Neugier üben und so neue Erkenntnisse gewinnen und unser Gegenüber besser kennenlernen.

Tipps zur Umsetzung:

- Beobachte, ob und wann Dir Gedanken kommen wie „Oh Mann, wie langweilig“ oder „Wie lange geht das noch ...“
- Gehe mit einer offenen Haltung ins Gespräch, mit der Annahme, von jeder*m etwas lernen zu können
- Höre mit echtem Interesse zu und setze Dir als Ziel, aus dem Gespräch etwas Neues zu lernen oder eine neue Perspektive zu reflektieren

Anleitung zur Sabotage:

Wenn Du bereits Annahmen über Dein Gegenüber triffst, bevor er oder sie begonnen hat zu sprechen, bist Du auf dem besten Weg. Versuche außerdem, Dein Desinteresse oder sogar Arroganz auszudrücken. Insgeheim bist Du nämlich der Überzeugung, dass Du das doch sowieso schon alles weißt.

Prinzip 4. Leiste keine Überzeugungsarbeit

Wenn Du Dein Gegenüber nur von Deinem Standpunkt überzeugen willst und alle Gegenargumente abschmetterst, wird die Kommunikation einseitig. Du hörst weniger aufmerksam zu, was Dein Gegenüber sagt, und verpasst möglicherweise wertvolle Informationen oder Perspektiven. Dein Gegenüber dagegen geht in Abwehrhaltung und kein offener Austausch kann mehr stattfinden. Gespräche sind eine Gelegenheit, voneinander zu lernen und neue Perspektiven zu gewinnen. Ein starker Fokus auf Überzeugung verwehrt Dir die Möglichkeit, eigene blinde Flecken zu erkennen oder Deine Meinung zu hinterfragen.

Tipps zur Umsetzung:

- Schaffe Raum für die Perspektiven Deiner Gesprächspartner*innen und ermutige sie, ihre Meinungen zu erläutern
- Versuche, Perspektiven und Emotionen Anderer nachzuvollziehen, auch wenn Du nicht zustimmst
- Fokussiere Dich darauf, eine Lösung oder einen Konsens zu finden, anstatt recht haben zu wollen

Anleitung zur Sabotage:

Für jede Aussage Deines Gegenübers hast Du ein Gegenargument parat. Das Gespräch ist ein Wettbewerb, und es kann nur eine Person gewinnen! Du möchtest unbedingt Deine Meinung durchsetzen, andere Sichtweisen tolerierst Du nicht.

Fokus als Aspekt “Guter Gespräche”

Eine Verbindung zum Gegenüber schaffen

Prinzip 5. Stelle die richtigen Fragen

Fragen spielen eine zentrale Rolle in Gesprächen, da sie den Dialog lenken, Interesse signalisieren und zum Nachdenken anregen können. Allerdings sind nicht alle Fragen immer gesprächsförderlich. Offene, reflektierende und ermutigende Fragen schaffen Raum für Austausch und Vertrauen, während geschlossene, suggestive oder rhetorische Fragen den Dialog einengen und bremsen können.

Tipps zur Umsetzung:

- Offene Fragen lassen sich nicht mit Ja oder Nein beantworten, sondern ermutigen zu ausführlichen Antworten (z. B. „Wie hast Du Dich dabei gefühlt?“)
- Klarstellungsfragen zeigen Interesse und den Wunsch, den anderen besser zu verstehen (z. B. „Kannst Du das genauer erklären?“)

- Hypothetische Fragen regen kreatives Denken und Diskussionen an (z. B. „Was würdest Du tun, wenn ...?“)

Anleitung zur Sabotage:

- Geschlossene Fragen lassen sich mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten und begrenzen den Austausch (z. B. „Hast Du das schon erledigt?“)
- Suggestivfragen drücken die Meinung des Fragestellenden aus und schränken die Antwortmöglichkeiten ein (z. B. „Aber ist das nicht eine schlechte Idee?“)

Prinzip 6. Stelle Emotionen in den Mittelpunkt

Die emotionale Tiefe eines Gesprächs braucht keine Zahlen oder Fakten. Vermeide technische Details, es sei denn, sie sind wirklich relevant. Gehst Du zu sehr ins Detail, riskierst Du, dass Dein Gegenüber abschaltet. Konzentriere Dich auf das, was wirklich berührt, und höre aktiv zu. Stehe auch dazu, wenn Du etwas nicht weißt oder verstehst – das fördert Authentizität, Offenheit und Ehrlichkeit.

Tipps zur Umsetzung:

- Achte darauf, wo das Interesse Deiner Gesprächspartner*innen liegt, statt Dich detailverliebt in Deine Lieblingsthemen zu stürzen
- Teile persönliche Dinge aus Deinem Leben, statt nur diplomatische Antworten zu geben, die möglichst wenig preisgeben sollen

Anleitung zur Sabotage:

Nichts ist peinlicher, als zuzugeben, etwas nicht zu wissen. Um möglichst glaubwürdig zu wirken, solltest Du möglichst viele Details und überhaupt sehr viel reden. So kannst Du sicher sein, dass das Gespräch möglichst trocken und langatmig wirkt.

[illegible]

Kommunikation II

Überall, wo Menschen zusammenkommen und interagieren, kann es zu Missverständnissen und Konflikten kommen.

Übung. Konflikte am Arbeitsplatz

1. Was für Missverständnisse oder Konflikte entstehen an Deinem Arbeitsplatz (häufig)? Was sind wiederkehrende Problemthemen und -dynamiken?

Konfliktentwicklung

Friedrich Glasls Modell beschreibt die Entwicklung von Konflikten in drei Hauptphasen. Es zeigt, wie Konflikte eskalieren, wenn sie nicht rechtzeitig bearbeitet werden.

01	WIN - WIN	• Verhärtung • Debatte • Taten
02	WIN - LOSE	• Koalitionen • Gesichtsverlust • Drohen
03	LOSE - LOSE	• Vernichten • Zersplitterung • Gemeinsamer Untergang

Abbildung angelehnt an: Glasl, F. (1997)

Konflikte der Phase 1 (Win-Win) lassen sich noch eigenständig und friedlich lösen. Ab Phase 2 (Win-Lose) ist meist externe Hilfe, z.B. durch Mediation, notwendig. Ab Phase 3 (Lose-Lose) sind starke Eingriffe von außen erforderlich, z.B. durch

Autoritäten oder Organisationen. Das Modell unterstreicht die Bedeutung frühzeitiger Konflikterkennung und Deeskalation, um negative Folgen zu vermeiden. Je früher Konflikte angesprochen werden, desto besser lassen sie sich lösen.

Kommunikation in Konflikten: Sprechen

Die Psychologen Gottman und Levenson (2002) analysierten Kommunikationsmuster von Ehepaaren und konnten mit sehr hoher Genauigkeit vorhersagen, ob sie sich in Zukunft scheiden lassen oder zusammenbleiben würden. Ihr Modell verwendet die Metapher der **apokalyptischen Reiter** – destruktive Kommunikationsstile, die zum Scheitern harmonischer zwischenmenschlicher Beziehungen führen.

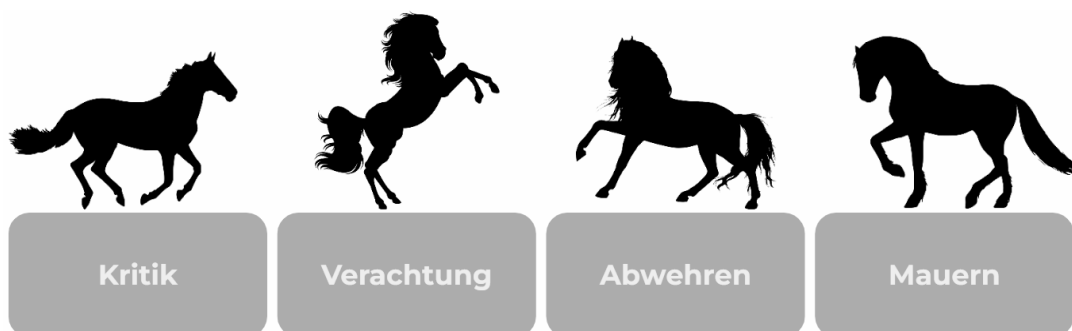


Abbildung angelehnt an: Knapp, M.L., Daly, J.A. (2002)

Übung. Kommunikationsstil

1. Welche der vier apokalyptischen Reiter sind Dir bekannt?
2. In welchen Gegenstrategien möchtest Du Dich üben?
Wie und mit wem könntest Du somit die Kommunikation verbessern?

Schwierige Gespräche führen

Feedback am Arbeitsplatz ist ein entscheidender Faktor für gute Kommunikation, effektive Konfliktlösung und die Vermeidung von Konflikten. Es fördert Transparenz, gegenseitiges Verständnis und Zusammenarbeit. Die Kognitionswissenschaftlerin LeeAnn Renninger (2021) beschreibt folgende Feedback-Formel, die es ermöglicht, "gehirngerechtes" Feedback zu geben:

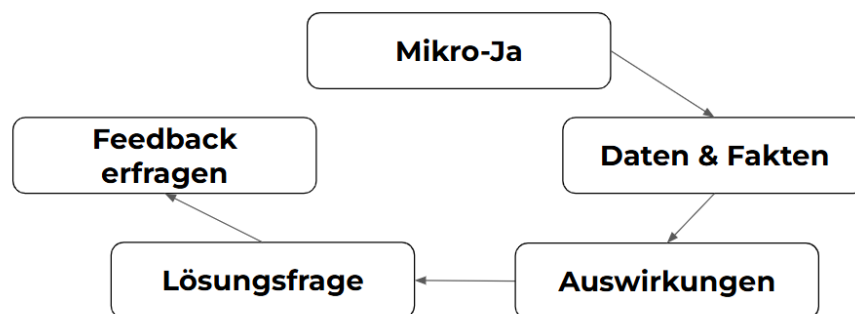


Abbildung angelehnt an: Luna, T., & Renninger, L. (2021).

Man beginnt mit einer kurzen Frage, ob das Gegenüber bereit für ein Feedbackgespräch ist. Erst nach einem **Mikro-Ja** kommt das tatsächliche Feedback. Dieses enthält **Daten & Fakten**, also objektive, konkrete Beispiele anstelle unscharfer Aussagen. Außerdem beschreibt man die **Auswirkungen** des Verhaltens, um Bedeutung und Logik zu verdeutlichen. Anschließend bezieht man das Gegenüber mit ein, indem man gemeinsam nach einer Problemlösung sucht. Zum Schluss gibt man dem Gegenüber die Möglichkeit, ebenfalls **Feedback** zu geben oder dessen Perspektive zu schildern, um gegenseitiges Verständnis und Kommunikation auf Augenhöhe zu fördern.

Übung. Feedback geben

1. Übt anhand der Beispiele die fünf Schritte des Feedback-Gebens.
2. Gebt Euch anschließend Feedback für das Feedback-Geben.

[illegible]

Emotionale Intelligenz I

„Emotionale Intelligenz ist die Fähigkeit, unsere eigenen Gefühle und die anderer zu erkennen, uns selbst zu motivieren und gut mit Emotionen in uns selbst und in unseren Beziehungen umzugehen.“

- Daniel Goleman -

Emotionale Intelligenz (EI) und kognitive Intelligenz (IQ) sind keine Gegensätze – sie ergänzen sich und beeinflussen einander. Unser IQ hilft uns, intellektuelle Herausforderungen zu meistern, während EI uns ermöglicht, Emotionen zu verstehen, zu regulieren und empathisch mit anderen umzugehen. Studien zeigen, dass EI entscheidend zur Verbesserung der mentalen Gesundheit, des beruflichen Erfolgs und zur Reduzierung von Stress beiträgt (Nikolaou & Tsousis, 2002).

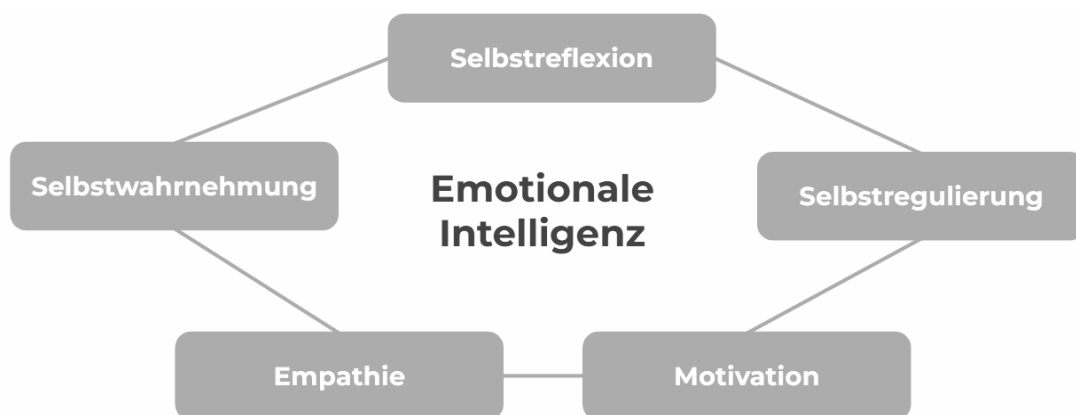


Abbildung angelehnt an: Goleman, D. (1995)

Selbstwahrnehmung

Selbstwahrnehmung bedeutet, sich seiner Emotionen, Gedanken und körperlichen Empfindungen bewusst zu sein und zu verstehen. Diese Fähigkeit ist grundlegend für unseren Umgang mit Emotionen, da sie uns hilft, angemessen auf unsere Gefühle zu reagieren und sie in zwischenmenschlichen Beziehungen konstruktiv einzusetzen.

Selbstreflexion

Selbstreflexion bedeutet, über die eigenen Gedanken und Handlungen nachzudenken, diese zu hinterfragen und zu bewerten. Selbstwahrnehmung stellt sozusagen den ersten Schritt dar – während die Selbstreflexion einen Schritt weitergeht und die Fähigkeit ist, unsere Wahrnehmungen zu reflektieren und sinnvoll zu integrieren, um unser persönliches Wachstum zu fördern.

Übung. Reflexionszyklus

(Nutze für Deine Notizen die Abbildung auf der nächsten Seite)

1. Erinnere Dich an eine konkrete berufliche oder private Situation, die Du als herausfordernd oder besonders prägend empfunden hast.
2. Fülle die ersten beiden Schritte des Reflexionszyklus aus:
 - **Beschreibung:** Was ist passiert?
 - **Gefühle:** Wie habe ich mich gefühlt?
3. Fülle den dritten Schritt des Reflexionszyklus aus:
 - **Analyse:** Warum ist es passiert? Was hat dazu beigetragen? Wie habe ich dazu beigetragen?
4. Fülle den vierten Schritt des Reflexionszyklus aus:
 - **Schlussfolgerung:** Was kann ich daraus lernen? Was werde ich zukünftig ändern?

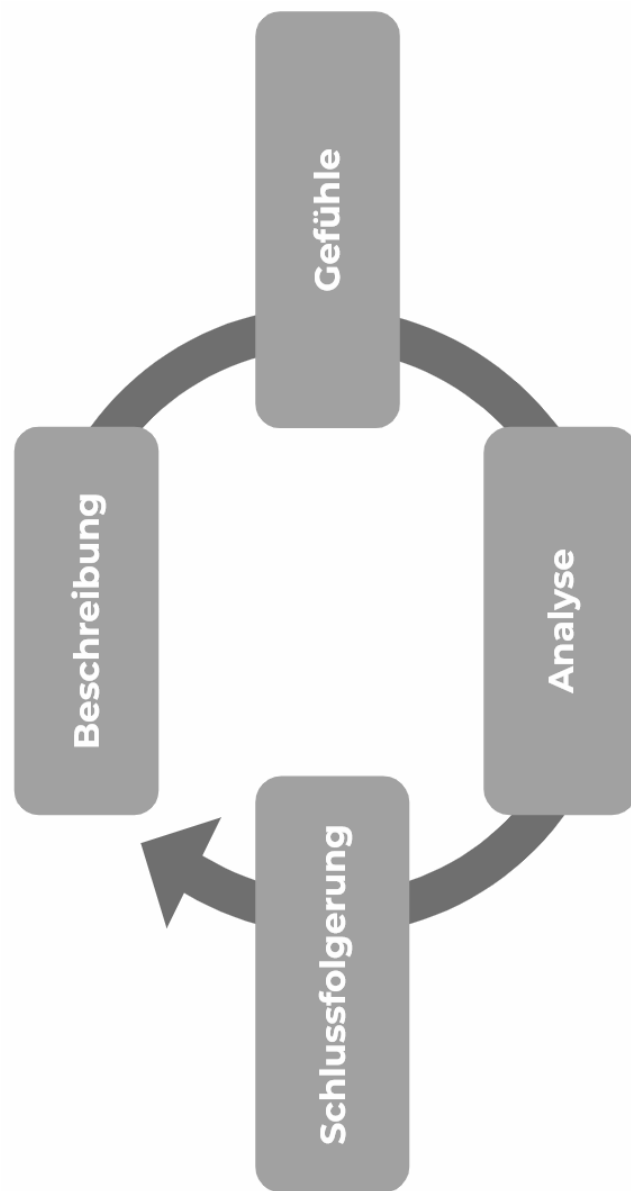


Abbildung angelehnt an: Gibbs (1988)

Selbstregulation

Selbstregulation ist die Fähigkeit, eigene Emotionen zu steuern und in herausfordernden Situationen angemessen zu reagieren. Dabei lassen sich verschiedene Emotionsregulationsstrategien nach dem Zeitpunkt ihres Eingreifens im Emotionsprozess unterscheiden (Gross, 2008):

1. **Veränderung der Situation** (Situationsmodifikation): Aktive Veränderung einer Situation, um deren emotionalen Einfluss zu verändern.
2. **Aufmerksamkeitslenkung**: Fokussierung oder Ablenkung der Aufmerksamkeit innerhalb einer Situation.
3. **Kognitive Neubewertung**: Neu-Interpretation einer Situation, um deren emotionale Bedeutung zu ändern.
4. **Anpassung der Reaktion** (Reaktionsmodulation): Direkte Regulation emotionaler Reaktionen.



Abbildung angelehnt an: Gross, J.J. (2008)

Übung. Sokratischer Dialog

1. Denkt an die Situation, die Ihr reflektiert habt. Stellt folgende Fragen:
 - Was ist Deine Analyse der Situation?
 - Welche Annahme oder Überzeugung liegt dem zu Grunde?
 - Gibt es weitere Beispiele, die Deine Annahme stützen? Gibt es Beispiele, die die Annahme widerlegen?
 - Gibt es eine alternative Erklärung?
 - Wie könnte jemand anderes die Situation sehen?

Text für die Gruppenübung: Der nervige Kollege

Tom arbeitet als Projektleiter in einem großen Unternehmen. Seine Tage könnten glattlaufen, wäre da nicht Jaspar, ein Teammitglied aus dem Nachbarteam, dessen Art Tom einfach auf die Nerven geht. Jaspars sarkastischer Ton und ständige Besserwisserei ziehen Toms Laune jedes Mal nach unten. Eines Tages, während einer Kaffeepause, erzählt Tom seinen Kolleg*innen von seinem Frust. Zum Glück haben alle einen Tipp parat.

Chantal, eine erfahrene Kollegin, hört geduldig zu und sagt dann: „Tom, vielleicht kannst Du Deinen Tagesablauf so anpassen, dass Du weniger direkt mit Jaspar zu tun hast. Zum Beispiel könntest Du E-Mails statt persönlicher Gespräche nutzen oder Deine Aufgaben so strukturieren, dass Du nur in wichtigen Meetings mit ihm sprechen musst.“ Tom denkt darüber nach. Obwohl es nicht alle Probleme löst, könnte er mit etwas geschickter Planung Jaspars Einfluss reduzieren und sich so vielleicht weniger über ihn ärgern müssen.

Paul, ein großer Fan von Yoga, betont die körperliche Komponente: „Du kannst Jaspar nicht ewig aus dem Weg gehen. Meiner Meinung nach ist hier Gelassenheit gefragt. Ein paar tiefe Atemzüge können helfen, Deine Reaktion zu kontrollieren und ruhig zu bleiben. Wenn Jaspar Dich aufregt, achte mal bewusst auf Deine Atmung. Du könntest auch ein kleines Mantra haben, wie ‚Ich bleibe gelassen‘.“ Tom probiert es noch am selben Nachmittag aus, als Jaspar ihn in einer Besprechung unterbricht – und tatsächlich fühlt er sich weniger angespannt.

Onur, bekannt für empathisches Denken, versucht sich in Jaspar hineinzuversetzen: „Wenn Menschen immer alles besser wissen müssen, liegt das oft daran, dass sie das Gefühl haben, sich beweisen zu müssen. Vielleicht verhält sich Jaspar

so, weil er sich unsicher fühlt. Seine Besserwisserei hat wahrscheinlich nichts mit Dir persönlich zu tun. Das könnte Dir helfen, ihn nicht mehr als unangenehm und nervig wahrzunehmen, sondern als jemanden zu sehen, der selbst Schwierigkeiten hat.“ Tom schmunzelt. Es fällt ihm schwer, Jaspar als Opfer zu sehen, aber die Idee hat etwas Befreiendes.

Anna, ein Konfliktlösungsprofi, schlägt eine andere Taktik vor: „Solche Anspannungen im Team sollten am besten direkt gelöst werden, bevor sie eskalieren. Warum suchst Du nicht mal das Gespräch? Wenn hinter Jaspars Verhalten wirklich Unsicherheit steckt, dann könnte ein offenes Gespräch Wunder wirken.“ Tom schluckt – die Idee fühlt sich riskant an, aber Anna bietet ihm an, ihm beim Formulieren der Botschaft zu helfen. Toms Hoffnung ist, dass Jaspar sich in Zukunft weniger anstrengend verhalten wird.

Zuletzt gibt ihm noch seine Kollegin **Amira** einen Ratschlag. Sie ist eine kreative Denkerin im Team und ein großer Fan von Achtsamkeit. Sie meint: „Tom, es ist alles eine Frage, worauf man achtet. Ich würde versuchen, mich auf meine eigenen Aufgaben und Erfolge zu fokussieren, statt auf Jaspar und seine nervige Art. Wenn Du merkst, dass er Dich nervt, lenke Dich bewusst ab – hör Musik, geh kurz raus oder visualisiere etwas Positives. Wenn Du magst, zeige ich Dir gleich noch eine hilfreiche Achtsamkeitsübung!“

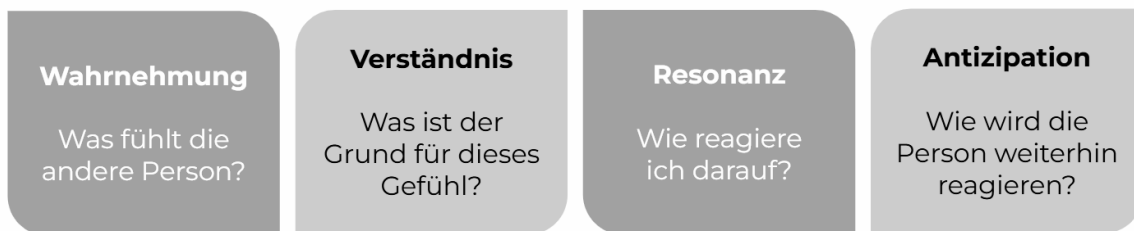
Am Ende des Tages merkt Tom, dass jeder Tipp auf seine Weise hilft. Mit einer Kombination aus den Strategien gelingt es ihm, Jaspar als weniger störend wahrzunehmen und sich auf das zu konzentrieren, was wirklich zählt – seine eigene Arbeit und sein Wohlbefinden.

[illegible]

Emotionale Intelligenz II

Empathie

Empathie ist die Fähigkeit, Emotionen und Gedanken anderer zu erkennen, zu verstehen und angemessen darauf zu reagieren. Sie setzt sich aus vier Säulen zusammen:



Empathie lässt sich unterteilen:

- **Kognitive Empathie** bedeutet, die Perspektive des anderen einzunehmen und zu verstehen, was dieser fühlt, ohne die Gefühle selbst zu teilen ("Ich verstehe, wie Du Dich fühlst")
- **Affektive Empathie** dagegen umfasst das Teilen und Mitfühlen mit den Emotionen einer anderen Person, indem man ihre Gefühle innerlich nacherlebt ("Ich fühle, was Du fühlst")

Kognitive Empathie bzw. **Mitgefühl** ermöglicht es, empathisch und unterstützend zu sein, ohne die eigene emotionale Gesundheit zu gefährden. Sie ist daher in vielen Kontexten, wie in Beziehungen oder am Arbeitsplatz, vorteilhafter und nachhaltiger als affektive Empathie.

Tipp. Mitgefühl ausdrücken

1. Aktives Zuhören
2. Emotionen validieren und Verständnis zeigen
3. Auf Augenhöhe bleiben und Selbstwahrnehmung üben
4. Unterstützung anbieten

(Selbst-)Motivation

Selbstmotivation ist die Fähigkeit, eigene Ziele ohne äußere Anreize zu verfolgen und Hindernisse zu überwinden. Sie gehört zur emotionalen Intelligenz und ist eng mit persönlichen Werten, Interessen und Leidenschaften verknüpft. Menschen mit hoher Selbstmotivation bleiben auch in schwierigen Zeiten positiv, sehen Rückschläge als Lernchancen und inspirieren andere – ein großer Vorteil, besonders in Führungsrollen.

Übung. Motivationsgeber

1. Fällt es Dir leicht, Dich zu motivieren? In welchen Situationen fällt es Dir leichter, in welchen ist es schwieriger, Dich zu motivieren?
2. Sind es eher äußere Anreize oder Dein eigener innerer Antrieb, der Dich motiviert?

Werte

Innere Werte wie Ehrlichkeit, Respekt oder persönliches Wachstum leiten unser Denken, Handeln und unsere Entscheidungen. Sie geben dem Leben Sinn, Orientierung und dienen als Anker für intrinsische Motivation. Handlungen im Einklang mit unseren Werten schaffen eine tiefe Verbindung zu unseren Zielen und motivieren nachhaltig. Wer seine Werte kennt und danach lebt, kann erfüllter, zielgerichteter agieren, Herausforderungen meistern und klare Prioritäten setzen.

Übung. Innere Werte erkennen

1. Wähle 2–3 Grundwerte aus, die Du für Dich klar definierst und überlege, wie sich diese Werte in Deinem Handeln und Wirken reflektieren.

Übung. Warum, Warum, Warum?

1. Gibt es etwas, bei dem es Dir noch schwerfällt, Dich zu motivieren, Du aber gerne ins Handeln kommen möchtest?

Tipp. Was? Warum? Darum!

1. Notiere Dein Ziel und das dahinterstehende „Warum“ auf einem Zettel. Beispiel: „Ich möchte meine Fitness verbessern, um mehr Energie im Alltag zu haben und mich gesünder zu fühlen, weil mir körperliches Wohlbefinden und Selbstfürsorge wichtig sind.“
2. Platziere diesen Zettel an einem Ort, den Du regelmäßig siehst und der Dich motiviert – wie an Deinem Badezimmerspiegel oder Deiner Sporttasche. So bleibst Du fokussiert auf Dein Ziel und die Werte, die Dich antreiben.

Texte für die (optionale) Gruppenübung:

Arten der Motivation

Intrinsische Motivation

Intrinsische Motivation bedeutet, dass die Tätigkeit selbst Belohnung ist, da wir sie als angenehm oder befriedigend empfinden. Um die Mechanismen intrinsischer Motivation genauer zu verstehen, ziehen wir die Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 1985) heran. Diese psychologische Theorie bietet Einblicke in die grundlegenden menschlichen Bedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit. Autonomie bezieht sich auf das Gefühl der Freiwilligkeit und Selbstbestimmung bei Handlungen, Kompetenz auf das Gefühl von Effektivität und Erfolgserlebnissen, und soziale Eingebundenheit auf das Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Beziehungen und Zugehörigkeit. Die Befriedigung dieser drei Bedürfnisse sind wesentlich, um intrinsische Motivation zu fördern und ein langfristiges Engagement für eine Tätigkeit zu gewährleisten. Wenn Menschen das Gefühl haben, dass ihre Handlungen ihren eigenen Wünschen und Bedürfnissen entspringen, dass sie ihre Fähigkeiten weiterentwickeln können und dass sie in sozialen Beziehungen eingebunden sind, sind sie motivierter, aktiv zu sein und positive Ergebnisse zu erzielen. Die Forschung zeigt, dass intrinsische Motivation das psychische Wohlbefinden und das Durchhaltevermögen verbessern kann. Sie führt in der Regel zu mehr Kreativität und Zufriedenheit, da man durch Leidenschaft und Interesse an der Tätigkeit selbst motiviert ist.

Intrinsische Motivation kann aktiv gesteigert werden, indem Du Dich gezielt mit Deinen Interessen und Werten auseinandersetzt. Identifiziere Aktivitäten oder Themen, die Dich begeistern. Setze Dir dabei herausfordernde, aber erreichbare Ziele, um ein Gefühl von Erfüllung und

Zufriedenheit zu erfahren. Es hilft auch, Deine Handlungen mit Deinen persönlichen Werten und langfristigen Zielen zu verknüpfen, da dies den Sinn und die Bedeutung Deiner Tätigkeiten unterstreicht und Deine Motivation erhöht. Suche gezielt nach neuen Herausforderungen und verlasse Deine Komfortzone, denn das Meistern von Hindernissen und das Erlernen neuer Fähigkeiten stärken Dein Kompetenzgefühl. Ermutige Dich selbst durch positive Selbstgespräche und erkenne kleine Fortschritte bewusst an. Schließlich solltest Du Deine Umgebung so gestalten, dass sie Dich unterstützt: Schaffe eine inspirierende Atmosphäre und umgib Dich mit Gleichgesinnten, die Dich fördern und motivieren.

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation wird durch äußere Anreize bedingt. Sie kann als Annäherung an angenehme Konsequenzen auftreten, wie materielle Belohnungen wie Geld oder Geschenke, oder auch immaterielle Belohnungen wie Lob oder Anerkennung. Auch die Vermeidung unangenehmer Konsequenzen kann uns motivieren. Extrinsische Motivatoren wie Prämien und Preise können zwar das Verhalten fördern, führen aber nicht unbedingt zu langfristiger Zufriedenheit oder tiefem Engagement. In einigen Fällen können extrinsische Belohnungen sogar intrinsische Motivation untergraben, indem sie die natürliche Freude an einer Aufgabe verringern. Man könnte der Annahme sein, dass extrinsische Motivation als weniger wünschenswerte Motivation verstanden wird, jedoch spielt sie ebenso eine wichtige Rolle, insbesondere in Situationen, in denen intrinsische Motivation fehlt, oder schwierig zu erreichen ist. Um extrinsische Motivation effektiv zu nutzen, ist es hilfreich, sowohl ihre Vorteile als auch ihre Grenzen zu kennen. Wenn Du die Wahl und Kontrolle über Belohnungen hast, kannst Du

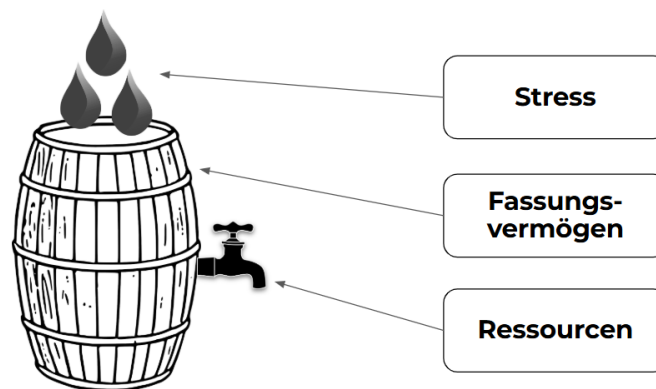
Menschen motivieren, ohne dass ihre intrinsischen Interessen in den Hintergrund treten. Wenn Belohnungen als Anerkennung für bestimmte Verhaltensweisen formuliert werden, kann das helfen, ein Gleichgewicht zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation herzustellen, selbst bei Aufgaben, die nicht von Natur aus Spaß machen. Dieser Ansatz stärkt das Gefühl der Autonomie und lenkt gleichzeitig den Fokus auf die Aufgabe. Extrinsische Belohnungen können anfangs als Anreize dienen, um neue Verhaltensweisen zu fördern. Wichtig ist es jedoch, nach und nach auf intrinsische Belohnungen umzusteigen, um die Motivation langfristig aufrechtzuerhalten. So kannst Du verhindern, dass Du Dich allein auf externe Anreize verlässt, die aufgrund begrenzter Ressourcen auf Dauer nicht tragfähig sind. Beim Einsatz extrinsischer Motivation ist es außerdem hilfreich, klare und spezifische Ziele zu setzen. Das hilft dabei, die richtigen Verhaltensweisen und Ergebnisse zu erkennen und gezielt zu belohnen.

[illegible]

Soft Skills & Stressbewältigung

Stress

Stress ist eine natürliche Reaktion unseres Körpers. Wir erleben Stress, wenn wir **Stressoren** wie Zeitdruck, Konflikte oder hohe Arbeitsbelastung wahrnehmen. Unser Körper reagiert darauf mit einem erhöhten **Alarmzustand**: Stresshormone wie Cortisol und Adrenalin werden ausgeschüttet, wodurch wir kurzfristig leistungsfähiger werden. Doch anhaltender Stress ohne ausreichende Erholung schadet langfristig unserer Gesundheit. Muskelverspannungen und Bluthochdruck sind nur einige der möglichen Folgen.



Übung. Stressoren

1. Was füllt Dein "Stressfass"? Reflektiere, was im vergangenen Monat Stress in Dir ausgelöst hat.

Stressverhalten

Stress wirkt auf mehreren Ebenen: **körperlich**, **mental**, **emotional** und **verhaltensbezogen**. Stress kann sich also ganz unterschiedlich äußern, wobei jeder Mensch eine individuelle Reaktion auf Stress hat.

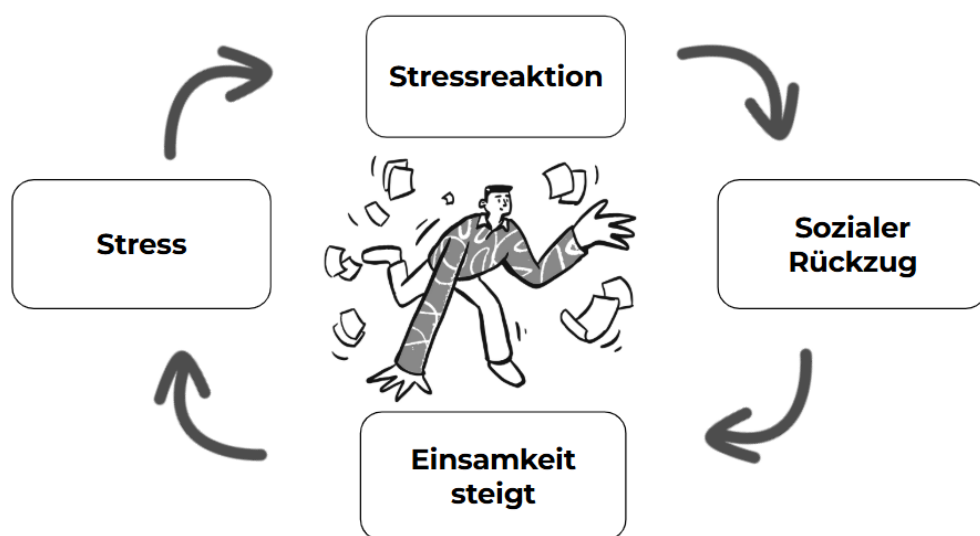
Übung. Stressverhalten

1. Wie verhältst Du Dich bei Stress? Fülle die Tabelle aus.

Körperliche Reaktion	Mentale Reaktion
Emotionale Reaktion	Verhaltensreaktion

Stress & soziales Miteinander

Eine Reaktion, die wir möglicherweise bei Stress zeigen, ist der **soziale Rückzug**. Er kann durch Gedankenmuster wie *“Ich muss das alleine schaffen”* oder *“Starke Menschen brauchen keine Hilfe”* ausgelöst werden. Häufig ziehen wir uns zurück, um uns zu schützen oder Energie zu sparen. Doch dieser Rückzug kann uns langfristig isolieren, soziale Ressourcen wegfallen lassen und die Belastung verstärken.



Soziales Miteinander als Ressource gegen Stress

Wir sind soziale Wesen, und die Qualität unserer Beziehungen spielt eine entscheidende Rolle bei der Stressbewältigung. Soft Skills wie emotionale Intelligenz, Kommunikation und Teamfähigkeit sind essenzielle Werkzeuge für die Stressbewältigung und für den Weg raus aus dem Teufelskreis. Sie ermöglichen uns, unsere eigenen Bedürfnisse zu erkennen, Verbindungen aufzubauen und Ressourcen effektiv zu nutzen. So können wir in stressigen Zeiten effektiv kommunizieren und unsere Verbindungen stärken.

Übung. Verbundenheit stärken

1. Wählt eine Frage, über die Ihr sprechen wollt. Sorgt dafür, dass Ihr Euch beide wohlfühlt.
2. Hört einander zu, ohne zu urteilen und ohne eine Lösung anbieten zu müssen.
3. Teilt offen und ehrlich, wie Ihr Euch gefühlt habt, was Herausforderungen waren und wo Eure Unsicherheiten lagen.

- Welche Deiner Eigenschaften fällt Dir am schwersten zu akzeptieren?
- Gibt es einen Moment aus Deiner Vergangenheit, in dem Du gerne etwas anders gemacht hättest?
- Was ist eine Lektion, die Du auf die harte Tour lernen musstest?
- Gab es schon mal eine Situation, in der Du am liebsten vor Scham im Boden versunken wärst?
- Wann hast Du das letzte Mal geweint?
- Was war eine schwere Entscheidung, die Du treffen musstest?
- Hast Du jemals das Gefühl gehabt, jemanden enttäuscht zu haben, der Dir wichtig ist?
- Welche Deiner Angewohnheiten würdest Du gerne ändern, hast es aber bisher nicht geschafft?

Platz für weitere Fragen:

[illegible]

Rückblick & Abschied

Digitale Soft Skills

Digitalisierung ist mehr als Technik – sie verändert, wie wir zusammenarbeiten, kommunizieren und uns aufeinander einstellen. Digitale Soft Skills sind der Schlüssel für eine Welt, in der wir zunehmend virtuell zusammenarbeiten. Wer lernt, empathisch, klar und reflektiert online zu kommunizieren, macht nicht nur seinen Job besser, sondern prägt auch die Kultur des digitalen Miteinanders.

Diskussionsfragen.

1. Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf Teams?
2. Was sind Vor- und Nachteile digitaler Kommunikation?
3. Wie gelingt es, online genauso empathisch zu sein wie im persönlichen Kontakt?

1. Digitale Teamfähigkeit

Die Digitalisierung verändert Teams grundlegend, indem sie Flexibilität, Effizienz, Kommunikation und Innovationspotenzial steigert, gleichzeitig aber Herausforderungen wie soziale Isolation, Überlastung und technische Hürden mit sich bringt. Entscheidend ist, digitale Tools gezielt einzusetzen, klare Regeln für deren Nutzung zu etablieren und den Zusammenhalt im Team aktiv zu fördern.

2. Digitale Kommunikation

Studien zeigen sowohl negative als auch positive Effekte digitaler Kommunikation auf die mentale Gesundheit. Der wichtigste Einflussfaktor ist die Frage: Wie und wozu wird die digitale Kommunikation genutzt? Eine aktive und zielgerichtete digitale Kommunikation wirkt positiver auf unser Wohlbefinden als eine passive digitale Kommunikation.

Tipp. Gesunde digitale Kommunikation

1. Wie viel digitale Kommunikation tut Dir gut? Lege Zeitfenster fest, in denen Du Dich gezielt der Kommunikation widmest. Lege Zeitfenster fest, in denen Du bewusst offline bist.
2. Tausche Dich mit Deinen digitalen Gesprächspartner*innen aus, was die beste Form der Kommunikation ist, die beiden Seiten guttut. Reduziert Erwartungs- und Antwortdruck.

3. Digitale emotionale Intelligenz:

Emotionale Intelligenz im digitalen Raum ist besonders wichtig und komplex, da Online-Kommunikation weniger nonverbale Signale liefert, Missverständnisse begünstigt und impulsives Verhalten erleichtert. Im digitalen Raum ist es entscheidend, Empathie, Selbstregulation, Kommunikationsklarheit und soziale Präsenz gezielt einzusetzen, um Missverständnisse zu vermeiden und Beziehungen zu stärken.

Selbstreflexion. Mindmap

1. Welche Konzepte hast Du in der vergangenen Woche kennengelernt? Welche Inhalte möchtest Du mitnehmen? Auf der folgenden Seite hast Du Platz für eine persönliche Übersicht.

Training von Soft Skills

Das Trainieren von Soft Skills, also zwischenmenschlicher und persönlicher Kompetenzen, ist ein kontinuierlicher Prozess, der sowohl durch formelle Methoden als auch durch praktische Erfahrungen gefördert werden kann. Soft Skills zu trainieren erfordert Engagement, Übung und die Bereitschaft, sich selbst weiterzuentwickeln. **Zielsetzung** ist dabei ein essenzieller Schritt, um die Identifikation von Verbesserungspotenzialen in greifbare Fortschritte zu verwandeln. Mit klaren, realistischen Zielen und regelmäßigem **Feedback** können Soft Skills nachhaltig gestärkt und effektiv in den Alltag integriert werden.

Übung. Dein Soft Skills Trainingsplan

1. **Potenziale erkennen:** Wo liegen meine Stärken und Optimierungspotenziale?
2. **Ziele definieren:** Welche Soft Skills will ich trainieren und warum?
3. **Üben:** Wie und wann will ich meine Soft Skills trainieren?
4. **Ausdauer:** Wie kann ich Geduld kultivieren und eine langfristige Perspektive bewahren?

[illegible]

Empfehlungen

Soft Skills & Soziales Miteinander

- 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert - Yuval Noah Harari
- Long Life Learning: Preparing for Jobs that Don't Even Exist Yet - Michelle R. Weise (*Nur in englischer Sprache verfügbar*)
- Im Grunde gut - Rutger Bregman

Achtsamkeit

- Das Achtsamkeitstraining: 20 Minuten täglich, die Ihr Leben verändern - Marks William
- Das kleine Buch vom achtsamen Leben - Patricia Collard
- Einführung in die Meditation - Tara Brach
- Denken wie ein Buddha - Rick Hanson
- Gesund durch Meditation - Jon Kabat-Zinn

Teamfähigkeit

- 7 Wege zur Effektivität - Stephen R. Covey
- So bin ich eben! im Job: Typgerecht arbeiten im Team - Stephanie Stahl

Kommunikation

- We Need to Talk: How to Have Conversations That Matter - Celeste Headlee (*Nur in englischer Sprache verfügbar*)
- Achtsam sprechen - achtsam zuhören - Thich Nath Hanh
- Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe - John M. Gottmann
- The Science of Couple and Family Therapy - John M. Gottmann & Julie Schwartz Gottmann (*Nur in englischer Sprache verfügbar*)
- Miteinander Reden - Friedemann Schulz von Thun

Emotionale Intelligenz

- Emotionale Intelligenz - Daniel Goleman
- Emotionale Führung - Daniel Goleman

Schau' doch mal vorbei:

Let's Flow YouTube-Kanal

Link zum QR-Code:

<https://www.youtube.com/@LetsFlowBildungsurlaub>



Quellen

Einführung Soft Skills & Soziales Miteinander

- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*, New York, NY: Basic Books.
- Batool, B. F. (2013). Emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Business Studies*, 4(3), 84-94.
- Brewer, M. B. & Yuki, M. (2007). Culture and social identity. In: Kitayama, S., & Cohen, D. (Eds.) *Handbook of Cultural Psychology*. The Guilford Press
- Kabat-Zinn J. (2013). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Bantam Dell.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, W. G. Austin (Hrsg.): *Psychology of intergroup relations*. Chicago-IL: Nelson-Hall.
- Ngang, T. K. (2012). Leadership soft skills. *Sociology Study*, 2(4), 261-269.
- Poláková, M., Suleimanová, J. H., Madžík, P., Copuš, L., Molnárová, I., & Polednová, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9(8), e18670.
- Zeidan, F., Johnson, S., Diamond, B., David, Z. & Goolkasian, B. (2010). Mindfulness meditation improves cognition. Evidence of brief mental training. *Consciousness and cognition*, 19(2), 597-605.

Teamfähigkeit

- De Bono, E. (1989). *Das Sechsfarben-Denken: Ein neues Trainingsmodell*. Düsseldorf: Econ.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elsayed, A. M. A., & Abbas, R. E. S. (2021). The Effectiveness of De Bono's Six Thinking Hats Technique in the Development of Critical Thinking and Numerical Sense in Mathematics Education in Oman. *Elementary Education Online*, 20(1), 1451-1460.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business School Press.

Kommunikation

- Glasl, F. (1997) *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, 5., erweiterte Auflage, Bern: Verlag Paul Haupt.
- Gottman, J. M., & Levenson, R. W. (2002). A two-factor model for predicting when a couple will divorce: Exploratory analyses using 14-year longitudinal data. *Family Process*, 41(1), 83-96.
- Knapp, M.L., Daly, John A. (2002). *Handbook of interpersonal communication*. SAGE Publications. p. 270.
- Luna, T., & Renninger, L. (2021). *The Leader Lab: Core Skills to Become a Great Manager, Faster*. John Wiley & Sons.
- Masur, P. K. (2021). Digital communication effects on loneliness and life satisfaction. *Oxford research encyclopedia of communication*, 1, 1182-1209.

Emotionale Intelligenz

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NY: Springer.
- Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit.
- Goetz, J. L., Keltner, D., & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: an evolutionary analysis and empirical review. *Psychological bulletin*, 136(3), 351.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character health and lifelong achievement*. NY: Bantam Books.
- Gross, J. J. (2008). *Emotion and emotion regulation: Personality processes and individual differences*.
- Leung, M. K., Lau, W. K., Chan, C. C., Wong, S. S., Fung, A. L., & Lee, T. M. (2018). Meditation-induced neuroplastic changes in amygdala activity during negative affective processing. *Social neuroscience*, 13(3), 277-288
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *International Journal of organizational analysis*, 10(4), 327-342.
- Schutte, N., Malouff, J., Thorsteinsson, E., Bhullar, N., & Rooke, S. E. (2007). A meta-analytic investigation of the relationship between emotional intelligence and health. *Personality and individual differences*, 42(6), 921-933.
- Singer, T., & Klimecki, O. M. (2014). Empathy and compassion. *Current Biology*, 24(18), R875-R878.

Stressbewältigung & Soft Skills

- Buecker, S., Ebert, T., Götz, F. M., Entringer, T. M., & Luhmann, M. (2021). In a Lonely Place: Investigating Regional Differences in Loneliness. *Social Psychological and Personality Science*, 12(2), 147-155.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Jang, J. (2012). *The effect of social support type on resilience* (Dissertation, University of Alabama Libraries).
- Ozbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan III, C. A., Charney, D., & Southwick, S. (2007). Social support and resilience to stress: from neurobiology to clinical practice. *Psychiatry (Edgmont)*, 4(5), 35.
- Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667), 1383-1392.

Bildungsurlaub:

Mehr Wissen.
Mehr Urlaub.
Mehr Abenteuer.

www.letsflow.reisen

