

**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF  
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

# Learning Workplaces

## Workshop:

*Die sechs wichtigsten Querschnittskompetenzen für  
ArbeitnehmerInnen*  
*Modul 1: Kommunikation*

[Datum des Workshops]

*Nummer der Projektvereinbarung: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD*



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

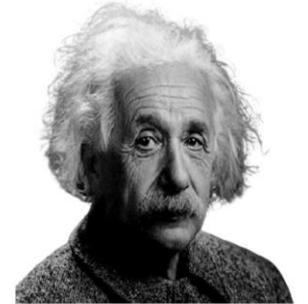
Learn continually -  
there's always "one  
more thing" to learn!

*Steve Jobs*



Wisdom is not a  
product of schooling  
but of the lifelong  
attempt to acquire it.

*Albert Einstein*



# Willkommen zum **Workshop** des LEARN-Projekts für **ArbeitnehmerInnen!**

I am always doing that  
which I cannot do, in  
order that I may learn  
how to do it.

*Pablo Picasso*



***Lasst uns das Eis brechen!***



# Einführungen



Einführung

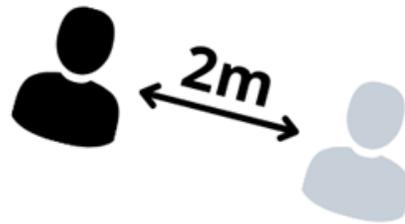
R

U

L

E

S



# Die 6 Module



1. Kommunikation



2. Teambildung



3. Resilienz



4. Verantwortung  
und ethische Praxis



5. Unternehmerische  
Denkweise



6. Lernen zu lernen



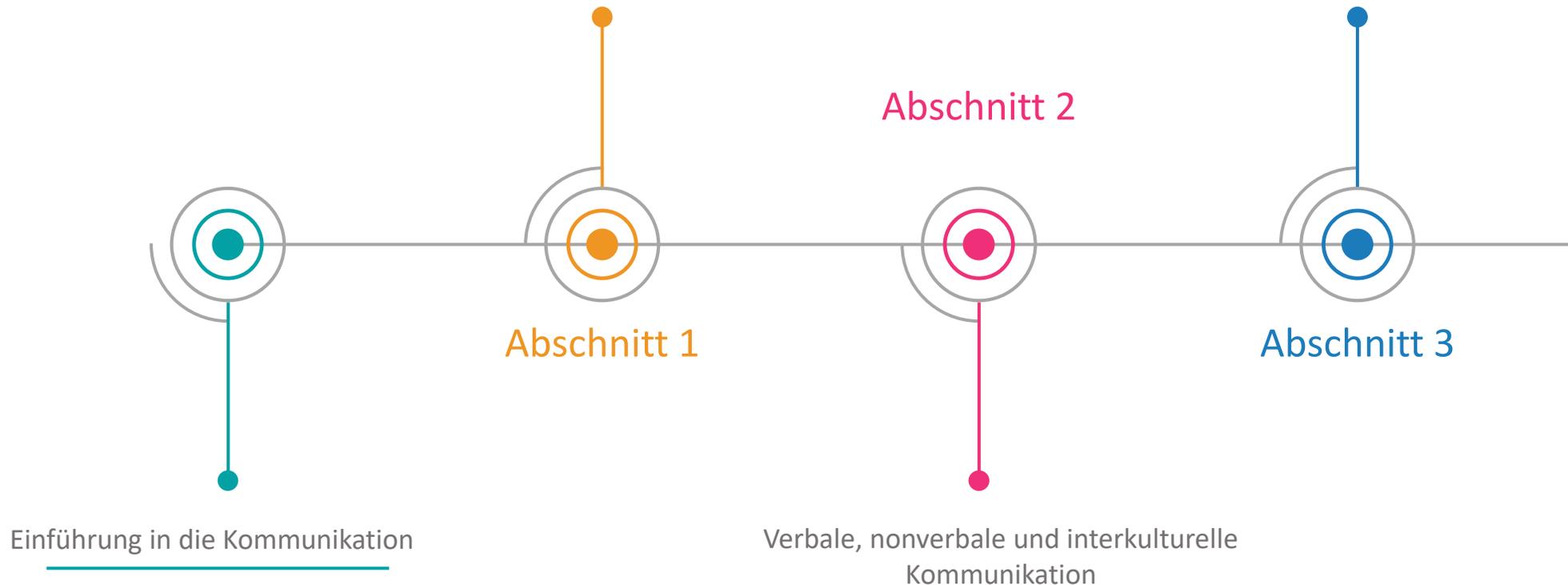
Kommunikation

# Aufbau des Moduls

Arten und Modelle der Kommunikation

Networking und effektive Beziehungen



# Lernergebnisse

01

Beschreiben Sie verschiedene Arten der Kommunikation (verbal/nonverbal, mündlich /schriftlich), interkulturell usw.).

02

Nennen Sie Wörter und Ausdrücke, die in der Kommunikation vermieden werden sollten.

03

Anwendung von Techniken des aktiven Zuhörens in der mündlichen Kommunikation.

04

Verwenden Sie je nach Fall geeignete nonverbale Signale.

05

Respektieren Sie die Vielfalt durch angemessene Kommunikation.

06

Aufrechterhaltung starker Netzwerke durch angemessene Kommunikation.

# Kommunikation

Es gibt **keinen** Bereich menschlichen Handelns, in dem *Kommunikation* nicht notwendig ist: im Berufs-, Gesellschafts- oder Privatleben.

Kommunikation ist eine **Fähigkeit**, die wir unser ganzes Leben lang *entwickeln* müssen.



# Kommunikation

*"Der Austausch von Informationen und die Übertragung von Bedeutung".*

**KATZ & KAHN**

Forscher des systemischen Managementansatzes.

*"Die soziale Interaktion durch Nachrichten".*

**JOHN FISKE**

amerikanische Philosophin



# Arten und Modelle der Kommunikation

Kommunikation und Nachrichtenkomponenten  
Kommunikationstheorie  
Modelle der Kommunikation  
Arten der Kommunikation



# Kommunikation Komponenten

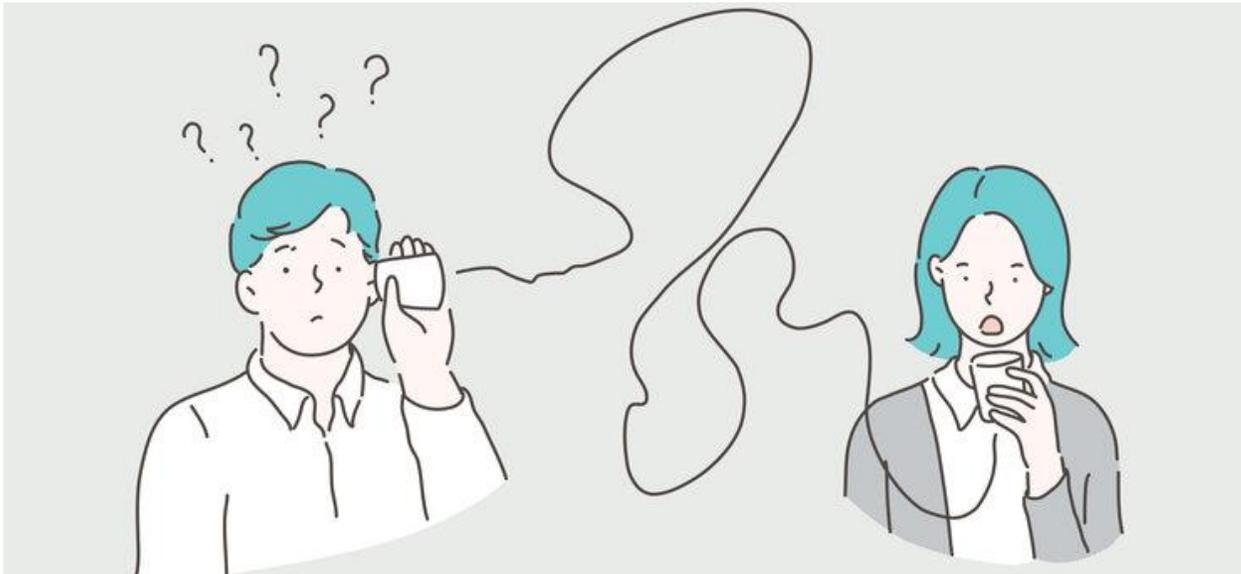
## **SENDER oder TRANSMITTER**

Derjenige (diejenige), der/die **eine Nachricht sendet** (eine Person, eine Gruppe von Personen, eine Maschine, eine Anwendung usw.).

## **EMPFÄNGER**

Derjenige (diejenige), der/die **die Nachricht empfängt** (eine Person, eine Gruppe von Personen, eine Maschine, eine Anwendung usw.).

# Komponenten der Kommunikation



## **NACHRICHT**

Die zwischen Sender und Empfänger ausgetauschten Informationen.

## **KANAL**

Das **Mittel**, über das die Nachricht gesendet und sensorisch empfangen wird (es kann physisch oder künstlich sein und bezieht sich auf den menschlichen Sinn, der die Nachricht empfängt, z. B. Sehen, Hören usw.).

## **CODE**

Die **Zeichen, Regeln und Normen** (Wörter, Laute, Handlungen, Ausdrücke, Gesten usw.), die es ermöglichen, die Botschaft zu kodieren und Ideen, Gefühle und/oder sogar eine Sprache zu schaffen.

## **RAHMENWERK**

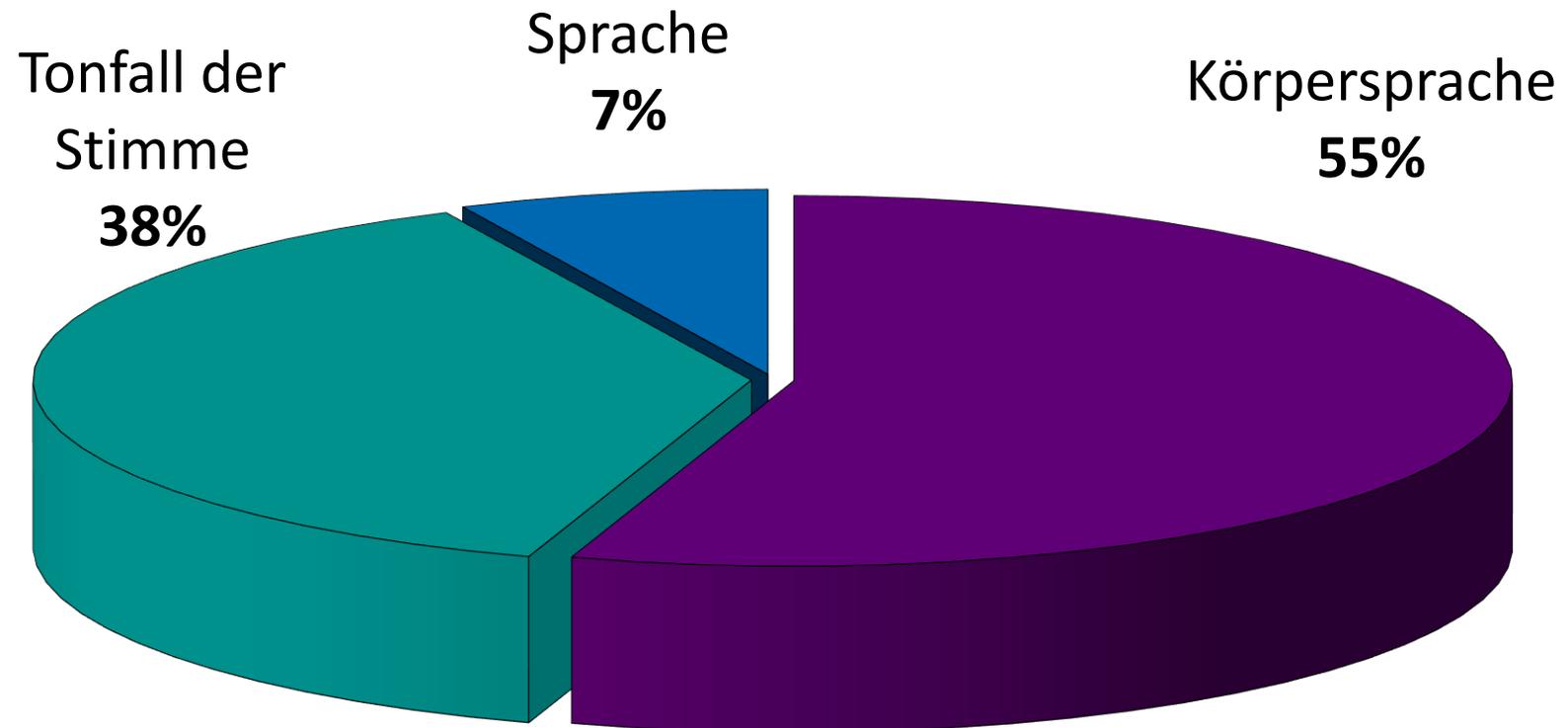
Die **Umstände**, unter denen die Kommunikation stattfindet.

# Komponenten der Nachricht



- Sagen Sie "Guten Morgen" auf eine fröhliche Art und Weise.
  - Sagen Sie abrupt "Guten Morgen".
- 
- Wovon machen wir Gebrauch, wenn wir kommunizieren?
  - Wie stark (in %) wirkt sich jedes von uns verwendete Mittel auf die Kommunikation aus?

# Komponenten der Nachricht



# Komponenten der Nachricht

- Sprache **WAS** und **WIE** gesagt wird
  - Rede (Worte): **WAS** gesagt wird
  - Tonfall: **WIE** es gesagt wird
- Bilder, **WIE** etwas gesagt wird
  - Körperhaltung
  - Körperbewegungen
  - Gesten
  - Gesichtsausdrücke/Grimassen
  - Augenkontakt
  - Entspannungsgrad



# Kommunikationstheorie

Es gibt zwei **wissenschaftliche Ansätze** für die Kommunikation:

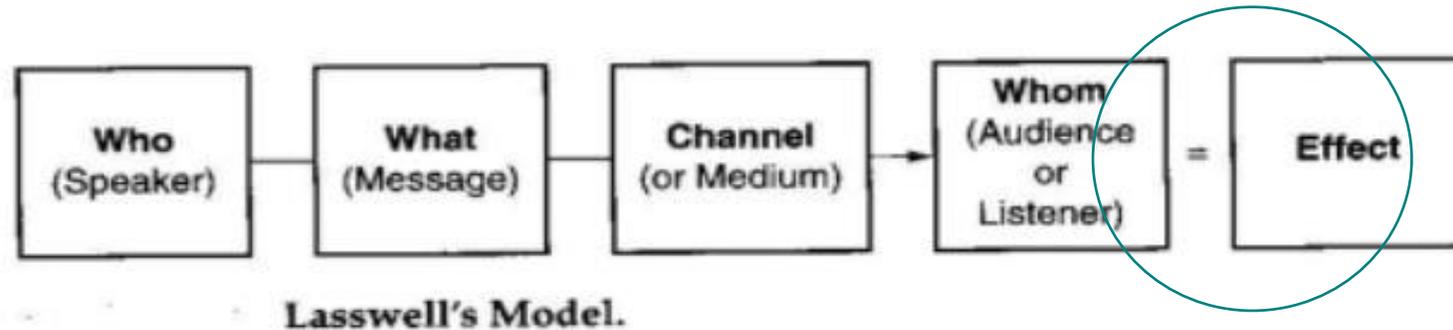
Kommunikation ist die **Übermittlung** von Nachrichten.

Prozess Schule	Schule für Semiotik
Die Nachricht ist das, was <b>während des Kommunikationsprozesses</b> entsteht.	Eine Nachricht ist eine <b>Kreation von Signalen</b> , die durch die Interaktion mit dem Sender <b>eine Bedeutung erhält</b> .
Die Nachricht ist das, was <b>vom Sender</b> erzeugt wird.	Die Entschlüsselung der Nachricht wird durch den allgemeinen <b>kulturellen Kontext und Hintergrund</b> beeinflusst.
Die <b>Absicht/Motivation des Senders</b> ist sehr wichtig.	Die Rolle des Senders ist weniger wichtig als die des <b>Textes und dessen Interpretation</b> .

Kommunikation ist die **Produktion** und der Austausch von Bedeutungen.

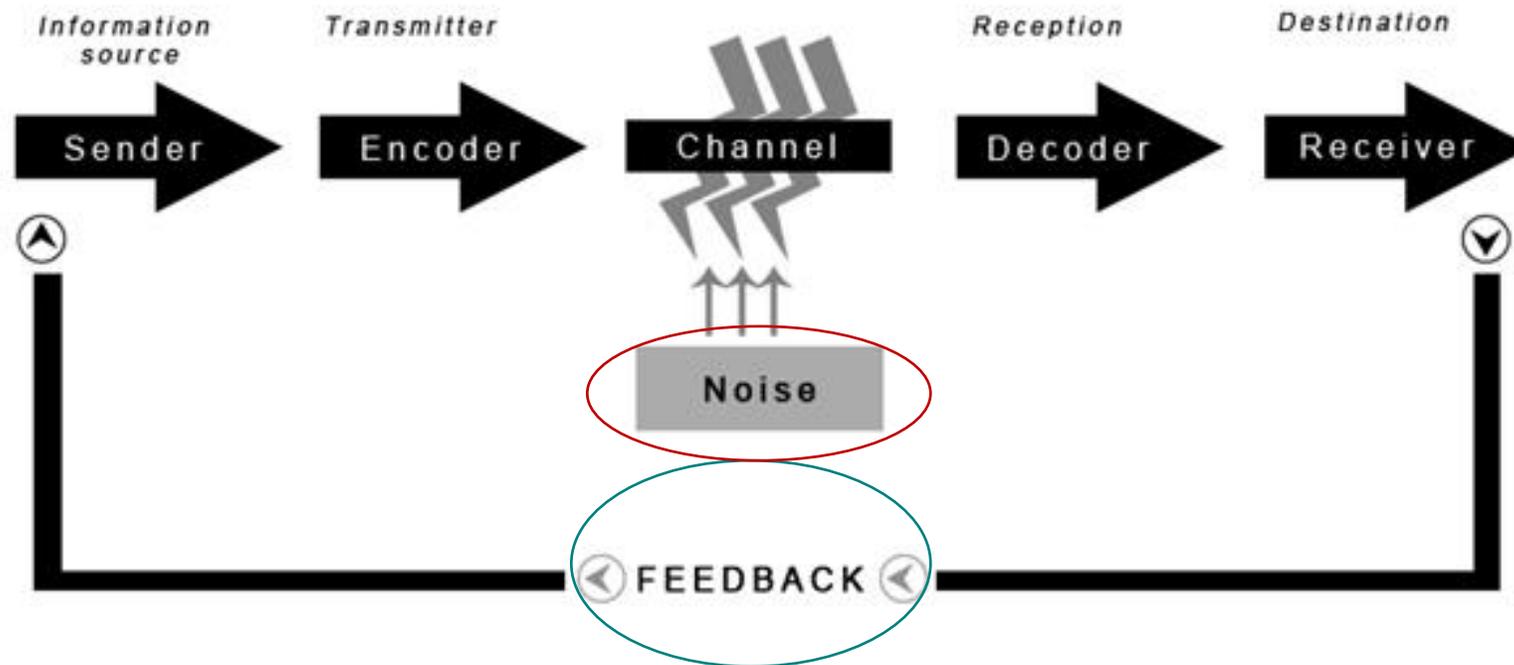
# Modelle der Kommunikation

## 1. Lasswell's Kommunikationsmodell (1948)



- **Einfache Darstellung der Kommunikationskomponenten:** wer (Sprecher), was (Botschaft), wie (Kanal oder Medium), wen (Publikum oder Zuhörer), Wirkung (oder Ergebnis).
- **Konzentrieren Sie sich auf das Ergebnis** (die Wirkung, die die Nachricht auf den Empfänger haben wird) und nicht auf die Nachricht selbst.
- **Die Absicht des Senders, den Prozess zu beeinflussen, ist gegeben.**
- **Ausbleiben von Rückmeldungen.**

## 2. Das Kommunikationsmodell von Shannon-Weaver (1949)



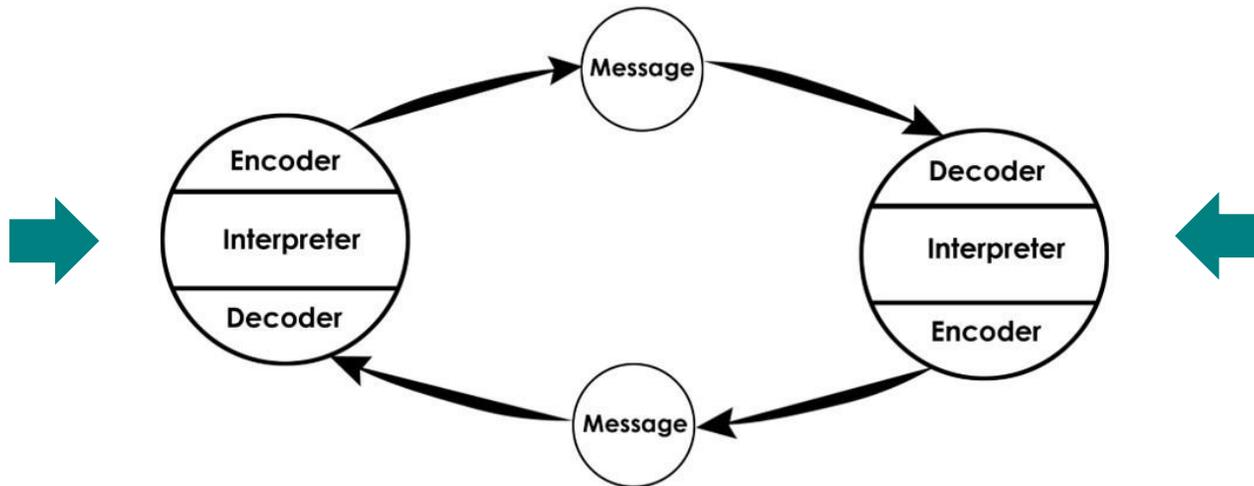
SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

## 2. Das Kommunikationsmodell von Shannon-Weaver (1949) *Die mathematisch-technische Theorie der Kommunikation*

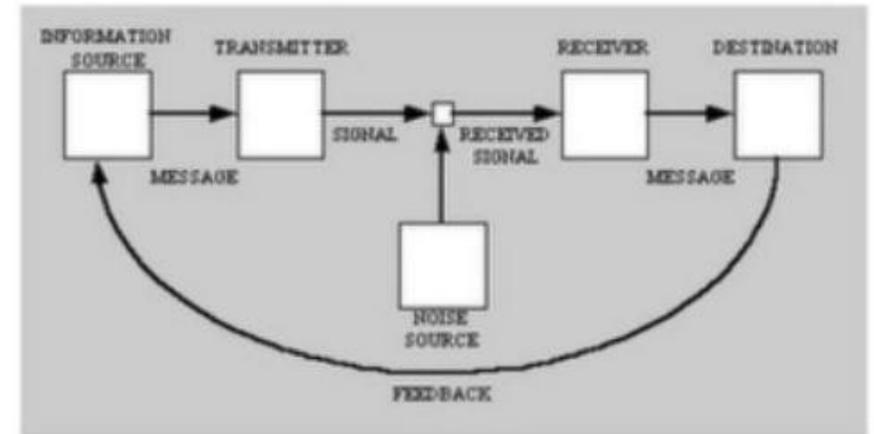
- **Typisches Beispiel für einen linearen (einseitigen) Kommunikationsprozess, der auf der Übermittlung von Nachrichten beruht.**
- **Fünf Kommunikationsfunktionen:** die **Informationsquelle** ist diejenige, die den Inhalt der Nachricht bestimmt (Sender). Die Nachricht wird von einem **Sender** (z. B. dem Mund) in ein **Signal** (z.B. Schallsignale) umgewandelt und anschließend über einen **Kanal** (z.B. die Luft) an den **Empfänger** (z.B. das Ohr) gesendet.
- **Dysfunktionaler Faktor:** Lärm und die Folgen, die er für das Ergebnis des Kommunikationsprozesses haben kann.



### 3. Die Kommunikationsmodelle von Osgood und Schramm (1949)



DAS OSGOODSCHE MODELL DER  
KOMMUNIKATION



SCHRAMMSCHES MODELL DER  
KOMMUNIKATION

### 3. Die Kommunikationsmodelle von Osgood und Schramm (1949)

- Dynamisches Modell eines gesunden, interaktiven Kommunikationsprozesses zwischen einem Sender und einem Empfänger, bei dem **Gleichheit und Gegenseitigkeit im Mittelpunkt stehen** (*Osgoods Modell*).
- Eines der Hauptmerkmale der Kommunikation ist die **Zirkularität**, d.h. jede Person, die an dem Prozess teilnimmt, ist **sowohl Sender als auch Empfänger der Nachricht** (*Modell von Schramm*).
- Die **Kodierung und Dekodierung** der Nachricht erfolgt **gleichzeitig durch alle TeilnehmerInnen** des Prozesses, während das **Feedback**, das in diesem Modell eine **Hauptrolle spielt, von allen gegeben werden kann** (*Modell von Schramm*).



# Was uns Modelle der Kommunikation lehren können

- **Erkennung von Geräuschen:**

- Hindernisse für die Kommunikation.
- Handhabbar.



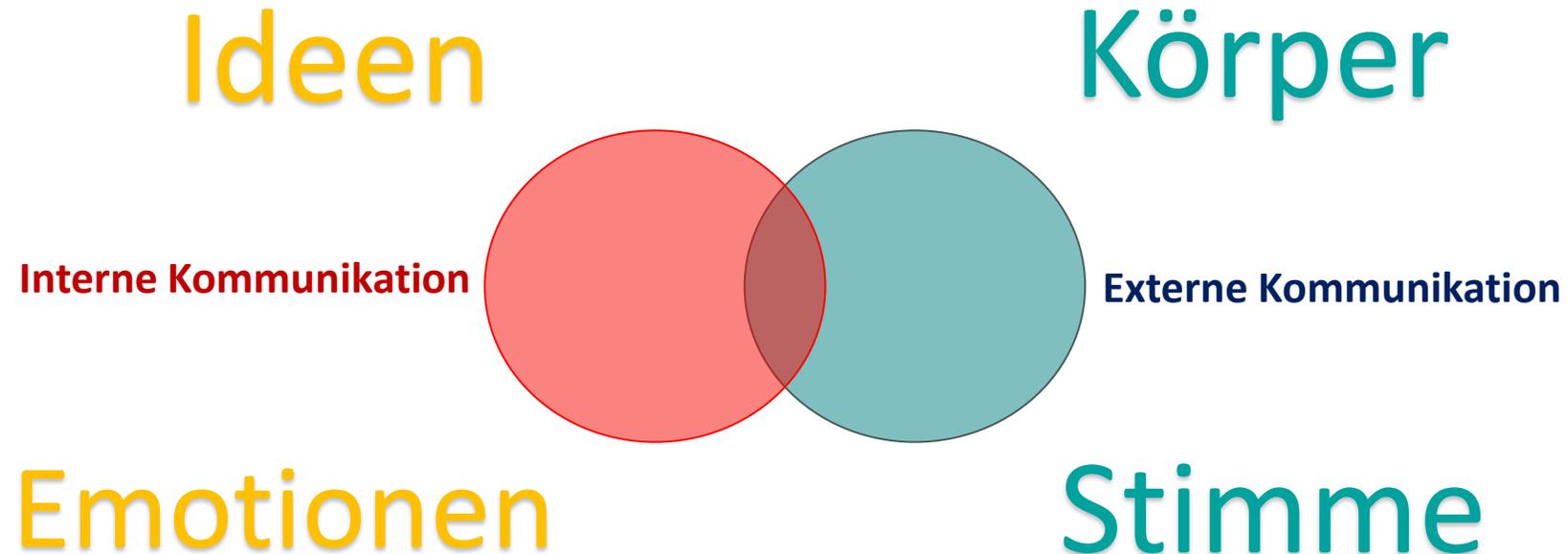
- **Bereitstellung von Feedback:**

- Unverzichtbar.
- Schließt Lücken in der Kodifizierung.
- Wird entweder vom Absender oder vom Empfänger einer Nachricht bereitgestellt.
- Hilft bei der Überwindung von Kommunikationsbarrieren.

Die Kommunikation **wird immer besser**, wenn wir das Feedback, das wir erhalten, gut nutzen.



# Interne und externe Kommunikation



ZWISCHENMENSCHLICHE  
KOMMUNIKATION

# Arten von Kommunikation

(Externe, interpersonelle Kommunikation)



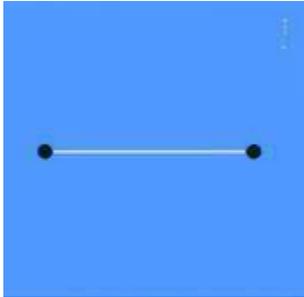
Kommunikation		
1	DIREKT	INDIREKT
2	VERBAL (mündlich ≠ schriftlich)	NON-VERBAL
6	INNERHALB DESSELBEN KULTURELLEN KONTEXTES	INTERKULTURELL

*Geben Sie für jede Art der Kommunikation ein Beispiel an.*

*In welchen Fällen würden Sie einen bestimmten Typ auswählen und warum?*

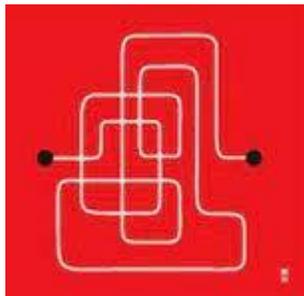


# 1. Direkte - Indirekte Kommunikation



1) Eine Nachricht von einem Absender an einen Empfänger, die über einen oder mehreren Kanälen **ohne Vermittlung einer dritten Partei übermittelt wird**. **Der Absender hat die volle Kontrolle** über die Nachricht, sowie die Verantwortung für die Entscheidung über die Art der Verschlüsselung der Nachricht, den Zeitpunkt der Absendung und das Kommunikationsmedium.

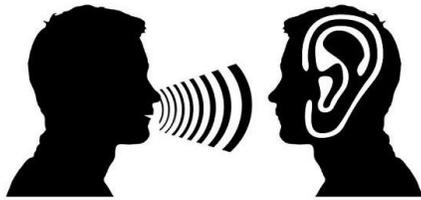
2) Die Nachricht wird mit Hilfe der **Wörter**, die in der Nachricht enthalten sind, entschlüsselt. (kontextarme Kulturen).



1) Die Übermittlung einer Nachricht, zwischen dem Absender und dem Empfänger an der **eine dritte Partei beteiligt ist**, die als VermittlerIn agiert (z.B. *ein Journalist, ein Anzeigenkunde, ein Immobilienmakler usw.*).

2) Die Nachricht wird entschlüsselt unter Berücksichtigung der **nonverbalen Elemente und den umliegende Indikationen** (kontextreiche Kulturen).

## 2. Verbale - Nonverbale Kommunikation



Die **komplexeste** Art der Kommunikation, ist die durch den Gebrauch von **Sprache stattfindet**. Sie umfasst die Übermittlung und den Empfang von Nachrichten durch den Gebrauch von **Worten**.

Sie ist unterteilt in:

- **Mündliche Kommunikation**, die durch Sprechen erfolgt.
- **Schriftliche Kommunikation**, die unter Verwendung von geschriebenem Text stattfindet (z.B. *Dokumente, E-Mails usw.*).



Non verbale Kommunikation, ist die Kommunikation, die **ohne den Gebrauch von mündlicher oder schriftlicher Sprache stattfindet** und die auch die Merkmale der Umgebung umfasst, in der die verbalen und nonverbalen Botschaften übermittelt und empfangen werden.

### 3. Kommunikation innerhalb desselben kulturellen Kontexts - Interkulturelle Kommunikation



Die Kommunikation zwischen Individuen oder Gruppen von Individuen, die einem **gemeinsamen** kulturellen Kontext und Hintergrund angehören.



Die Kommunikation zwischen Individuen oder Gruppen von Individuen, die **unterschiedlichen** kulturellen Kontexten und Hintergründen angehören. In der heutigen **globalisierten Welt** sehr verbreitet und wichtig.

# Verbale, nonverbale und interkulturelle Kommunikation

Mündliche Kommunikation  
Nonverbale Kommunikation  
Interkulturelle Kommunikation

<https://www.youtube.com/watch?v=YBv6UNix5xo>



# Mündliche Kommunikation

Tonfall der Stimme und  
INTONATION

Wie?

SPRACHE: WORTE und PHRASEN

Wie?

# Effektive verbale Kommunikation

## *Seien Sie vorsichtig mit dem, **WAS** Sie sagen*

### Vermeiden Sie es zu sagen:

"Sie irren sich..."

"Nein... das ist nicht möglich..."

"Ich kann nicht..."

"Da bin ich anderer Meinung..."

"Du darfst nicht..."

### Es ist besser zu sagen:

"Es ist richtig, dass..."

"Das ist möglich, wenn..." oder "Was wir tun könnten, ist..."

"Ich könnte, wenn..."

"Ich stimme Ihnen zu und/oder... "

"Da können wir Ihnen dienen..."

# Wirksame verbale Kommunikation

## ***VERMEIDEN Sie die Verwendung***

Anspruchsvolle oder  
ungewöhnliche Wörter

Verallgemeinerungen

Klatsch und Tratsch

Witze

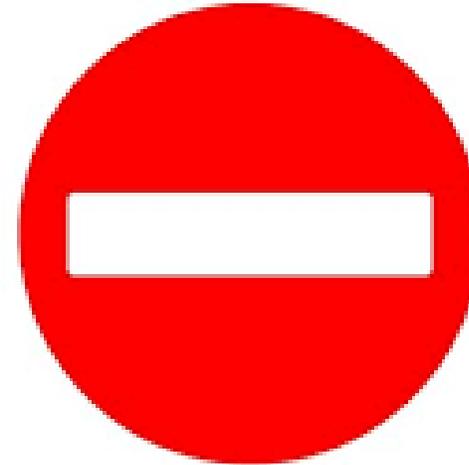
Komplimente



# Effektive verbale Kommunikation

*Es ist **NICHT** erlaubt zu sagen*

- Nein.
- Das kann ich nicht.
- Unmöglich!
- Und warum?
- Wie?
- Unsere Politik...
- Hört zu!
- Warten Sie!
- Falsch!
- Sie sollten nicht...



# Wirksame verbale Kommunikation

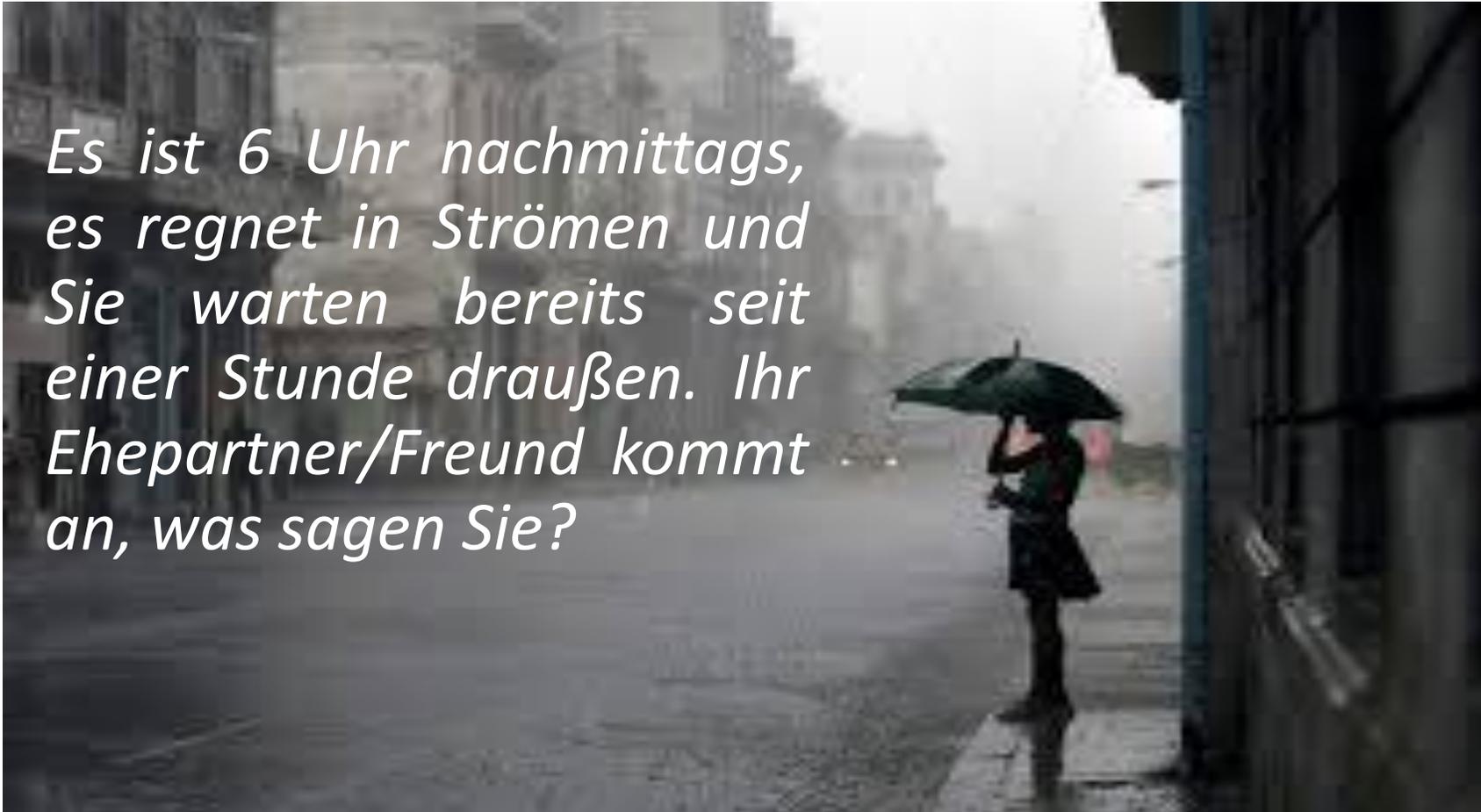
## *Seien Sie vorsichtig mit der **WIE** Sie sich ausdrücken*

- Passen Sie den Tonfall Ihrer Stimme an.
- Betonen Sie die wichtigsten Teile Ihres Satzes.
- Verwenden Sie Punkt, Komma, Ausrufezeichen und andere Satzzeichen. Sie sind so gekennzeichnet, dass sie auch bei mündlicher Rede berücksichtigt werden müssen!
- Verwenden Sie einen Tonfall, der weder aggressiv noch passiv ist.
- Nicht seufzen, während Ihr Gesprächspartner spricht.
- Sprechen Sie klar und deutlich und seien Sie selbstbewusst.
- Achten Sie auf Ihre Artikulation.
- Sprechen Sie auf überzeugende Weise.
- Sprechen Sie lebhaft. Ermüden Sie Ihren Gesprächspartner nicht.



# Aktives Zuhören

*Es ist 6 Uhr nachmittags,  
es regnet in Strömen und  
Sie warten bereits seit  
einer Stunde draußen. Ihr  
Ehepartner/Freund kommt  
an, was sagen Sie?*



*"Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen, sondern um zu antworten".*

**STEPHEN COVEY**

Amerikanischer Pädagoge und Geschäftsmann



# Die Kunst und Techniken des aktiven Zuhörens

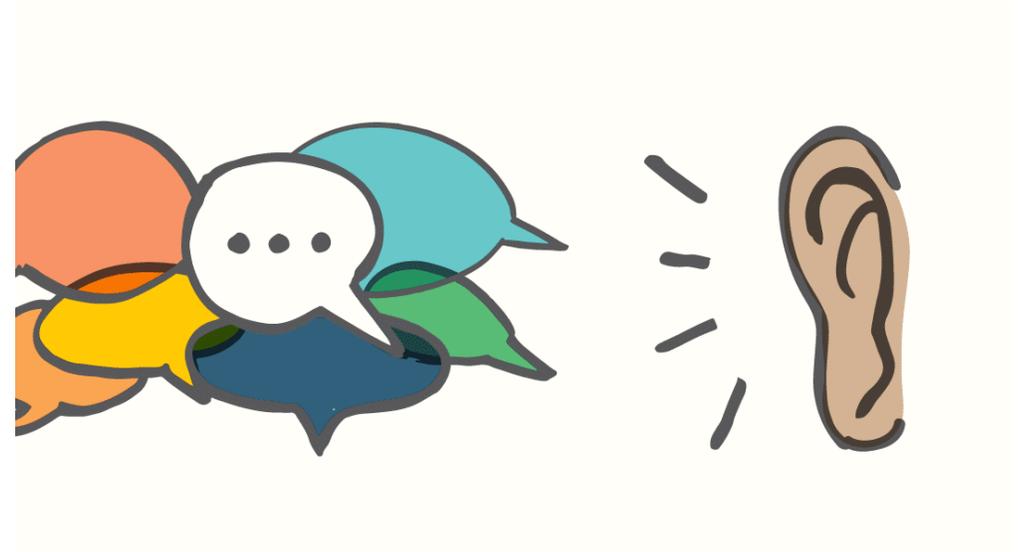
- Wissen wir, wie wir zuhören können?
- Was meinen wir, wenn wir sagen "Ich höre meinem(r) GesprächspartnerIn zu"?
- Was gewinnen wir, wenn wir unseren Gesprächspartnern zuhören?
- **Was bedeutet "aktives Zuhören"?**
- *Aktiver Sprecher vs. aktiver Zuhörer*



# Die Kunst und Techniken des Aktiven Zuhörens

## Das ist wichtig:

- Wir sollten unseren Gesprächspartnern aufmerksam zuhören und ihnen zeigen, dass wir ihnen zuhören.
- Sagen Sie ihnen, dass wir verstehen, was sie gerade durchmachen.
- Wiederholung von Wörtern und Sätzen, die unsere Gesprächspartner verwenden (auf diskrete Weise).
- Die Botschaft unseres Gesprächspartners neu formulieren und zusammenfassen.
- Stellen Sie Fragen oder geben Sie Kommentare ab, die unseren Gesprächspartner zu einer Erwiderung motivieren.
- Geben Sie ein Feedback zu unserer Diskussion, aufgrund der Gefühle, die unser Gesprächspartner zum Ausdruck gebracht hat.





*Zuhören und zeichnen!*



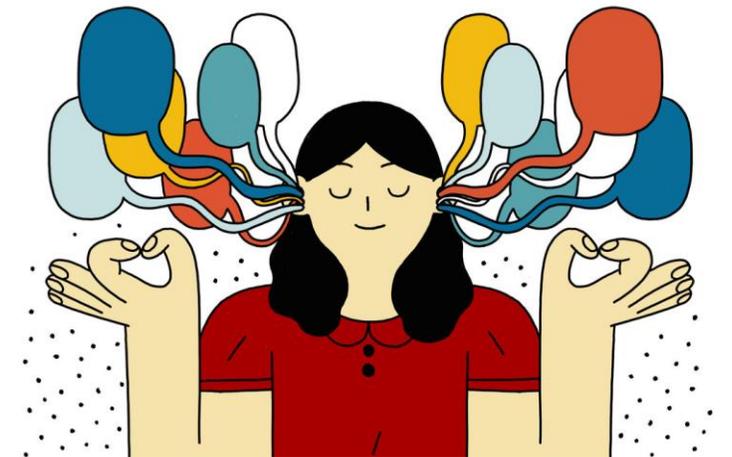
# Aktives Zuhören und verbale Kommunikation

- Aktives Zuhören ist eine **Grundvoraussetzung für erfolgreiche verbale Kommunikation!**
- **Inaktives Zuhören während der verbalen Kommunikation** führt oft zu:
  - Missverständnissen
  - Gefühlen der Verharmlosung
  - Mangelndem Vertrauen
  - Mangelndem Interesse
  - Konflikten die eskalieren können



# Aktives Zuhören und interkulturelle Kommunikation

- Aktives Zuhören ist eine **wichtige interkulturelle Fähigkeit!**
- **Aktives Zuhören ist in der interkulturellen verbalen Kommunikation** von größter Bedeutung, da die Barrieren in der Kommunikation größer und "kritischer" sind!
- **Sie kann dazu beitragen:**
  - die Sprache des Gesprächspartners besser zu verstehen, vorallem wenn diese nicht die Muttersprache des Zuhörers ist.
  - zwischen den Akzenten der verschiedenen Personen zu unterscheiden
  - Pausen in der Kommunikation zu intepretieren.
  - die Körpersprache von Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund als dem des Zuhörers zu verstehen. **Aktives Zuhören kann auch die nonverbale Kommunikation fördern!**



<https://www.youtube.com/watch?v=Hzgzim5m7oU>



Kommunikation ist weder verbal  
noch nonverbal.

Die eine ersetzt die andere nicht, sondern sie ergänzen sich gegenseitig.

VS



Raten Sie mal, was gerade passiert!



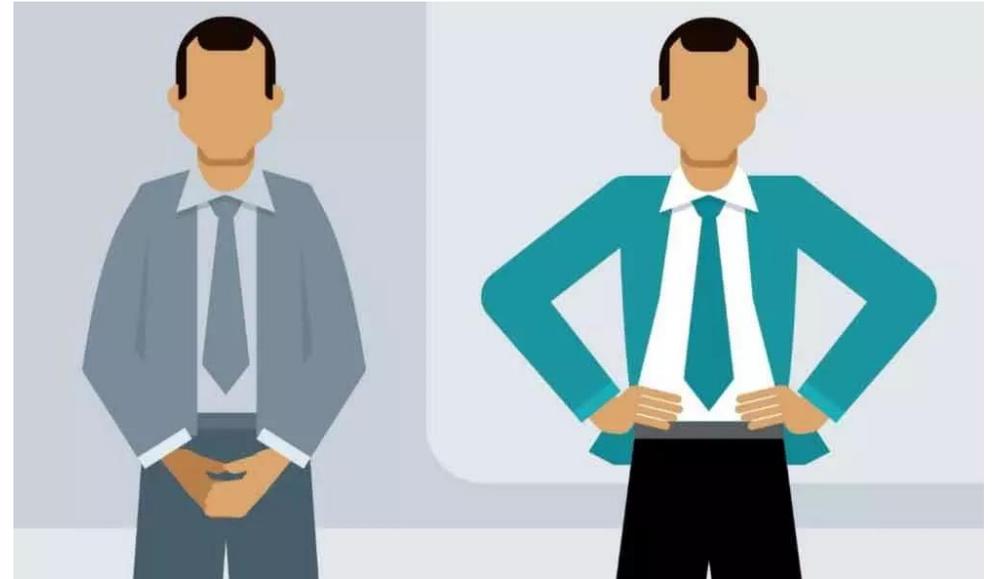
<https://www.youtube.com/watch?v=6n9ESFJTnHs&t=5s>



# Nonverbale Kommunikation

## Körpersprache

- Körperhaltung
- Körperbewegungen
- Gesichtsausdrücke/Grimassen
- Gesten
- Augenkontakt
- Entspannungsgrad



# Nonverbal Kommunikation

## Körpersprache



Menschliche Kommunikation findet in erster Linie durch **Mimik, Gestik, Körperhaltung, Körperbewegungen, Positionen und Entfernungen** statt und nicht auf andere Art und Weise!

## *Spielen wir "Bist du...?"*

- Peinlich berührt
- Traurig
- Wütend
- Glücklich
- Enttäuscht
- Geschockt
- Umgezogen
- Verängstigt
- Neugierig
- Verwirrt



# Umfrage



*Sind nonverbale Signale angeboren oder erworben?*



Ein großer Teil der nonverbalen Signale, die wir verwenden, ist **angeboren**.

Ihre Bedeutung hängt von der **Zivilisation und/oder der Kultur** der Person ab, die sie verwendet.

# Universelle nonverbale Signale

## Beispiele

### ***Lächelnd***

- Blinde oder taube Babys können lächeln oder lachen (ohne das Lächeln oder Lachen anderer kopiert zu haben).
  - *Noch bevor sie geboren werden!*
- **Lächeln ist angeboren!**



# Universelle nonverbale Signale

## Beispiele

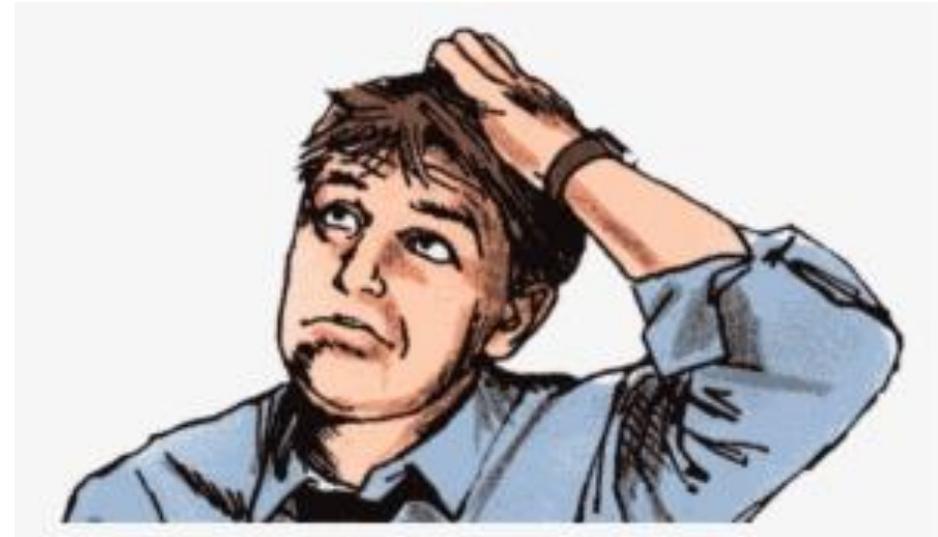
### ***Ich weiß es nicht/Ich verstehe es nicht***

- Drei grundlegende Bewegungen:
  - Gezeigte Handflächen.
  - Hochgezogene Schultern (zum Schutz des Nackens vor möglichen Angriffen).
  - Hochgezogene Augenbrauen.



# Drei Grundregeln zu nonverbalen Signalen - *Erstens*

- **Lesen Sie die Körpersprache.**
  - Das Kratzen am Kopf kann zum Beispiel ein Zeichen dafür sein:
    - *Ein Versuch, sich an etwas zu erinnern.*
    - *Lügen.*
    - *Schweiß oder Schuppen.*
  - Um zu zuverlässigen Schlussfolgerungen zu gelangen, müssen Sie alle Signale zusammen betrachten.



## Beispiel: *Kritische Bewertung*

- Eine Geste mit der Hand auf dem Gesicht: der Zeigefinger zeigt auf das Auge, ein anderer Finger bedeckt den Mund, und der Daumen stützt das Kinn.
- Die Beine sind in der Regel fest gekreuzt (in einem defensiven Modus).
- Der Kopf und das Kinn neigen sich nach unten (in negativer/feindlicher Weise).



# Drei Grundregeln für nonverbale Signale - *Second*

- **Achten Sie auf die Übereinstimmung zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation.**
  - Zum Beispiel die Körpersprache, die eine kritische Bewertung zeigt, und das, was verbal ausgedrückt wird.
- Erhebungen haben gezeigt, dass bei Frauen, wenn die Wörter und außersprachlichen Elemente nicht übereinstimmen, in der Regel der Schwerpunkt auf den außersprachlichen Aspekt gelegt wird.



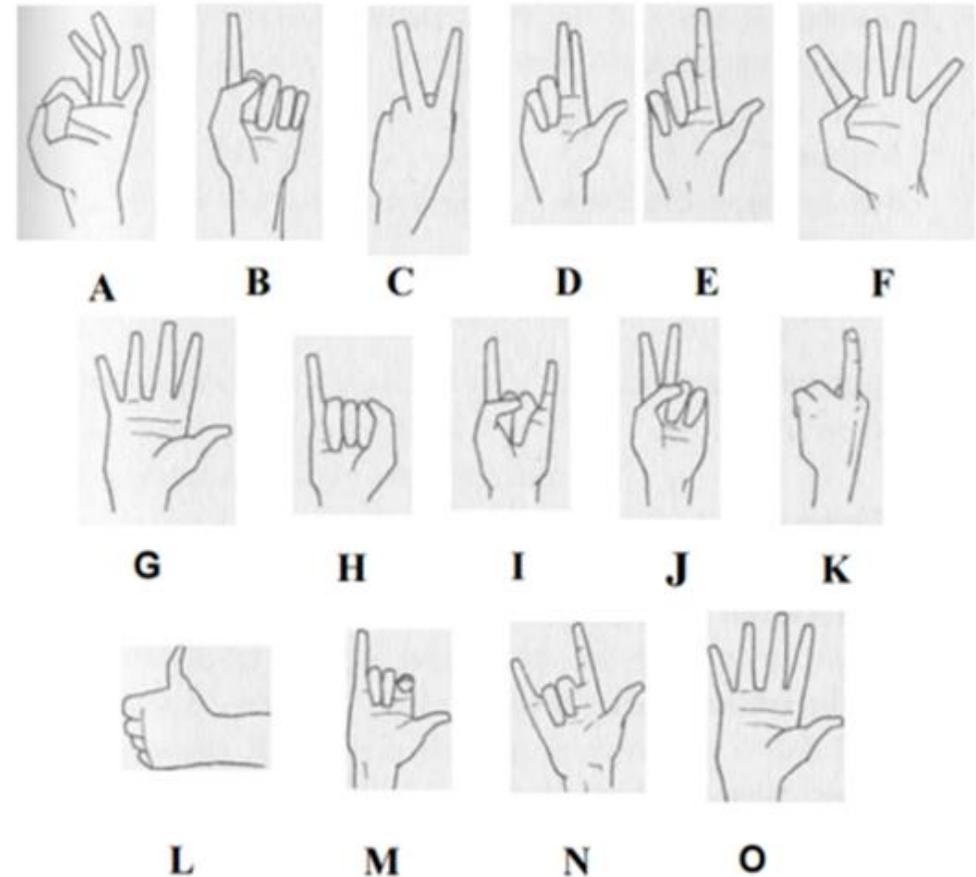
## Drei Grundregeln für nonverbale Signale - *Dritte*

- **Achten Sie auf die Gesten und berücksichtigen Sie dabei die Umstände.**
- Wenn jemand z.B. an einer kühlen Nacht auf der Bank an der Bushaltestelle sitzt und das Kinn nach unten neigt, bedeutet das nicht, dass er sich in einer Abwehrhaltung befindet - ihm ist vielleicht einfach nur kalt.



# Nonverbale Signale und Interkulturalität

*Machen wir den **Test!***



[https://www.youtube.com/watch?v=PSt\\_op3fQck](https://www.youtube.com/watch?v=PSt_op3fQck)



# Interkulturelle Kommunikation

**INTER** - KULTUR (KULTURELL)

(= zwischen, unter)



**KOMMUNIKATION**



= Kommunikation zwischen verschiedenen Kulturen, Menschen und Gruppen mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund.

Was ist das erste, was Ihnen in den Sinn kommt?  
wenn Sie das Wort "**Kultur**" hören?



*Was ist der Unterschied zwischen  
**ZIVILISATION** und **KULTUR**?*



# Zivilisation und Kultur

## **Zivilisation**

Die Gesamtheit der **materiellen Bedingungen im Leben einer Gruppe von Menschen**, die sich durch den technischen und wissenschaftlichen Fortschritt verändert und weiterentwickelt haben.

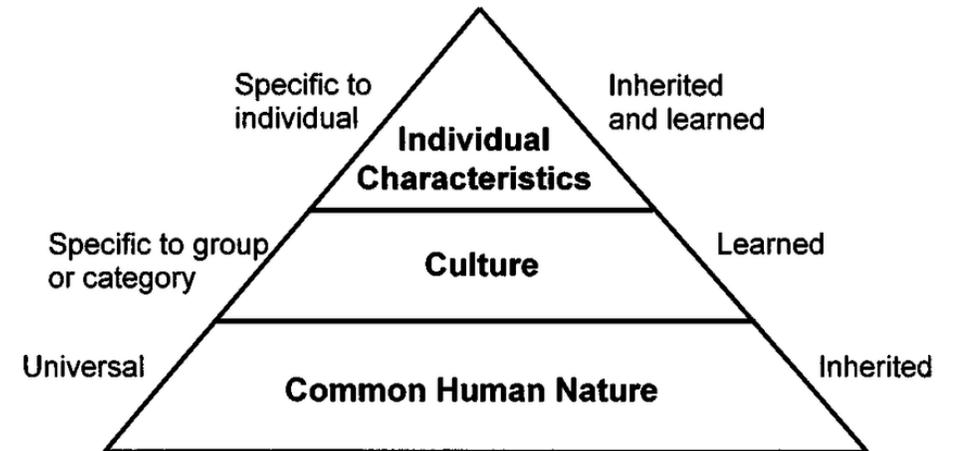
## **Kultur**

Die Gesamtheit der **geistigen und künstlerischen Leistungen** einer Gruppe von Menschen (Kunst, Wissenschaft, Institutionen, Recht, Religion, Bräuche usw.).

**Kultur = Geistige Zivilisation**

# Kultur: Angeboren oder erworben?

- Eines der grundlegenden Merkmale der Kultur ist, dass sie direkt mit der **geistigen Kultivierung eines Menschen und nicht mit seiner physischen Natur** verbunden ist. Sie ist **etwas, das die Menschen in Abhängigkeit mit ihrer Umgebung lernen**. Das Gleiche gilt für die Persönlichkeit, mit dem Unterschied, dass in diesem Fall auch persönliche Erfahrungen eine entscheidende Rolle für ihre Veränderung spielen.



*Drei Ebenen der Einzigartigkeit in der menschlichen geistigen  
Programmierung*

*HOFSTEDE Geert, Cultures and Organisations, Software of the Mind: Interkulturelle Zusammenarbeit  
und ihre Bedeutung für das Überleben*

Interkulturelle Kommunikation,  
wie bei der Kommunikation im  
Allgemeinen,  
ist weder nur verbal noch nur nonverbal.  
Die eine ersetzt die andere nicht, sondern sie  
ergänzt sich gegenseitig.



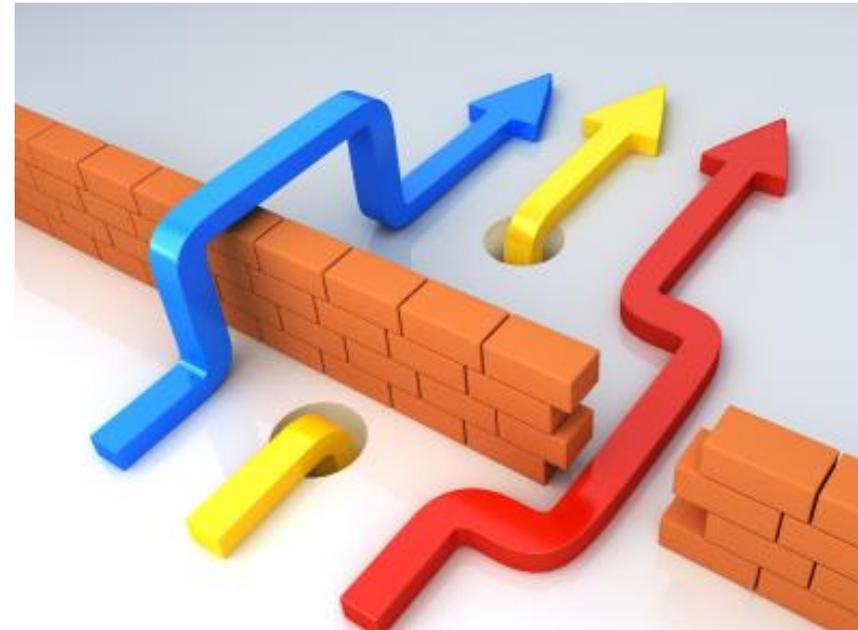
*"Kultur ist Kommunikation und Kommunikation ist Kultur".*

# Haupthindernisse für interkulturelle Kommunikation



# Haupthindernisse für interkulturelle Kommunikation

- Linguistische Unterschiede
- Körpersprache
- Kontext
- Zeitwahrnehmung
- Proxemik
- Negative Stereotypen und Vorurteile

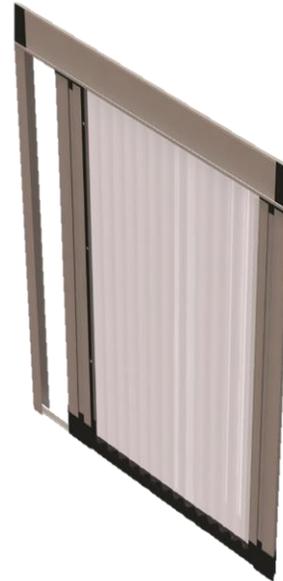


# Die wichtigsten Hindernisse: *Verbale interkulturelle Kommunikation*

**Verbale Kommunikation = Sprache und Tonfall**  
**WAS und WIE wir etwas in verschiedenen Kulturen sagen**



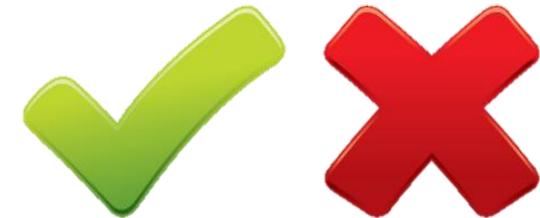
**KULTUR 1**



**KULTUR 2**

## Zu beachten ist

- ✓ Seien Sie vorsichtig bei der Auswahl der Wörter und Sätze, die Sie verwenden.
- ✓ Dekodieren und zeichnen Sie die Nachricht sorgfältig auf.
- ✓ Überlegen Sie sich, wie Ihre Botschaft vom Empfänger wahrgenommen werden könnte.
- ✓ Versuchen Sie, von anderen verstanden zu werden, und überprüfen Sie regelmäßig, ob das, was Sie gesagt haben, auch verstanden wurde.
- ✓ Sprechen Sie langsam und deutlich.
- ✓ Vermeiden Sie die Verwendung von Slang, Dialekten, Idiomen und Mundart.
- ✓ Geben Sie Feedback.
- ✓ Seien Sie ein aktiver Zuhörer (*denken Sie daran, worum es beim aktiven Zuhören geht!*).
- ✓ Dekodieren Sie sorgfältig das Feedback, das Sie erhalten.



# Zusätzliche Tipps

- ✓ Stellen Sie "richtige" Fragen (offene Fragen, keine negativen Fragen mit entgegengesetzten Wörtern, Fragen in Reihenfolge usw.).
- ✓ Seien Sie flexibel in Bezug auf Ihren Kommunikationsstil (es gibt Kulturen, in denen eine Botschaft in erster Linie durch Worte vermittelt wird, und andere, in denen viele Elemente in der Botschaft enthalten sind).
- ✓ Halten Sie beim Sprechen eine angemessene Geschwindigkeit und einen angemessenen Rhythmus ein.
- ✓ Seien Sie auf mehreren Ebenen vorsichtig (Betonung, die die Botschaft verändern könnte, Akzent, Geschwindigkeit, versteckte Botschaften usw.).



# Die wichtigsten Hindernisse: *Nonverbale interkulturelle Kommunikation*

**Nonverbale Kommunikation = Körpersprache  
(Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Gesten, Blickkontakt, Ausmaß der Lockerung)**

**WIE wir etwas in verschiedenen Kulturen sagen**



**KULTURELL 1**



**KULTUR 2**

# Beispiele für interkulturelle Missverständnisse

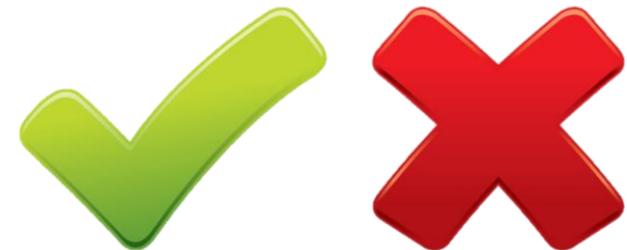
## *Nonverbale Kommunikation*

- **A.** 1992 stattete der amerikanische Präsident George H. W. Bush Australien einen offiziellen Besuch ab. Er grüßte die auf ihn wartende Menge, indem er mit zwei Fingern und der Rückseite seiner Handfläche ein "V"-Zeichen in Richtung der Menge machte. Am nächsten Tag erschien die Titelseite einer australischen Zeitung mit der Überschrift: "Der US-Präsident hat die Australier beleidigt".
- **B.** 1998 besuchte ein frisch verheiratetes Paar Neuseeland, um seine Flitterwochen zu verbringen. Während ihres Aufenthalts mieteten sie ein Auto für ihre Reise und missachteten irgendwann ein STOP-Schild. Ein Verkehrspolizist hielt sie an, und als er erkannte, dass es sich um Touristen handelte, ließ er sie mit einer Verwarnung davonfahren. Während die Touristen wegfuhr, machte der Amerikaner dem Polizisten eine "Daumen hoch"-Geste. Der Polizist hielt die Touristen erneut an und nahm den Mann wegen Beleidigung fest, da diese Geste in Neuseeland als äußerst beleidigend gilt.



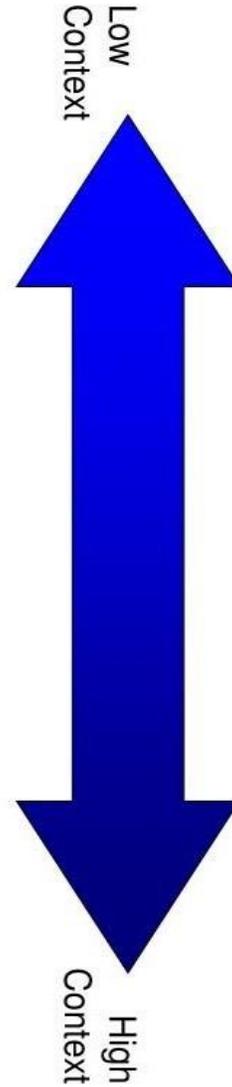
## Was zu beachten ist

- ✓ Achten Sie immer auf Ihre Körperhaltung und vermeiden Sie unnötige Gesten.
- ✓ Verwenden Sie eine angemessene Mimik und Gestik.
- ✓ Verwenden Sie, wann immer möglich, Bilder.
- ✓ Beobachten Sie regelmäßig die Reaktionen Ihres Gesprächspartners.



# Hochkontext und kontextarme Kulturen

German  
Swiss  
Scandinavian  
U.S./ Canadian  
Britain  
Italian  
Spanish  
Greek  
Arab  
Vietnamese  
Japanese  
Korean  
Chinese

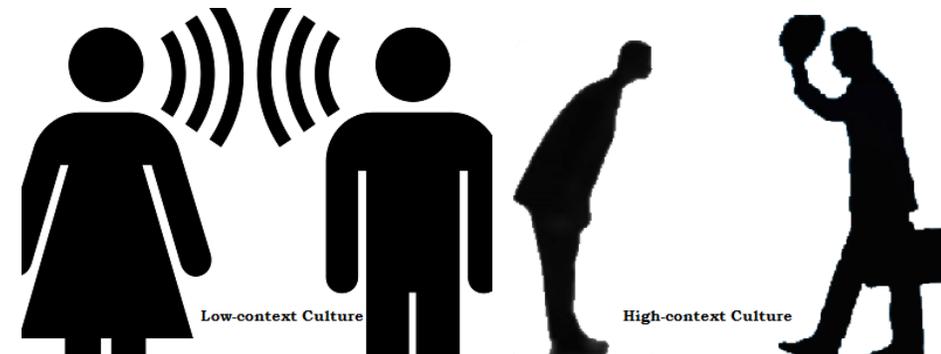


**Kontextarme  
Kulturen**  
*Westliche Länder*

**Hochkontextuelle  
Kulturen**  
*Östliche Länder*

# Hochkontextuelle und kontextarme Kulturen

- In **kontextstarken Kulturen** findet **implizite Kommunikation** statt. Die Botschaften werden unter Berücksichtigung der **nonverbalen Elemente und Hinweise, die in der weiteren Umgebung zu sehen sind**, entschlüsselt.
- In **kontextarmen Kulturen** wird die **explizite Kommunikation** bevorzugt. In diesem Fall werden die Nachrichten mit den **Worten** entschlüsselt, die in der Nachricht verwendet werden.



# Hochkontextuelle und kontextarme Kulturen

## *Beispiel*



- **Koreaner vermeiden es oft, "nein" zu sagen**, wenn jemand etwas verlangt, das wahrscheinlich nicht realisiert werden kann.
- Anstatt etwas ausdrücklich zu verweigern, ziehen sie es vor, Antworten wie "Wir müssen noch einmal darüber nachdenken" oder "Das ist etwas schwierig" zu geben, um das bereits bestehende Maß an Harmonie zu erhalten.
- Im Gegenteil, die Amerikaner schätzen die **Geradlinigkeit** in der Kommunikation und ziehen es vor, dass jeder seine Meinung äußert".
- Die Finnen folgen einer Haltung, die voraussetzt, dass **man nur spricht, wenn man etwas Wesentliches zu sagen hat**, und nicht nur, um eine Schweigelücke während einer Diskussion zu füllen - lange Schweigepausen sind zwischen Menschen, die zusammen an einem Tisch sitzen, üblich.

# Knigge

- Die Etikette ist ein **Verhaltenskodex**, der die **erwarteten sozialen Verhaltensweisen** gemäß den Normen (Regeln) einer Gesellschaft, sozialen Gruppe oder sozialen Klasse **umfasst**.
- **Diese "Umgangsformen" sind in jeder Kultur einzigartig.**



# Etikette und Interkulturalität

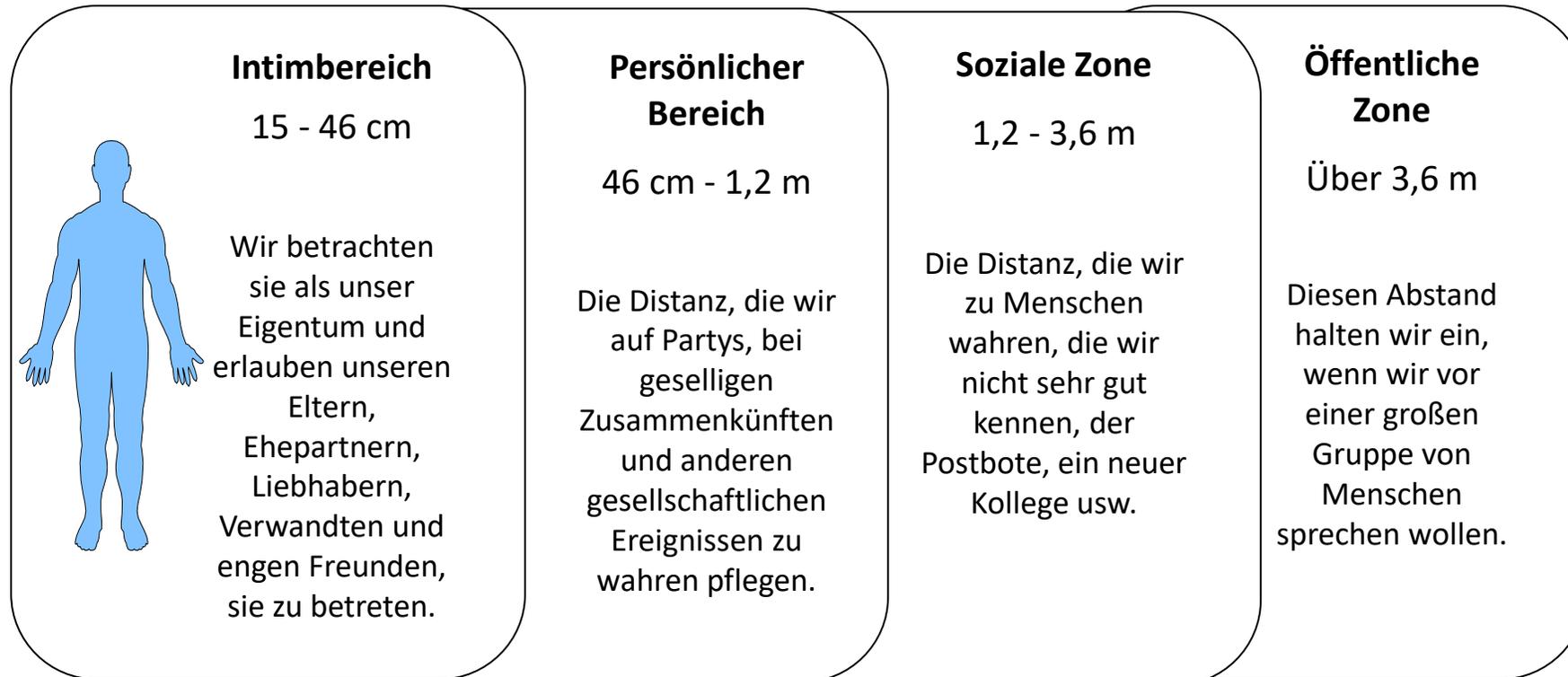
## *Beispiele*

- **In China und Japan** ist es nicht nur akzeptabel, wenn jemand seine Suppe laut schlürft, sondern es ist auch ein Zeichen dafür, dass die Person die Suppe wirklich genießt!
- Wenn eine Person **in Neukaledonien** ihre Zunge herausstreckt, steht diese Geste für einen Wunsch nach Weisheit und Energie. Außerdem ist die gleiche Geste **in Tibet ein** Zeichen des Respekts während einer Begrüßung!
- **In Indien** essen die Menschen mit den Händen, was in westlichen Ländern als unhöflich gilt.
- **In Mexiko** wird es von den Gastgebern als höflich und respektvoll angesehen, wenn ein Gast zu spät zu einer Versammlung kommt. Wenn jemand pünktlich kommt, wird das als "Drängen" des Gastgebers angesehen!
- **In einigen afrikanischen Ländern wie Nigeria oder Senegal sowie in einigen arabischen Ländern** gilt es als unschicklich, Komplimente über Gegenstände im Haus des Gastgebers zu machen. Dies könnte als Wunsch aufgefasst werden, dass wir diese Gegenstände erwerben wollen, und der Gastgeber wird sich verpflichtet fühlen, sie uns anzubieten!



# Proxemik: Zwischenmenschliche Raumzonen

## Halle



Die genaue Entfernung hängt von der jeweiligen Kultur ab!

- Schauen Sie sich die Bilder unten an und nennen Sie einen **grundlegenden Nachteil** heterogener Gruppen und einen **grundlegenden Nachteil** homogener Gruppen sowie einen **Vorteil für jede Gruppenart**.
- *In welcher Gruppe würden Sie am liebsten arbeiten und warum?*

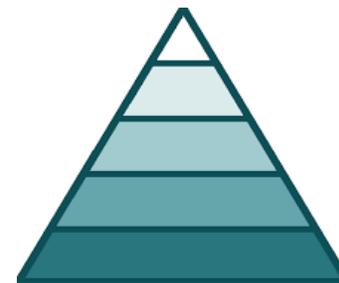


# Werte am Arbeitsplatz und Kultur

## *Hofstede*

### 1. Leistungsabstand

- **Große Machtdistanz:** klare Hierarchie und Rollenverteilung - starke Ungleichheit (z.B. Osteuropa, Lateinamerika, Asien und Afrika)
- **Niedrige Machtdistanz:** fast keine Ungleichheit (z.B. Deutschland, angelsächsische Länder)



# Werte am Arbeitsplatz und Kultur

## *Hofstede*

## 2. Unsicherheitsvermeidung

- Gesellschaften mit **geringer Unsicherheitsvermeidung** (z.B. skandinavische Länder, China) werden durch Mehrdeutigkeit nicht negativ beeinflusst - sie zeichnen sich durch ein geringeres Maß an Ängstlichkeit, mehr Selbstkontrolle und eine höhere Toleranz gegenüber Vielfalt aus.
- In Gesellschaften mit **hoher Unsicherheitsvermeidung** (z.B. in Ost- und Mitteleuropa, Lateinamerika und Japan) sind Klarheit und Struktur sowie die Annahme bestimmter Regeln erforderlich, da Mehrdeutigkeit als Bedrohung angesehen wird. Die Menschen in diesen Ländern sind durch ein höheres Maß an Angst und Druck gekennzeichnet und sind nicht so tolerant gegenüber anderen Meinungen.



# Werte am Arbeitsplatz und Kultur

## *Hofstede*

### 3. Maskulinität vs. Femininität

- In **Gesellschaften, die mit der Rolle des Mannes verbunden sind**, hat für Männer die Arbeit und für Frauen die Familie höchste Priorität (z.B. Japan, Italien, Mexiko).
- In **Gesellschaften, die mit der Rolle der Frau assoziiert werden, gibt es ein Gleichgewicht zwischen Familien- und Berufsleben** und gleiche Chancen für beide Geschlechter (z. B. Frankreich, Spanien, Portugal).



# Werte am Arbeitsplatz und Kultur

## *Hofstede*

### 4. Individualismus vs. Kollektivismus

- In **individualistischen Gesellschaften** hat das "Ego" Vorrang vor dem Gemeinwohl, ebenso wie der Schutz der Privatsphäre und der Vorrang der Arbeit vor der Pflege von Beziehungen zu anderen.
- In **kollektivistischen Gesellschaften** sind die Menschen in eine Gruppe integriert, und die Interessen der Gruppe haben Vorrang vor den persönlichen Interessen. Beziehungen haben Vorrang vor der Arbeit.



# Werte am Arbeitsplatz und Kultur

## *Hofstede*

### 5. Langfristige vs. kurzfristige Orientierung

- **Langfristig orientierte Gesellschaften** konzentrieren sich auf die Zukunft und auf Werte wie Genügsamkeit und Beharrlichkeit (z.B. Ostasien).
- **Kurzfristig orientierte Gesellschaften** konzentrieren sich auf Tatsachen, die bereits in der Vergangenheit geschehen sind oder in der Gegenwart geschehen, und auf Werte wie Respekt vor der Tradition und persönliche Stabilität (z.B. USA, Australien, Afrika).
- Europa liegt irgendwo zwischen diesen beiden Polen.



# Werte am Arbeitsplatz und Kultur

## *Hofstede*

### 6. Nachsicht/Toleranz vs. Selbstbeschränkung

- **Gesellschaften, die sich durch Nachsicht/Toleranz auszeichnen**, erlauben den Menschen, bestimmte soziale Übereinkommen zu umgehen, um ihre persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen (z.B. Amerika, Westeuropa, Afrika).
- **Gesellschaften, die Selbstbeherrschung zeigen**, überwachen die Zufriedenheit ihrer Bürger und regulieren sie durch Regeln (z.B. Osteuropa, Asien).

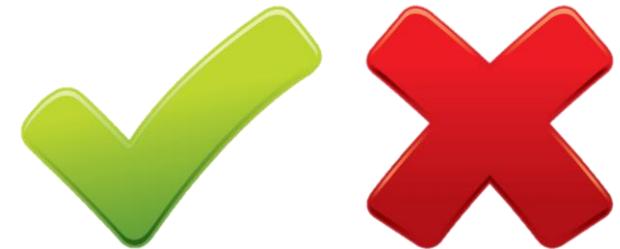


- *Ausgehend von der Beziehung zwischen den Werten am Arbeitsplatz und der Kultur, wie wirkt sich die Kultur Ihrer Meinung nach auf Ihren Arbeitsplatz aus bzw. hat sie ihn beeinflusst?*



## Zu vermeiden ist

- Unabhängig von der anderen Kultur wird derselbe Ansatz verfolgt.
- *Die Sprachbarrieren werden nicht beachtet.*
- Nichtberücksichtigung der *nichtsprachlichen Barrieren.*
- Nichtberücksichtigung verschiedener Faktoren, wie Kontext, Zeit, Nähe und Etikette.
- Verwendung von **Stereotypen und Vorurteilen.**
- Interkulturelle Konflikte zu einem Kommunikationshindernis werden lassen.



# Interkulturelle Kommunikationskompetenz

- Grundvoraussetzungen für eine angemessene und effektive interkulturelle Kommunikation sind das **Verständnis für das Verhalten und die Wahrnehmung anderer**, die **Fähigkeit, die eigene Denkweise auszudrücken**, sowie **Empathie**.
- Es geht um das **Gleichgewicht von 4 Grundelementen**:
  - Wissen
  - Selbsterfahrung
  - Einfühlungsvermögen
  - Kulturelle Identität



# Networking und effektive Beziehungen

Definition von Netzwerken  
Vernetzungsmethoden  
Zielsetzungen der Vernetzung  
Grundlegende Strategien für die Netzwerkarbeit  
Networking und effektive Beziehungen

## *Zeichnen Sie Ihr **persönliches soziales Netzwerk***

- *Welches sind die **wichtigsten Bestandteile** dieses Netzes?*
- *In welche **Kategorien** würden Sie diese Komponenten einordnen?*
- *Wie würden Sie dieses Netzwerk insgesamt **charakterisieren**?*



# Definition von Netzwerken



- Networking ist die Entwicklung eines sozialen Kreises von Personen, durch den sich berufliche Möglichkeiten und Perspektiven für eine Zusammenarbeit ergeben können (Netzwerk beruflicher Kontakte).
- Netzwerken gilt als die wirksamste Technik bei der Stellensuche und der Erzielung von beruflichem Erfolg und bietet einen *komparativen Wettbewerbsvorteil* für Personen, die Teil eines leistungsfähigen sozialen Netzes sind.
- Netzwerken steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Schaffung langfristiger, von gegenseitigem Vertrauen geprägter Beziehungen, bei denen alle Beteiligten so viel wie möglich anbieten.

*Geben Sie einen Kommentar zu den beiden Bildern ab*



# Vernetzungsmethoden



- **Persönlich**

Die Verbindung wird durch verschiedene gesellschaftliche Veranstaltungen hergestellt, bei denen sich Menschen treffen, die mit der Geschäftswelt und/oder dem Arbeitsplatz einer Person in Verbindung stehen.

- Sie ermöglicht einen direkteren und persönlicheren Kontakt.
- Sie erfordert hohe soziale Kompetenz, damit sie effektiv ist und keine Chancen verpassen kann.

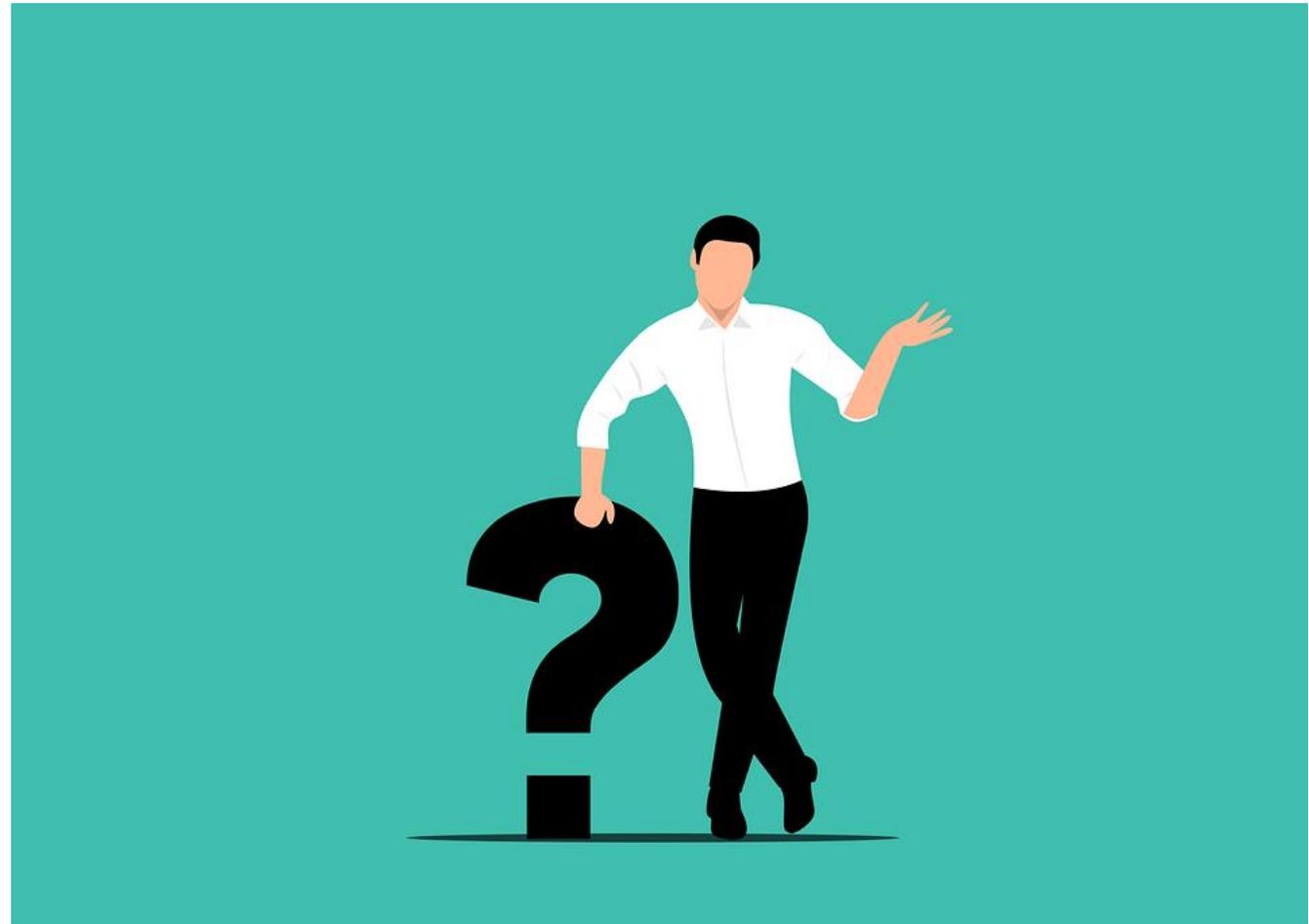


- **Online**

Die Verbindung wird über soziale Online-Netzwerke oder Social-Media-Apps (z. B. LinkedIn, Facebook usw.) hergestellt.

- Sie ist billiger, schneller und bequemer.
- Der Kontakt ist "kalt" und unpersönlich
- Auf diese Weise kann eine größere Anzahl von Kontakten an jedem beliebigen Ort der Welt erreicht werden.

*Geben Sie Beispiele für  
jede  
Vernetzungsmethode  
an.*



# Ziele der Netzwerkarbeit

- Entdeckung neuer Geschäftsmöglichkeiten zwischen potenziellen Partnern oder Investoren.
- Aufbau von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und potenziellen Kunden, Anbietern oder strategischen Partnern.
- Förderung von Produkten oder Dienstleistungen auf eine intimere Art und Weise, die ein höheres Interesse und eine größere Bekanntheit gewährleisten kann.
- Erwerb von Kenntnissen über das Marktumfeld, die Wettbewerber, das Internationalisierungspotenzial, mögliche Synergien, Hindernisse und neue Chancen.
- Zugang zu neuen Stellen durch den Aufbau von Beziehungen zu Führungskräften in Unternehmen, die Empfehlungen für die Einstellung von MitarbeiterInnen geben können (Headhunter).



# Diskussion

*Auf welche Weise kann ein soziales Netzwerk  
erstellt und **gepflegt** werden?*

# Grundlegende Networking-Strategien

- Arbeit mit Personal Branding
- Entwicklung von Beziehungen zu wichtigen Ansprechpartnern
- Überwachung der Kontakte
- Teilnahme an wichtigen gesellschaftlichen Veranstaltungen (persönlich oder online)
- Entwicklung sozialer Fähigkeiten (einschließlich effektiver Kommunikation)



# 3 Schritte für effektives Networking



**BE A GOOD NETWORKER**

 **Identify Your Network**

 **Maintain Contact**

 **Keep Connectivity Appropriate**

# 15 Schritte, die wir normalerweise ignorieren

1

- Konzentrieren Sie sich auf die Klarheit, mit der Sie kommunizieren und sich präsentieren.

2

- Ergreifen Sie die Initiative, um zuerst Ihre Beziehungen zu gestalten und/oder zu unterstützen.

3

- Erhöhen Sie den Wert Ihres Netzwerks durch die Nutzung von Kontakten für die Entwicklung von Kooperationen.

4

- Heben Sie sich von der Masse ab, machen Sie nicht das Gleiche wie alle anderen, wenn Ihnen das nicht passt.

5

- Machen Sie die Vernetzung zu einem Teil Ihres Alltags.

6

- Nehmen Sie regelmäßig Kontakt zu den Mitgliedern Ihres Netzwerks auf.

Forbes

15	14	13	12	11
10	9	8	7	6
5	4	3	2	1

7

- Verstehen Sie das "Warum" Ihrer Netzwerkmitglieder (nicht nur das "Was") - gehen Sie vom "Networking" zum "Aufbau von Beziehungen" über.

8

- Erstellen Sie einen Plan für Ihre Netzwerkaktivitäten.

9

- Üben Sie sich darin, die Absichten der Mitglieder Ihres Netzwerks zu verstehen (einschließlich Körpersprache).

10

- Pflegen Sie den Kontakt zu den Mitgliedern Ihres Netzwerks und entwickeln Sie Ihre Beziehungen zu ihnen weiter (*Follow-up* und *Follow-up*).

11

- Nutzen Sie das Netz Ihrer persönlichen Kontakte (Familie, Freunde usw.).

12

- Versuchen Sie nicht, Ihre Schwächen vor den Mitgliedern Ihres Netzwerks zu verbergen.

13

- Drücken Sie Ihre Wertschätzung gegenüber den Mitgliedern Ihres Netzwerks mit Dingen aus, die ihren Wert über die Zeit behalten, wie z.B. Dankeschreiben oder Karten.

14

- "Bearbeiten" Sie Ihre LinkedIn-Kontakte, indem Sie Nachrichten senden, Beiträge kommentieren, teilen usw.

15

- Gehen Sie auf die spezifischen Bedürfnisse der Menschen ein, mit denen Sie in Kontakt stehen.

Lesen Sie das folgende Szenario  
*Was sollten Sie tun?*

- **Szenario 1**

*Das Unternehmen, für das Sie arbeiten, veranstaltet eine Networking-Veranstaltung, an der prominente Vertreter aus der Geschäftswelt teilnehmen. Sie sprechen eine dieser Personen an und kommen mit ihr ins Gespräch. Schon bald stellen Sie fest, dass sich mehrere KollegInnen um denselben Gast versammelt haben, um sich an Ihrem Gespräch zu beteiligen und ihm ihre eigenen Fragen zu stellen.*

**Wie reagieren Sie und warum?**



- *Achten Sie darauf, dass Sie andere Personen, die an Ihrem Gespräch interessiert sein könnten, immer mit einbeziehen. Dies ist ein Zeichen von Höflichkeit und zeigt, dass Sie auf andere Rücksicht nehmen.*
- *Ermutigten Sie andere, selbst Fragen zu stellen; aus ihren Fragen und den Antworten, die sie erhalten werden, können Sie immer etwas Neues lernen.*

Lesen Sie das folgende Szenario  
*Was sollten Sie tun?*

- **Szenario 2**

*Sie befinden sich in einem Vorstellungsgespräch und sitzen zwei Führungskräften gegenüber, die das Unternehmen vertreten, das Sie eingeladen hat. Einer von ihnen ist ein Teamleiter und der andere ist ein Vertreter der Personalabteilung, der während des Gesprächs nicht viel spricht.*

***Wie werden Sie sich gegenüber jeder einzelnen dieser Führungskräfte verhalten und warum?***



- ***Zeigen Sie sowohl dem Teamleiter als auch dem Vertreter der Personalabteilung den gleichen Grad an Respekt. Wenn Sie eine Frage des Teamleiters beantworten, sollten Sie darauf achten, dass Sie mit beiden Blickkontakt halten.***
  - *Wenn Sie an einer Gruppendiskussion teilnehmen, sollten Sie nicht nur mit einer Person sprechen. Seien Sie höflich und achten Sie auf alle Mitglieder, die an der Gruppe teilnehmen.*
- ***Stellen Sie Fragen an jeden Interviewer und passen Sie Ihre Fragen an die jeweilige Person an.***
- ***Denken Sie daran, dass Sie in allen Phasen des Vorstellungsgesprächs und der Stellensuche für sich selbst werben und Ihre Stärken und Fähigkeiten anderen gegenüber "verkaufen" sollten***
- ***Sie können nie wissen, wer die endgültigen Entscheidungen treffen wird.***
- ***Denken Sie immer daran, dass ein Vertreter der Personalabteilung die "Macht" hat, Sie einem anderen Unternehmen zu empfehlen, falls das Vorstellungsgespräch bei seinem Unternehmen nicht mit Ihrer Einstellung endet.***

## Lesen Sie das folgende Szenario *Was sollten Sie tun?*

### • Szenario 3

*Ein(e) BerufsberaterIn hat Sie einer leitenden Person eines Unternehmens empfohlen, und sie hat sich bereit erklärt, ein Informationsgespräch mit Ihnen zu vereinbaren. Sie schicken eine Dankes-EMail an die BeraterIn und vereinbaren das Treffen. Das Treffen war sehr fruchtbar, und Sie beschließen, der Person, mit der Sie das Treffen hatten, eine Dankesnachricht zu schicken. Zwei Wochen später erhalten Sie ein Update, in dem Sie zu einem offiziellen Vorstellungsgespräch bei dem Unternehmen eingeladen werden, das bald stattfinden soll.*

***Waren Ihre Handlungen richtig und warum ist das so?***

***Gibt es noch etwas, das Sie tun sollten?***



- *Versuchen Sie immer, mit jedem, den Sie treffen, ein freundschaftliches Verhältnis aufzubauen, denn das könnte Ihnen auf lange Sicht zugute kommen. Das Versenden von Danksagungen, E-Mails usw. zeugt von guten Umgangsformen und Wertschätzung und ist immer eine gute Möglichkeit, den Kontakt zu anderen zu pflegen.*
- *Denken Sie an all die Beziehungen, die Sie im Laufe der Jahre aufgebaut haben. Wenn Sie eine Stelle in einem Unternehmen bekommen, haben Sie vielleicht drei oder vier verschiedene Vorgesetzte. Es ist sehr wichtig, dass Sie in der Lage sind, mit Situationen, die mit jedem dieser Vorgesetzten zusammenhängen, effektiv umzugehen. Damit heben Sie sich von all den anderen ab, die dazu nicht in der Lage sind.*
- *Falls Sie eine(n) BerufsberaterIn haben, halten Sie ihn/sie immer auf dem Laufenden. Er/sie möchte auf jeden Fall wissen, ob Sie seine/ihre Ratschläge befolgen und ob sich seine/ihre Bemühungen auszahlen.*

# Networking und effektive Beziehungen

- Die Entwicklung von Beziehungen am Arbeitsplatz ist **ein Mittel und ein Ergebnis der Vernetzung**.
- **Wirksame Beziehungen** am Arbeitsplatz und im Allgemeinen erfordern:
  - Vertrauen
  - Respekt
  - Gleiche Behandlung
  - Gute Umgangsformen
  - **Wirksame Kommunikation**
  - Einfühlungsvermögen
    - Die Fähigkeit, sich auf einer gefühlsmäßigen und mentalen Ebene mit dem Gesprächspartner zu verbinden, die Dinge aus seiner Perspektive zu sehen, ohne sich unbedingt mit ihm/ihr identifizieren zu müssen.
- Starke arbeitsbezogene Beziehungen können sich zu **künftigen Kontakten oder zu einer Empfehlung für den Arbeitsplatz** entwickeln.



# Das Video ansehen

<https://www.youtube.com/watch?v=UCp3JgLhGaQ&t=8s>





Nennen Sie für jede Art einige Kommunikationsarten mit entsprechenden Beispielen.



Bitte nennen Sie häufige Fehler in der verbalen und nonverbalen Kommunikation und wie diese verhindert oder bekämpft werden können.



Beschreiben Sie die Techniken des aktiven Zuhörens.



Erklären Sie, wie ein starkes Netzwerk und effektive Beziehungen am Arbeitsplatz aufgebaut werden können.



Bewertung

**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF  
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

*Nummer der Projektvereinbarung: 612910-EPP-1-2019-1-CY-EPPKA3-PI-FORWARD*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.