

WP3: ICWE-Schulungsprogramm

Modul 5: Kommunikation und Beziehungsaufbau



**Co-funded by
the European Union**

Finanziert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür haftbar gemacht werden. [Projektnummer: 2023-1-DE02-KA220-ADU-000137715]

Inhalt

- Einführung
- Grundlagen effektiver Kommunikation
- Vertrauen und eine gute Beziehung aufbauen
- Konfliktlösung
- Kulturelle Kompetenz

Einführung

Das Modul hat folgende Ziele:

- Vermittlung der Grundlagen effektiver Kommunikation, wie verbale und nonverbale Kommunikationsfähigkeiten, aktives Zuhören und Empathie
- Bauen Sie positive Beziehungen zu den Pflegebedürftigen und ihren Familien sowie zu professionelle Grenzen und Ethik
- Identifizieren Sie Ursachen und Konflikte sowie Techniken zur Bewältigung und Lösung von Konflikten
- Schaffung eines Verständnisses für kulturelle Unterschiede und Kommunikation mit kultureller Sensibilität

Grundlagen effektiver Kommunikation

Was ist verbale Kommunikation?

- Die Verwendung von gesprochener oder geschriebener Sprache, um Informationen, Ideen, Gedanken und Gefühle zwischen Menschen zu vermitteln.
- Sie beinhaltet die Verwendung von Wörtern, um Bedeutung auszudrücken, und kann in verschiedenen Formen auftreten:
 - Persönliche Gespräche
 - Telefonate
 - Reden
 - Videoanrufe
 - E-Mails
 - Textnachrichten
- Eine effektive verbale Kommunikation hängt nicht nur von den Worten ab, sondern auch von der Klarheit, dem Tonfall, der Lautstärke und der Sprechgeschwindigkeit.



Grundlagen effektiver Kommunikation

Was ist nonverbale Kommunikation?

- Die Verwendung von Signalen und Hinweisen, um Gefühle, Absichten und auch Informationen
- Dies ist oft hilfreich in Situationen, in denen die Sprechende und die Hörende Person Schwierigkeiten haben, sich verbal zu verstehen
- Zu den Arten nonverbaler Kommunikation gehören
 - Körpersprache
 - Tonfall
 - Mimik
 - Augenkontakt
 - Körperhaltung und Gestik

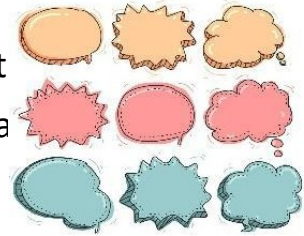
Grundlagen effektiver Kommunikation

Verbale vs. nonverbale Kommunikation

- **Beide sind unverzichtbar** und ergänzen sich gegenseitig, können sich jedoch manchmal widersprechen.
- **Verbale Kommunikation** vermittelt präzise Informationen durch gesprochene oder geschriebene Worte.
 - Entscheidend für Klarheit in Bildung, Wirtschaft und Gesundheitswesen.
 - Kann missverstanden werden, wenn nonverbale Signale nicht übereinstimmen.
- **Nonverbale Kommunikation** umfasst Körpersprache, Mimik, Gestik, Tonfall und Blickkontakt
 - Sie ist instinktiv und wird oft als ehrlicher empfunden als Worte.
 - Menschen neigen dazu, nonverbalen Signalen mehr zu vertrauen als verbalen, wenn diese im Widerspruch zueinander stehen.
- Übereinstimmung stärkt die Botschaft, Diskrepanz führt zu Verwirrung oder Misstrauen
- Im beruflichen Umfeld erfordert effektive Kommunikation ein Gleichgewicht zwischen beiden Aspekten, um Überzeugungskraft, Empathie und Klarheit zu verbessern.

Aktives Zuhören und Empathie

- Aktives Zuhören ist mehr als nur das Hören von Worten
- Es beinhaltet, sich voll und ganz auf die Gedanken und Emotionen hinter den Wort
- Unterscheidet sich vom passiven Zuhören, bei dem es möglicherweise nur um Para
- Es ist ein wechselseitiger Austausch, der Empathie und Konzentration erfordert



Drei wesentliche Komponenten:

1. **Kognitiv:** Auf explizite und subtile Botschaften achten
 2. **Emotional:** Ruhig und mitfühlend bleiben und persönliche emotionale Reaktionen kontrollieren
 3. **Verhaltensbezogen:** Verständnis durch verbale und nonverbale Signale □□□□□→ □□
Augenkontakt, Körperhaltung, Nicken
- Schafft eine Umgebung, in der sich der Sprecher wirklich gehört und verstanden fühlt

Schritte zum Üben des aktiven Zuhörens

1. Identifizieren Sie Ihren üblichen Zuhörstil
 - Das Erkennen Ihres Stils hilft Ihnen, sich an verschiedene Gespräche anzupassen
2. Treffen Sie eine bewusste Entscheidung zum Zuhören:
 - Berücksichtigen Sie das Ziel des Gesprächs und die Bedürfnisse des Sprechers
 - Vermeiden Sie es, das Gespräch mit persönlichen Geschichten oder Urteilen zu
3. Bleiben Sie konzentriert und vermeiden Sie voreilige Antworten:
 - Vermeiden Sie es, während des Gesprächs Antworten zu planen
 - Bleiben Sie präsent, verarbeiten Sie alles vollständig und stellen Sie klärende F
4. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit kontinuierlich neu aus:
 - Wenn Sie abgelenkt sind, lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit sanft wieder auf den
 - Bitten Sie um Klarstellung, wenn Sie etwas nicht verstanden haben
5. Stellen Sie Fragen, um verborgene Bedenken aufzudecken:
 - Stellen Sie offene Fragen, um einen tieferen Austausch zu fördern
 - Zeigen Sie, dass Sie bewusst und einfühlsam zuhören



Die Vorteile des aktiven Zuhörens

- **Besseres Verständnis der Bedürfnisse:** Aktives Zuhören hilft Pflegekräften, unausgesprochene Anliegen zu erkennen und Emotionen, sodass sie effektiv reagieren können
- **Stärkere Verbindungen:** Kunden und ihre Familien fühlen sich respektiert und verstanden, was Vertrauen und ein Gefühl der Sicherheit fördert
- **Verbesserte Kommunikation im Team:** Eine klarere Kommunikation reduziert Missverständnisse und verbessert die Teamarbeit in Pflegeumgebungen
- **Positive Arbeitskultur:** Pflegekräfte, die sich gehört fühlen, sind zufriedener und motivierter, was zu einer besseren Pflegequalität führt
- **Fazit:** Aktives Zuhören stärkt die Beziehungen zu Kunden, Familien und Kollegen und verbessert die allgemeine Pflegequalität und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Vertrauen und eine gute Beziehung aufbauen

- Schaffen Sie Vertrauen durch Empathie, Geduld und Verständnis
- Erfahren Sie mehr über die Krankengeschichte, Präferenzen und Bedürfnisse der Patienten für eine personalisierte Versorgung
- Verwenden Sie eine klare, respektvolle Kommunikation, um das gegenseitige Verständnis zu verbessern
- Wahren Sie die Privatsphäre und Unabhängigkeit der Patienten, um ihre Würde zu wahren
- Setzen Sie klare Grenzen, um Professionalität zu wahren und Burnout zu vermeiden
- Setzen Sie körperlichen Kontakt, Humor und informelle Kommunikation angemessen ein
- Achten Sie auf Machtungleichgewichte und halten Sie die Interaktionen professionell
- Setzen Sie körperlichen Kontakt, Humor und informelle Kommunikation angemessen ein

„4ears Modell“ Kommunikation

- Entwickelt vom deutschen Psychologen Friedemann Schulz von Thun
- Rahmenkonzept zum Verständnis, wie Kommunikation je nach Perspektive des Zuhörers auf unterschiedliche Weise interpretiert werden kann
- Jede Botschaft hat vier Facetten oder „Seiten“
- Dazu gehören:
 - den sachlichen Inhalt
 - Selbstoffenbarung
 - Beziehung
 - Appell



4ears Modell Kommunikation

Sachlicher Inhalt

- Fokus auf objektive Informationen in der Botschaft
- Beschäftigt sich mit dem, was wörtlich gesagt wird
- Beantwortet Fragen wie: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?
- Mit dem „sachlichen Ohr“ zuzuhören bedeutet, sich auf Genauigkeit und Klarheit
- Ignoriert emotionale oder relationale Hinweise



4ears-Modell der Kommunikation

Selbstoffenbarung

- Konzentrieren Sie sich darauf, was der Sprecher über sich selbst preisgibt
- Spiegelt Emotionen, Überzeugungen, Werte oder Gemütszustände wider
- Kann absichtlich oder unabsichtlich sein
- Beantwortet Fragen wie: Was verrät diese Aussage über den Sprecher?
- Mit dem „Ohr für Selbstoffenbarungen“ zuzuhören bedeutet, persönliche Hinweise aufzunehmen und einfühlsam zu reagieren



4ears-Modell der Kommunikation

Beziehung

- Konzentrieren Sie sich darauf, wie der Sprecher seine Beziehung zum Zuhörer
- Nimmt Hinweise auf die Einstellung wahr (z. B. Respekt, Autorität, Zuneigung, Missbilligung)
- Beantwortet Fragen wie: Was deutet der Sprecher über unsere Beziehung?
- Tonfall und Formulierung offenbaren Beziehungsaspekte
- Mit dem „Beziehungs-Ohr“ zuzuhören bedeutet, Status, Rollen und emotionalen Tonfall



4ears Modell Kommunikation

Appell

- Konzentrieren Sie sich auf den Versuch des Sprechers, den Zuhörer zu beeinflussen
- Beantwortet Fragen wie: Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?
- Kann eine direkte oder indirekte Aufforderung zum Handeln oder Reagieren sein
- Mit dem „Appell-Ohr“ zuzuhören bedeutet, Botschaften als Aufforderungen zum Handeln oder als Vorschläge für
Reaktion

Szenarien

- Szenario 1: „Das Essen schmeckt anders als sonst. Haben Sie ein anderes Rezept verwendet?“

Szenarien

- Szenario 1: „Das Essen schmeckt anders als sonst. Hast du ein anderes Rezept verwendet?“

- Der Sohn meinte eigentlich:

Faktische Ebene: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?

Selbstoffenbarung: Was verrät diese Aussage über den Sprecher?

Beziehung: Was impliziert der Sprecher über unsere Beziehung? **Appell:** Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?

- Die Mutter nahm jedoch Folgendes wahr:

Faktische Ebene: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?

Selbstoffenbarung: Was verrät diese Aussage über den Sprecher? **Beziehung:** Was impliziert der Sprecher über unsere Beziehung? **Appell:** Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?

- Szenario 1: „Das Essen schmeckt anders als sonst. Hast du ein anderes Rezept verwendet?“

- Was der Sohn tatsächlich meinte:

Faktische Ebene: „Das Essen schmeckt anders als sonst.“

Selbstoffenbarung: „Ich habe eine geschmackliche Veränderung bemerkt, die mir gefällt.“ **Beziehung:** „Ich kann dir ehrliches Feedback zum Essen geben.“

Appell: „Koche jetzt immer mein Lieblingsessen nach diesem Rezept!“

- Die Mutter nahm jedoch Folgendes wahr:

Faktische Ebene: „Das Essen schmeckt anders als sonst.“

Selbstoffenbarung: „Ich mag das Essen nicht.“

Beziehung: „Du kochst nicht gut.“

Appell: „Koche das Essen wieder nach dem alten Rezept und experimentiere nicht damit!“

Szenarien

- Szenario 2 : Die Ampel springt auf Grün und der Mann sagt sofort: „Es ist grün.“

- Szenario 2: Die Ampel springt von Rot auf Grün und der Mann sagt sofort: „Es ist grün.“

- Der Mann möchte mit seiner Aussage Folgendes vermitteln:

Faktische Ebene: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?

Selbstoffenbarung: Was verrät diese Aussage über den Sprecher?

Beziehung: Was impliziert der Sprecher über unsere Beziehung? **Appell:** Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?

- Und so nimmt die Frau die Aussage auf:

Faktische Ebene: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?

Selbstoffenbarung: Was verrät diese Aussage über den Sprecher?

Beziehung: Was impliziert der Sprecher über unsere Beziehung? **Appell:** Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?

- Szenario 2: Die Ampel springt auf Grün und der Mann sagt sofort: „Es ist grün.“
 - **Faktische Ebene:** „Die Ampel ist jetzt grün.“
Selbstoffenbarung: „Ich habe es eilig.“
Beziehung: „Ich fahre besser Auto als du.“
Appell: „Fahr jetzt los!“
 - Und so greift die Frau die Aussage auf:
Faktische Ebene: „Die Ampel ist grün.“
Selbstoffenbarung: „Du reagierst/fährst zu langsam.“
Beziehung: „Du bist ein schlechter Fahrer.“
Appell: „Lass mich das nächste Mal wieder fahren!“

Szenarien

- Szenario 3: „Das beauftragende Unternehmen erwartet die ersten Ergebnisse bis Ende der Woche.“

- Szenario 3: „Das in Auftrag gebende Unternehmen erwartet die ersten Ergebnisse bis zum Ende der Woche.“

- In Bezug auf die einzelnen Ebenen drückt es Folgendes aus:

Faktische Ebene: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?

Selbstoffenbarung: Was verrät diese Aussage über den Sprecher?

Beziehung: Was impliziert der Sprecher über unsere Beziehung? **Appell:** Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?

- Der Mitarbeiter kann die Botschaft jedoch auch wie folgt auffassen:

Faktische Ebene: Welche Informationen oder Daten werden vermittelt?

Selbstoffenbarung: Was verrät diese Aussage über den Sprecher?

Beziehung: Was impliziert der Sprecher über unsere Beziehung? **Appell:** Was möchte der Sprecher, dass ich tue, denke oder fühle?

- Szenario 3: „Das beauftragende Unternehmen erwartet die ersten Ergebnisse bis Ende der Woche.“

- In Bezug auf die einzelnen Ebenen drückt dies Folgendes aus:

Faktische Ebene: Die Frist ist Freitag.

Selbstoffenbarung: Ich spüre langsam Zeitdruck.

Beziehungsebene: Ich bin mir nicht sicher, ob Sie die Frist zuverlässig im Kopf haben.

Aufrufebene: Denken Sie unbedingt an die Frist!

- Der Mitarbeiter kann die Nachricht jedoch auch wie folgt auffassen:

Faktische Ebene: Die Frist ist Freitag.

Selbstoffenbarung: Ich bin ungeduldig.

Beziehungsebene: Du verzettelst dich zu sehr, du bist zu langsam.

Appell-Ebene: Arbeite schneller und zielgerichteter!

Anwendung und Vorteile des 4-Ohren-Modells

- Hilft Kommunikatoren, mehrere Interpretationen ihrer Worte
- Verbessert die effektive Kommunikation und reduziert Missverständnisse
- Zuhörer können sich je nach Kontext auf verschiedene Ebenen konzentrieren
- Kontext
- Das Erkennen des relevantesten „Ohrs“ verbessert die differenzierte und produktive Kommunikation
- Das Modell von Schulz von Thun verdeutlicht die Vielschichtigkeit und Subjektivität der Kommunikation
- Das Verständnis der vier Dimensionen ermöglicht Förstern eine klarere und

Konfliktursachen identifizieren

- **Informationskonflikte:** Fehlkommunikation, fehlende oder unklare Informationen
- **Wertkonflikte:** Unterschiede in den Überzeugungen oder Prioritäten
- **Interessenkonflikte:** Wettbewerb um Ressourcen (Zeit, Raum, Aufmerksamkeit)
- **Beziehungskonflikte:** Unpersönliche Spannungen, Missverständnisse
- **Strukturelle Konflikte:** Organisatorische Probleme, Personalmangel, ungleiche Arbeitsbelastung



Konfliktlösung

Techniken zum Umgang mit und zur Lösung von Konflikten

- **Fördert offene Kommunikation:** Fördern Sie Transparenz und aktives Zuhören
- **Mediationstechniken einsetzen:** Neutrale Parteien zur Lösung von Streitigkeiten hinzuziehen
- **Bieten Sie Schulungen zur Konfliktlösung an:** Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern Strategien zur Deeskalation
- **Entwickeln Sie klare Protokolle für das Konfliktmanagement:** Standardisieren Sie die Berichterstattung und Konfliktlösung
- **Unterstützende Führung:** Beheben Sie strukturelle Probleme und fördern Sie eine positive Kultur



Effektiver Umgang mit Konfrontationen

- **Bleiben Sie ruhig und lösungsorientiert:** Vermeiden Sie emotionale Reaktionen
- **Erkennen Sie unterschiedliche Perspektiven an:** Bestätigen Sie Bedenken, um Vertrauen aufzubauen
- **Aktives Zuhören:** Lassen Sie andere sich vollständig ausdrücken
- **Wahren Sie Professionalität:** Kommunizieren Sie respektvoll und neutral
- **Verwenden Sie „Ich“-Aussagen:** Reduzieren Sie Abwehrhaltungen und fördern Sie die Zusammenarbeit



Kulturelle Kompetenz und Sensibilität

Kulturelle Unterschiede verstehen

- **Selbstreflexion:** Pflegekräfte müssen ihre eigenen kulturellen Vorurteile erkennen, um andere besser zu verstehen. Faktoren wie Augenkontakt, persönlicher Raum und körperliche Berührungen variieren je nach Kultur
- **Kulturelle Sensibilität in der Praxis:** Die Einhaltung von Ernährungsvorschriften, religiösen Praktiken und die Einbeziehung der Familie in die Pflege sind unerlässlich. Kleine Gesten, wie das Nachfragen nach Vorlieben, zeugen von Respekt
- **Sprache und Kommunikation:** Das Erlernen wichtiger Redewendungen, die Verwendung von Übersetzungstools oder der Einsatz von Dolmetschern können Vertrauen schaffen
- **Spirituelle und psychische Gesundheit:** Die Achtung religiöser Überzeugungen und das Verständnis kultureller Ansichten zur psychischen Gesundheit schaffen ein unterstützendes Umfeld.

Kulturelle Kompetenz und Sensibilität

Kommunikation mit kultureller Sensibilität

Kulturelle Sensibilität bedeutet, unterschiedliche Hintergründe anzuerkennen und zu respektieren und gleichzeitig die Betreuung an die Bedürfnisse der Klienten anzupassen.

- **Wichtigste Vorteile:**

1. **Respekt für Vielfalt** – Verbessert die personenzentrierte Pflege.
2. **Effektive Kommunikation** – Die Anpassung verbaler und nonverbaler Signale fördert Vertrauen.
3. **Höhere Pflegequalität** – Fördert das Engagement und die Einhaltung der Behandlung.
4. **Bekämpfung von gesundheitlichen Ungleichheiten** – Gewährleistet einen gerechten Zugang zur Gesundheitsversorgung.



Kulturelle Kompetenz und Sensibilität

Praktische Strategien für Pflegekräfte:

- **Bilden Sie sich weiter:** Informieren Sie sich über den kulturellen Hintergrund Ihrer Klienten.
- **Aktives Zuhören und Empathie:** Hören Sie ohne Vorurteile zu und passen Sie sich entsprechend an.
- **Respektieren Sie Unterschiede:** Vermeiden Sie Vorurteile und seien Sie offen für Neues.
- **Passen Sie Ihre Pflegepraktiken an:** Passen Sie die Pflege an kulturelle Normen an.
- **Überwinden Sie Sprachbarrieren:** Nutzen Sie Dolmetscher oder Übersetzungstools.
- **Passen Sie sich Tabus und Sensibilitäten an:** Achten Sie auf kulturelle Tabus.
- **Fördern Sie eine integrative Kommunikation:** Schaffen Sie einen einladenden, respektvollen Raum. Kulturelle Sensibilität ist ein fortwährender Prozess, der Empathie, Neugier und Anpassungsfähigkeit erfordert. Durch die Förderung des kulturellen Bewusstseins stärken Pflegekräfte das Vertrauen, verbessern das Wohlbefinden der Patienten und bereichern ihre eigenen beruflichen und persönlichen Erfahrungen.

Quiz

Frage 1:

Welche Elemente sind neben den verwendeten Worten wichtig für eine effektive verbale Kommunikation , um eine effektive Kommunikation zu gewährleisten, insbesondere in Bereichen wie dem Gesundheitswesen?

- A. Klarheit, Tonfall, Lautstärke und Sprechgeschwindigkeit
- B. Mimik, Gestik und Körperhaltung
- C. Die Verwendung eines komplexen Wortschatzes
- D. Vermeidung jeglicher Form nonverbaler Kommunikation

Quiz

- **Frage 2**

Gemäß dem Vier-Ohren-Modell der Kommunikation, welches „Ohr“ konzentriert sich auf die implizite oder direkte Aufforderung, die ein Sprecher durch seine Botschaft möglicherweise ausspricht?

- A. Faktischer Inhalt
- B. Selbstoffenbarung
- C. Beziehung
- D. Appell

Frage 3:

Was ist ein wesentlicher Vorteil der Festlegung und Einhaltung professioneller Grenzen in einer Pflegebeziehung?

- A. Pflegekräfte können Freundschaften mit ihren Klienten und deren Familien schließen.
- B. Es hilft Pflegekräften, sich auf die Bedürfnisse der Klienten zu konzentrieren und gleichzeitig ihr eigenes Wohlbefinden zu bewahren.
- C. Es schafft eine informelle Umgebung für Pflegekräfte und Klienten.
- D. Es minimiert die Notwendigkeit regelmäßiger Kommunikation mit Familienmitgliedern.

Frage 4:

Warum ist die regelmäßige Kommunikation mit Familienangehörigen bei der Pflege so wichtig?

- A. Dadurch können Familienangehörige bestimmte Pflegeaufgaben übernehmen.
- B. Pflegende können so die spezifischen Vorlieben der Patienten kennenlernen und berücksichtigen, und so die Pflege individueller gestalten.
- C. Sie reduziert die Notwendigkeit professioneller Grenzen.
- D. Sie ermöglicht es Familienmitgliedern, alle Aspekte der Patientenversorgung selbstständig zu verwalten.

Quiz

Frage 5:

Was ist eine häufige Ursache für Konflikte im Gesundheits- und Sozialwesen, die durch unvollständige oder unzureichenden Schichtübergaben?

- A. Wertkonflikt
- B. Beziehungskonflikt
- C. Informationskonflikt
- D. Strukturkonflikt

Quiz

Frage 6:

Welche Art von Konflikt im Gesundheits- und Sozialwesen entsteht in der Regel durch den Wettbewerb um Ressourcen wie
Zeit oder Aufmerksamkeit?

- A. Struktureller Konflikt
- B. Interessenkonflikt
- C. Wertkonflikt
- D. Informationskonflikt

Frage 7:

Warum ist es für medizinisches Fachpersonal wichtig, in Konfrontationen „Ich“-Aussagen zu verwenden?

- A. Dadurch können Fachkräfte ihre Meinung äußern, ohne Feedback einholen zu müssen.
- B. Dadurch wird der Konflikt personalisiert und intensiver.
- C. Es verhindert, dass sich die andere Person beschuldigt oder defensiv fühlt.
- D. Dadurch können Fachkräfte vermeiden, sich auf das Problem zu konzentrieren.

Modul 5: Referenzen

-
- <https://www.masterclass.com/articles/verbal-vs-nonverbal-communication>
- <https://csumb.edu/hr/employee-development/pearls-of-wisdom/verbal-non-verbal-communication/>
- <https://www.c-care.ca/blog/caregiver/5-tips-for-building-a-positive-patient-caregiver-relationship/>
- https://cpbao.ca/cpo_resources/professional-boundaries-in-health-care-relationships/
- <https://careforcaregivers.ca/campaigns/resolving-conflicts-effectively/>
- <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/managing-conflict-in-health-and-social-care/>
- <https://freedomcare.com/cultural-awareness-for-caregivers/#:~:text=As%20a%20caregiver%2C%20it's%20important,core%20principles%20of%20cultural%20awareness.>
- <https://www.personio.de/hr-lexikon/vier-ohren-modell/>
- <https://pr-jobs.net/4-ohren-modell/>
- <http://www.griese-it-consulting.de/agile-mindset-aktuelle-infos/kommunikation/>

WP3: ICWE-Schulungsprogramm

Vielen Dank!



**Co-funded by
the European Union**

Finanziert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Exekutivagentur Bildung, Audiovisuelles und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden. [Projektnummer: 2023-1-DE02-KA220-ADU-000137715]