



TOASTMASTERS
INTERNATIONAL

KOMPETENTE **FÜHRUNG**

Ein praktischer
Leitfaden, um
eine bessere
Führungskraft
zu werden



**WO LEADER
GEMACHT WERDEN**



KOMPETENTE FÜHRUNG

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

P.O. Box 9052 • Mission Viejo, CA 92690 • USA
Telefon: 949-858-8255 • Fax: 949-858-1207

www.toastmasters.org/members

© 2011 Toastmasters International. Alle Rechte vorbehalten. Toastmasters International, das Toastmasters International-Logo und alle anderen Markenzeichen von Toastmasters International und Urheberrechte sind das alleinige Eigentum von Toastmasters International und dürfen nur nach Genehmigung genutzt werden.

Translated 12/2011 from English Rev. 5/2011 Artikel DE265



**WO LEADER
GEMACHT WERDEN**

DIE MISSION VON TOASTMASTERS INTERNATIONAL

Toastmasters International ist die führende Bewegung, deren Schwerpunkt es ist, effektive mündliche Kommunikation zu einer weltweiten Wirklichkeit werden zu lassen.

Durch seine Mitgliedsclubs hilft Toastmasters International Männern und Frauen, die Kunst des Sprechens, Zuhörens und Denkens zu lernen — wichtige Kompetenzen, die Selbstverwirklichung fördern, das Führungspotential optimieren, das menschliche Verständnis fördern und zur Verbesserung der Menschheit beitragen.

Grundlegend für diese Mission ist, dass Toastmasters International sein globales Netzwerk von Clubs kontinuierlich erweitert, und damit immer mehr Menschen Gelegenheit bietet, von seinen Programmen zu profitieren.

DIE VISION VON TOASTMASTERS INTERNATIONAL

Toastmasters International befähigt Menschen, ihr volles Potential zu erreichen und ihre Träume zu verwirklichen. Durch unsere Mitgliedsclubs können Menschen auf der ganzen Welt ihre Kommunikations- und Führungsqualitäten verbessern und den Mut zu Veränderung finden.

DIE WERTE VON TOASTMASTERS INTERNATIONAL

Die Grundwerte von Toastmasters International sind Integrität, Engagement für Spitzenleistungen, Dienst am Mitglied und Respekt für den Einzelnen. Dies sind Werte, die einer großen Organisation würdig sind, und wir glauben, wir sollten sie bei jeder unserer Entscheidungen als Ankerpunkte einbeziehen. Unsere Grundwerte geben uns ein Mittel an die Hand, unsere Operationen, unsere Planung und unsere Vision für die Zukunft nicht nur anzuleiten, sondern auch zu bewerten.

INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	4
Projekt 1: Zuhören	7
Projekt 2: Kritisches Denken	11
Projekt 3: Feedback geben	15
Projekt 4: Zeitmanagement	20
Projekt 5: Planung und umsetzen	26
Projekt 6: Organisieren und delegieren	31
Projekt 7: Moderieren	37
Projekt 8: Motivieren	43
Projekt 9: Mentoring	49
Projekt 10: Teams aufbauen	54
Bewerten Sie Ihren Club	60
Anmeldung für die CL-Auszeichnung	61
Projektabschlussbericht	62

EINLEITUNG

“Was genau meinen wir überhaupt mit ‘Führung’? Es ist die Fähigkeit, vorzuschauen, vorauszudenken, voranzuplanen und dann andere Menschen zu beeinflussen, den Plan auszuführen.”

– Ralph C. Smedley

Was macht eine Führungskraft aus? Viele Bücher sind zu diesem Thema geschrieben worden und jeder Autor vertritt eine andere Meinung. Ralph Smedley, Gründer von Toastmasters International, glaubte, dass einige Menschen mit den Eigenschaften einer Führungskraft geboren werden, so wie andere mit dem natürlichen Talent für Musik oder Sport. Er glaubte auch, dass Menschen ihre verborgenen Führungsqualitäten entdecken können, indem sie an den regelmäßigen Aktivitäten eines Toastmasters-Clubs teilnehmen.

Sie wollen vielleicht zu den weltweit führenden Geschäftsleuten oder Politikern gehören oder Sie sind jemand, der gelegentlich eine Gruppe von Leuten zur Zusammenarbeit motivieren muss, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. In beiden Fällen werden die Projekte im Handbuch für *Kompetente Führung* (Artikel DE265) Ihnen Gelegenheiten bieten, Ihre Führungsfähigkeiten aufzubauen, indem Sie in verschiedenen Rollen bei Toastmasters Clubtreffen dienen. Indem Sie die Projekte in diesem Handbuch fertigstellen, können Sie lernen, wie man zuhört, kritisch denkt, plant, organisiert, seine Zeit einteilt, vermittelt, motiviert, als Mentor wirkt oder ein Team aufbaut.

SO FUNKTIONIERT ES

Jedes einzelne Projekt der insgesamt zehn Projekte des vorliegenden Handbuchs konzentriert sich auf eine ganz bestimmte Führungsfähigkeit. Jedes Projekt besteht aus zwei Teilen: eine kurze informative Einführung in die Fähigkeit und eine Aufgabe, die dazu vorgesehen ist, Ihnen Gelegenheit zu geben, einen Aspekt dieser Fähigkeit zu üben und zu erlernen. Für die meisten Projekte können Sie aus einer Liste von mehreren Rollen beim Clubtreffen auswählen; andere machen es erforderlich, dass Sie Ihrem Club auf andere Weise dienen. Führungsfähigkeiten können bei jeder gestellten Rolle erlernt werden. Dabei versteht es sich von selbst, dass man bei einigen Aufgaben mehr lernt als bei anderen. Die Projekte müssen nicht in der vorgegebenen Reihenfolge bearbeitet werden, auch wenn dies von Vorteil wäre.

Teilweise gleichen sich die Anforderungen, die in unterschiedlichen Projekten an Sie gestellt werden. Zum Beispiel bei den Projekten 1, 2, 3 und 8 können Sie die vorbereitete Rede eines Mitglieds bewerten. Mit der einmaligen Ausübung dieser Bewerberrolle erfüllen Sie aber nur die Anforderungen eines einzigen Projekts, nicht jedoch die Anforderungen aller vier Projekte. Um alle vier Projekte abzuschließen, müssen Sie daher viermal als Bewerber auftreten.

Zu jeder Führungsrolle aus dem Handbuch werden Sie von einem Führungsbewerter bewertet. So wie ein Redebewerter kann ein Führungsbewerter ein beliebiges Clubmitglied sein und er äußert seine persönliche Meinung zu Ihrer Leistung in der Führungsrolle, stellt die Stärken heraus und formuliert Verbesserungsvorschläge für das nächste Mal.

Das Tempo, in dem Sie das Handbuch bearbeiten, bestimmen Sie. Parallel dazu können Sie auch mit dem Handbuch für *Kompetente Kommunikation* (Artikel DE225) oder mit der *Advanced Communication Series* arbeiten.

BELOHNUNGEN GIBT ES VIELE

Nachdem Sie alle zehn Projekte dieses Handbuchs bearbeitet haben und die Anmeldung für die Auszeichnung eingereicht haben, erhalten Sie die Auszeichnung Kompetente Führungskraft (Competent Leader = CL). Sie erhalten ein Zertifikat und, wenn Sie es wünschen, sendet Toastmasters International einen Brief über die Leistung an Ihren Arbeitgeber.

Aber das ist nur der erste Schritt. Toastmasters bietet Ihnen zwei Entwicklungsmöglichkeiten: Wenn Sie die Laufbahn zur Verbesserung Ihres Kommunikationsvermögens verfolgen, können Sie als Kompetenter Redner (Competent Communicator = CC), Fortgeschrittener Redner Bronze (Advanced Communicator Bronze = ACB), Fortgeschrittener Redner Silber (Advanced Communicator Silver = ACS) und Fortgeschrittener Redner Gold (Advanced Communicator Gold = ACG) anerkannt werden. Wenn Sie die Laufbahn zur Weiterentwicklung Ihrer Führungsfähigkeiten verfolgen, können Sie als CL, dann als Fortgeschrittene Führungskraft Bronze (Advanced Leader Bronze = ALB) und schließlich als Fortgeschrittene Führungskraft Silber (Advanced Leader Silver = ALS) anerkannt werden. Die Laufbahnen schließen sich nicht gegenseitig aus. Das Tempo, in dem Sie das Handbuch bearbeiten, bestimmen Sie. Parallel dazu können Sie auch mit dem Handbuch für *Kompetente Kommunikation* (Artikel DE225) oder mit der *Advanced Communication Series* arbeiten.

Die höchste verliehene Anerkennung ist der Toastmaster mit Auszeichnung (Distinguished Toastmaster = DTM) für diejenigen, die beide Laufbahnen verfolgt und bereits die Auszeichnung zum Fortgeschrittenen Redner Gold (ACG) und zur Fortgeschrittenen Führungskraft Silber (ALS) erhalten haben.

Eine Aufstellung der verfügbaren Auszeichnungen und die jeweiligen Anforderungen finden Sie unter www.toastmasters.org/membereducation.

WIE BEGINNE ICH?

1. **Bitten Sie Ihren Vizepräsidenten für Bildung (Vice President Education = VPE) um einen Mentor.** Ein Mentor ist ein erfahrenes Clubmitglied, das Ihnen bei Ihren ersten Aufgaben unterstützend zur Seite steht und alle Fragen zum Weiterbildungsprogramm von Toastmasters International beantwortet.
2. **Bitten Sie Ihren Vizepräsidenten für Bildung, Ihre erste Rolle in das Programm aufzunehmen.** Je früher Sie am Clubleben aktiv teilnehmen, desto schneller werden Sie sich weiterentwickeln. Bitten Sie den VPE, Sie mit dem Clubleben näher vertraut zu machen. Der Vizepräsidenten für Bildung erklärt Ihnen dann, wie der Club arbeitet, und wird Sie darüber informieren, welche Weiterbildungsmöglichkeiten es gibt und welche Pflichten ein Mitglied bei Toastmasters hat. Gemeinsam werden Sie Ihre Ziele besprechen und Möglichkeiten ermitteln, welche Unterstützung der Club Ihnen dabei bieten kann.
3. **Fangen Sie an, Ihre erste Rolle beim Clubtreffen vorzubereiten.** Arbeiten Sie an Ihrer ersten Rolle mit Ihrem Mentor zusammen und halten Sie sich an die Vorgaben des Projekts. Eine gute Vorbereitung hilft, mit der Nervosität besser umzugehen und aus Ihnen eine bessere Führungskraft zu machen.

4. **Bringen Sie Ihr Handbuch für *Kompetente Führung* (Artikel DE265) zu jedem Treffen mit.** Das Übernehmen von Rollen ist Teil davon, ein Toastmaster zu sein, und Sie werden Ihre Auszeichnung als CL schneller erreichen, wenn Sie für jede übernommene Aufgabe Anerkennung erhalten. Auch wenn Sie nicht für eine Rolle beim Clubtreffen eingeplant sind, werden Sie möglicherweise gebeten, für ein fehlendes Mitglied einzuspringen. Wenn Sie bei einem Clubtreffen mehr als eine Rolle übernehmen, müssen Sie sich entscheiden, für welche davon Sie auf Ihrem Weg zur Auszeichnung als Kompetente Führungskraft Anerkennung erhalten möchten.

NUTZEN SIE DEN PROJEKTABSCHLUSSBERICHT

Der Projektabschlussbericht auf der folgenden Seite dient einem doppelten Zweck: er bietet eine einfache Referenz zu den Projektanforderungen *Kompetente Führung* (Artikel DE265) und eine Methode, dass der VPE Ihre Projekte abzeichnet, wenn Sie sie abschließen. Wenn Sie alle zehn Projekte in diesem Handbuch fertiggestellt haben, senden Sie ein Kopie dieses Formulars zusammen mit einer Kopie der Anmeldung für die CL-Auszeichnung an den Toastmasters International Hauptsitz in den USA, um Ihr CL-Zertifikat zu erhalten. (Detaillierte Anweisungen zur Einreichung Ihrer Anmeldung bei dem Toastmasters International Hauptsitz in den USA finden Sie auf der Anmeldung zur CL-Auszeichnung.)

LESEN SIE, BEVOR SIE ANFANGEN

Bitte lesen Sie jedes Projekt sorgfältig durch, bevor Sie mit jeder Aufgabe beginnen.

ZUSAMMENFASSUNG

Zuhören ist eine wichtige Führungsqualität, die Ihnen hilft, Informationen zu erhalten, Probleme zu erkennen und zu lösen, Entscheidungen zu treffen und Konflikte zu lösen. Die Fähigkeit des Zuhörens spielt auch eine wichtige Rolle bei der Teamentwicklung. Sie können lernen, ein besserer Zuhörer zu sein, indem Sie einigen einfachen Vorschlägen folgen.

ZIELE

- ▶ Bestimmen Sie Ihre Fähigkeit zuzuhören.
- ▶ Identifizieren Sie effektive Fähigkeiten zuzuhören und wenden Sie sie an.

ZUHÖREN

Zuhören ist eine wichtige Führungsqualität. Durch gutes Zuhören können Sie Informationen erhalten, Probleme erkennen und lösen, Entscheidungen treffen und Konflikte lösen.

Die Fähigkeit des Zuhörens einer Führungskraft spielt auch eine wichtige Rolle bei der Teamentwicklung. Führungskräfte müssen in der Lage sein, eine Verbindung mit ihrem Team aufzubauen und Interesse für das Team und die geleistete Arbeit zu zeigen. Diese Verbindung wird durch Zuhören hergestellt, besonders dem, was die Mitglieder des Teams denken und welche Pläne und Ideen sie haben. Wenn Sie Ihre Teammitglieder anhören, dann bekommen sie das Gefühl, wichtig zu sein und respektiert zu werden. Im Gegenzug werden diese Menschen Ihnen vertrauen und Sie respektieren und die eigenen Fähigkeiten bestmöglich einsetzen.

SIND SIE EIN GUTER ZUHÖRER?

Bewerten Sie Ihre aktuelle Fähigkeit, anderen zuzuhören, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich richte meine Aufmerksamkeit auf den Redner und denke über nichts anderes nach.	3	2	1
Ich nehme nichts von dem vorweg, was der Redner wohl sagen wird, bevor er es tatsächlich ausspricht.	3	2	1
Ich warte, bis der Redner ausgesprochen hat, bevor ich meine Antwort formuliere.	3	2	1
Während ich zuhöre, schaue ich dem Redner in die Augen, nicke mit dem Kopf und lächle, um Interesse zu zeigen.	3	2	1
Ich mache nichts anderes, während jemand zu mir spricht.	3	2	1
Ich höre dem Redner auch dann aufmerksam zu, wenn ich mit seinen Gedanken nicht übereinstimme.	3	2	1
Wenn der Redner fertig ist, fasse ich das, was er gesagt hat, zusammen, um sicherzustellen, dass ich ihn auch richtig verstanden habe.	3	2	1
Ich stelle dem Redner Fragen, wenn ich nicht sicher bin, ob ich ihn richtig verstanden habe.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 22 bis 24 Punkte haben! Sie sind dann ein ausgezeichnete Zuhörer. Wenn Sie zwischen 17 und 21 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 16 oder weniger Punkte haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

TIPPS FÜR GUTES ZUHÖREN

Zuhören ist nicht immer einfach und erfordert manchmal eine größere geistige Leistung als das Reden. Die Fähigkeit zuzuhören kann man verbessern, indem man folgende Hinweise beachtet:

Wenn Sie Ihre Teammitglieder anhören, dann bekommen sie das Gefühl, wichtig zu sein und respektiert zu werden. Im Gegenzug werden diese Menschen Ihnen vertrauen und Sie respektieren und die eigenen Fähigkeiten bestmöglich einsetzen.

1. **Seien Sie aufgeschlossen.** Vermeiden Sie Vermutungen oder Urteile, bevor der Redner aufgehört hat zu sprechen.
2. **Halten Sie Augenkontakt.** Zeigen Sie dem Redner Ihre volle Aufmerksamkeit.
3. **Beobachten Sie Ihre eigene Körpersprache.** Entspannen Sie sich. Verschränken Sie nicht Arme und Beine und klopfen Sie nicht unkontrolliert mit den Fingern und vermeiden Sie Gesten, die auf Nervosität hinweisen. Wenden Sie sich statt dessen dem Redner zu und nicken oder lächeln Sie, wenn es angemessen ist.
4. **Achten Sie auf die Hauptaussagen und darauf, dass Sie alles richtig verstanden haben.** Filtern Sie die Kerngedanken heraus und vergessen Sie diese nicht. Wenn jemand beispielsweise erklärt, warum sich ein größeres Projekt verzögert hat, dann hören Sie sich aufmerksam jeden einzelnen Grund an.
5. **Geben Sie den Inhalt mit eigenen Worten wieder.** Zeigen Sie dem Redner, dass Sie ihn verstanden haben. Falls das nicht der Fall war, geben Sie ihm die Möglichkeit zur Klarstellung. Beispielsweise können Sie sagen: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, liegt der Hauptgrund für die Terminabweichung an der Änderung des Designs.“
6. **Stellen Sie Fragen.** Fragen festigen Ihr Verständnis und helfen Ihnen, zusätzliche Informationen zu bekommen, z. B.: „Warum war das bisherige Design nicht geeignet?“ „Was kostet die Änderung des Designs?“
7. **Bewerten Sie.** Nachdem der Redner aufgehört hat zu reden, überlegen Sie sich Ihre Antwort sorgfältig.

IHRE AUFGABE

Entwickeln und üben Sie Ihre Fähigkeit zuzuhören, indem Sie im Verlauf mehrerer Clubtreffen drei der vier der genannten Rollen wahrnehmen.

- ▶ Redebewerter
- ▶ Table Topics™ Redner
- ▶ Füllwortzähler
- ▶ Sprachstilbewerter

Erfahren Sie mehr über diese Rollen unter www.toastmasters.org/meetingroles.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **ZUHÖREN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, um die Details zu erfahren, die Sie für eine vollständige Bewertung benötigen.

Redebewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Redebewerter hat sich mit dem Redner beschäftigt und Augenkontakt und andere nonverbale Mittel eingesetzt, um Interesse zu zeigen.	3	2	1
Der Redebewerter hat seine ganze Aufmerksamkeit dem Redner gewidmet und während der Rede nichts anderes gemacht.	3	2	1
Der Redebewerter hat den Inhalt der Rede zusammengefasst und/oder wesentliche Sätze aus der Rede in seiner Bewertung wiederholt.	3	2	1

Beurteilen Sie das Verhalten des Redebewerter als Zuhörer. Welches spezifische Verhalten hat gezeigt, dass der Bewerter die Ideen des Redners verstanden hat? Hat sich der Bewerter an die Hauptideen und -punkte des Redners erinnert?

Table Topics™ Redner

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Redner hat seine ganze Aufmerksamkeit dem Topicsmaster™ gewidmet und nichts anderes gemacht, während der Topicsmaster™ sprach.	3	2	1
Der Redner zeigte umfassendes Verständnis des Themas.	3	2	1
Der Redner hat höflich allen anderen Table Topics™ Rednern zugehört.	3	2	1

Beurteilen Sie das Verhalten des Redners als Zuhörer. Hat die Körpersprache des Table Topics™ Redners gezeigt, dass er dem Topicsmaster™ zugehört hat, als das Thema vorgetragen wurde? Wie hat die Antwort des Table Topics™ Redners sein Verständnis des Themas gezeigt?

Füllwörterzähler

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Füllwörterzähler hat seine ganze Aufmerksamkeit allen Rednern gewidmet und während der Reden nichts anderes gemacht.	3	2	1
Der Bericht des Füllwörterzählers hat deutlich gezeigt, dass er allen Rednern während des Treffens aufmerksam zugehört hat.	3	2	1
Die Körpersprache des Füllwörterzählers hat deutlich gezeigt, dass er allen Rednern während des Treffens aufmerksam zugehört hat.	3	2	1

Beurteilen Sie das Verhalten des Füllwörterzählers als Zuhörer. Welche Hinweise in der Körpersprachen des Füllwörterzählers lassen darauf schließen, dass er zugehört hat? Welche anderen Verhaltensweisen beim Zuhören hat der Füllwörterzähler während des Treffens gezeigt?

Sprachstilbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Sprachstilbewerter hat gute Fähigkeiten als Zuhörer gezeigt, indem er beim Vortragen seines Berichts wesentliche Sätze des Redners wiederholt hat.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter hat jedes Mal notiert, wenn das Wort des Tages oder eine Ableitung davon während des Treffens korrekt gebraucht wurde.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter war während des Treffens aufmerksam. Er zeigte während des Treffens volle Aufmerksamkeit und identifizierte und klärte jeglichen Gebrauch von grammatischen Besonderheiten.	3	2	1

Beurteilen Sie das Verhalten des Sprachstilbewerter als Zuhörer. Welche physischen Hinweise gab der Sprachstilbewerter, um beim Treffen seine Aufmerksamkeit in Bezug auf die Redner zu zeigen?

ZUSAMMENFASSUNG

Eine Führungskraft sammelt Informationen, analysiert sie dann kritisch, interpretiert und versteht sie, bevor sie handelt. Kritische Denker hinterfragen, was sie lesen und hören. Dann bestimmen sie die Qualität einer Information und nutzen Logik, um Schlüsse zu ziehen. Kritische Denker treffen bessere Entscheidungen.

ZIELE

- ▶ Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, kritisch zu denken.
- ▶ Entwickeln und üben Sie erfolgreiche Praktiken zu kritischem Denken.

KRITISCHES DENKEN

Eine erfolgreiche Führungskraft sammelt Informationen, analysiert sie dann kritisch, interpretiert und versteht sie, bevor sie handelt. Diesen Vorgang nennt man kritisches Denken. Beim kritischen Denken geht es darum, wie man Probleme, Fragen und Streitfälle angeht.

WIE GUT DENKEN SIE KRITISCH?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeiten im Bereich kritisches Denken, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Wenn ich mit einem Problem konfrontiert werde, verbringe ich Zeit damit, aus mehreren Quellen Informationen dazu zu sammeln.	3	2	1
Ich stelle Fragen, um zusätzliche Informationen zu bekommen.	3	2	1
Ich prüfe Überzeugungen, Vermutungen und Meinungen und wäge sie gegenüber den Fakten ab.	3	2	1
Ich urteile und entscheide erst dann, wenn ich alle Fakten berücksichtigt habe.	3	2	1
Ich versuche, die positiven Aspekte anderer Meinungen zu sehen, selbst wenn diese nicht mit meinen übereinstimmen.	3	2	1
Ich habe Spaß an der Suche nach neuen Lösungen für Probleme.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 17-18 Punkte erreicht haben! Sie sind dann ein ausgezeichnete Kritischer Denker. Wenn Sie zwischen 12 und 16 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 11 Punkte oder weniger erreicht haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

KRITISCHES DENKEN

Kritische Denker hinterfragen, was sie lesen und hören. Sie bestimmen die Qualität, Vorteile und Mängel einer Idee und können zwischen Fakten und Meinungen unterscheiden. Sie nutzen Logik und Analyse, um Schlüsse zu ziehen. Kritische Denker sind fähig, Informationen auf unterschiedliche Art und Weise zu betrachten:

- ▶ Sie **interpretieren** die Bedeutung von Erfahrungen, Situationen, Daten und Urteilen. Kritische Denker können die Ideen eines anderen in eigene Worte fassen, die Gefühlslage einer Person aus deren Gesicht ablesen oder die Bedeutung einer graphischen Darstellung oder eines Schaubilds klären.

- ▶ Kritische Denker **identifizieren und analysieren** Beziehungen zwischen Ereignissen, Aussagen, Konzepten und Situationen. Beispielsweise können sie die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zweier Zeitungsberichte über ein und dasselbe Ereignis erkennen.
- ▶ Sie **beurteilen Glaubwürdigkeit**, indem sie die logische Stärke einer Aussage, Beschreibung oder Interpretation bestimmen und beurteilen, ob ein Beweis eine gezogene Schlussfolgerung unterstützt.
- ▶ Kritische Denker **ziehen Schlüsse**, indem sie Hypothesen bilden und Konsequenzen aus Daten und Ereignissen ableiten. Beispielsweise wenden sie logisches Denken an, um die Konsequenzen einer bestimmten Handlung zu ermitteln, die jemand vorschlägt.

TIPPS ZUM KRITISCHEN DENKEN

- ▶ **Informieren Sie sich.** Sammeln Sie Informationen aus zahlreichen Quellen. Das Internet, Bücher, Magazine, Zeitschriften, Zeitungen, Videos und CDs sind gute Informationsquellen. Sich mit Kollegen oder Mitarbeitern zu beraten, ist ebenfalls nützlich.
- ▶ **Treffen Sie Entscheidungen nicht zu früh.** Stellen Sie sicher, dass Ihnen alle Fakten zur Verfügung stehen, und nehmen Sie sich Zeit, diese zu überdenken. Schnelle Entscheidungen könnten Sie später bereuen.

Kritische Denker treffen bessere Entscheidungen. Sie bestimmen die Qualität einer Information und nutzen Logik, um Schlüsse zu ziehen.

- ▶ **Bleiben Sie unvoreingenommen.** Vielleicht stoßen Sie später auf Informationen, die Ihre Sicht auf das Problem verändern.
- ▶ **Stellen Sie Fragen.** Stellen Sie keine Vermutungen an. Fragen, die mit „wie“ oder „warum“ beginnen, werden Ihnen helfen, an mehr Informationen heranzukommen, zum Beispiel: „Warum denken Sie, dass dies der Grund ist?“ „Wie arbeitet dieses System?“
- ▶ **Seien Sie ehrlich zu sich selbst.** Erkennen Sie Ihre Voreingenommenheit und vermeiden Sie, sich davon beeinflussen zu lassen.
- ▶ **Wägen Sie Meinungen gegenüber Fakten ab.** Hüten Sie sich davor, mehr Wert auf Meinungen als auf Fakten zu legen. Sollte sich jemand für einen ganz bestimmten Vorschlag aussprechen, dann könnte dies auf persönlicher Voreingenommenheit beruhen und nicht auf konkreten Fakten.
- ▶ **Seien Sie ausdauernd.** Der gesamte Prozess braucht seine Zeit und Sie stoßen vielleicht auf Schwierigkeiten. Geben Sie nicht auf.
- ▶ **Seien Sie organisiert.** Strukturieren Sie alle gesammelten Informationen und denken Sie über Bewertungskriterien nach. Notieren Sie wichtige Punkte oder Aspekte, die Sie gerne weiter untersuchen würden.
- ▶ **Berücksichtigen und analysieren Sie alle Optionen.** Dies ist der wichtigste Teil des kritischen Denkens. Erst nach der Analyse aller Optionen sollten Sie entscheiden, welche die beste ist.

IHRE AUFGABE

Entwickeln und üben Sie Ihre Fähigkeit zu Kritischem Denken, indem Sie bei unterschiedlichen Clubtreffen zwei der genannten Rollen wahrnehmen.

- ▶ Redebewerter
- ▶ Sprachstilbewerter
- ▶ Gesamtbewerter

Erfahren Sie mehr über diese Rollen unter www.toastmasters.org/meetingroles.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **KRITISCHES DENKEN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Redebewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Redebewerter zeigte Verständnis für die Ideen des Redners.	3	2	1
Die Bewertung des Redebewerterers der Rede war gut organisiert.	3	2	1
Der Bewerter zeigte Verständnis für die Gefühle des Redners in Bezug auf sein Thema.	3	2	1

Bewerten Sie die Praktiken des kritischen Denkens, die der Bewerter benutzt hat. Wie hat der Bewerter sein Verständnis der Ideen des Redners gezeigt? Wie hat der Bewerter gezeigt, dass er den Standpunkt des Redners verstanden hat? Hat der Bewerter die Rede und/oder den Präsentationsstil des Redners analysiert?

Sprachstilbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Sprachstilbewerter hat spezielle Grammatikprobleme angesprochen.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter zeigte gute Fähigkeiten zu kritischem Denken.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter machte fundierte Verbesserungsvorschläge.	3	2	1

Wie ist der Sprachstilbewerter vorgegangen, um Grammatikprobleme zu klären? Welche spezifischen Vorschläge hat der Sprachstilbewerter gemacht, die seine Kenntniss der deutschen Grammatik gezeigt haben?

Gesamtbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Gesamtbewerter hat gutes Verständnis für ein erfolgreiches Clubtreffen gezeigt.	3	2	1
Die Bewertung des Gesamtbewerter des Treffens war gut organisiert.	3	2	1
Alle Bewerber für das Treffen waren aufgrund der Vorbereitung des Gesamtbewerter gut vorbereitet.	3	2	1
Der Gesamtbewerter hat spezifische Vorschläge gemacht, um zu verdeutlichen, was der Club braucht, um für die Mitglieder erfolgreicher und nützlicher zu werden.	3	2	1

Hat der Gesamtbewerter die Qualität der Bewertungen des Treffens kommentiert, zum Beispiel, ob sie positiv und hilfreich waren und den Weg zu Verbesserungen gezeigt haben? Welche anderen Vorschläge hat der Gesamtbewerter gemacht, um zu gewährleisten, dass der Club die Bedürfnisse der Mitglieder erfüllt?

ZUSAMMENFASSUNG

Teammitglieder müssen wissen, was sie gut machen, was sie nicht gut machen und wie sie sich verbessern können. Feedback zu Leistungen zu geben, ist eine grundlegende Führungsqualität. Richtig erteiltes Feedback kann Stress abbauen, zwischenmenschliche Beziehungen verbessern sowie das Vertrauen und den Respekt gegenüber den Führungskräften und Teammitgliedern fördern.

ZIELE

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, Feedback zu geben. Entwickeln und üben Sie erfolgreiche Praktiken, Feedback zu geben.

FEEDBACK GEBEN

Erfolgreich konstruktives Feedback zu Leistungen zu geben, ist eine grundlegende Führungsqualität. Dennoch fühlen sich viele Führungskräfte unwohl, wenn sie die Leistung anderer beurteilen müssen. Feedback wird als Kritik angesehen und wissen, dass Kritik für etwas Negatives gehalten wird, - sowohl von denjenigen, die Kritik äußern, als auch von jenen, die kritisiert werden. Daher zögern wir aus einer Vielzahl von Gründen:

- ▶ Wir haben der anderen Person nie gesagt, was wir von ihr erwarten.
- ▶ Wir gehen davon aus, dass die andere Person alles verstanden hat.
- ▶ Wir geben uns selbst die Schuld, wenn die andere Person etwas missversteht.
- ▶ Wir hoffen, die Situation klärt sich von allein.
- ▶ Wir hoffen, unser Teammitglied findet selbst heraus, was wir wollen.
- ▶ Wir haben Angst, Teammitglieder gegen uns einzunehmen.
- ▶ Wir fühlen uns schuldig, andere zu kritisieren.

Feedback kann eine positive Erfahrung sein. Wer Feedback erhält, kann erkennen, was er wirklich gut macht, und lernen, was man noch verbessern könnte. Außerdem ist es eine Gelegenheit für die Führungskraft, dem Team zu helfen, effektiver zu arbeiten. Feedback kann Stress abbauen, zwischenmenschliche Beziehungen verbessern sowie das Vertrauen und den Respekt gegenüber den Führungskräften und Teammitgliedern fördern.

GEBEN SIE WIRKSAMES FEEDBACK?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeiten, Feedback zu erteilen, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich spreche mit einem Teammitglied über seine Leistung, wenn ich ruhig und gelassen bin.	3	2	1
Ich beziehe das Feedback nur auf die Handlungen des Teammitglieds und nicht auf seine Persönlichkeit oder seinen Charakter.	3	2	1
Ich beschreibe ein konkretes Verhalten, das sich als Problem erwiesen hat und gebe Beispiele dafür.	3	2	1
Ich erkläre die Auswirkungen dieses Verhaltens auf das Team.	3	2	1
Ich bitte das Teammitglied um Kommentare und Erklärungen.	3	2	1
Ich gebe konkrete Verbesserungsvorschläge.	3	2	1
Ich lege dem Teammitglied konkret dar, was es gut macht.	3	2	1
Zum Schluss ermutige ich das Teammitglied.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 22-24 Punkte erreicht haben! Sie erteilen dann ausgezeichnetes Feedback. Wenn Sie zwischen 16 und 21 Punkten erreicht haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 15 Punkte oder weniger erreicht haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten!

WIE MAN FEEDBACK GIBT

Feedback ist besonders dann hilfreich, wenn es unmittelbar im Anschluss an ein Verhalten gegeben wird, und es sollte respektvoll, ruhig und ermutigend erteilt werden und auf den jeweiligen Menschen zugeschnitten sein. Die folgenden Vorschläge werden Ihnen dabei helfen, Feedback richtig zu geben:

- ▶ **Beschreiben Sie, welches spezielle Verhalten Sie stört:** "Cam, die wöchentliche Lieferung an unsere Verkaufsabteilung in Brasilien kam zwei Tage zu spät. Es ist nun schon das zweite Mal in diesem Monat, dass eine Lieferung zu spät kommt. Beide Male wurde das Transportgut zwar pünktlich verpackt, doch ist es einfach nicht zum geplanten Termin abgeschickt worden." Versuchen Sie lieber nicht, den Grund für das unerwünschte

Verhalten herauszufinden: "Cam, ich weiß, dass Sie verärgert sind, weil Sie nicht befördert worden sind." Beschreiben Sie stattdessen einfach das Verhalten.

- ▶ **Erklären Sie die Auswirkungen des Verhaltens:** "Wegen der verspäteten Lieferung sind in Brasilien drei Geschäftsabschlüsse geplatzt. Das kostet unsere Firma Tausende von US-Dollars und unsere Geschäftspartner in Brasilien konnten ihre Verkaufsziele nicht erreichen."

- ▶ **Hören Sie zu.** Die Erklärungen des Teammitglieds könnten möglicherweise wie folgt lauten: "Zwei Mitarbeiter unserer Belegschaft waren in der Woche damals krank" oder "Ich war den ganzen Tag in einer Besprechung". Nehmen Sie die Erklärung hin, aber konzentrieren Sie sich weiter auf das problematische Verhalten.
- ▶ **Verlangen Sie eine Änderung des Verhaltens:** "Die Waren müssen von hier aus nach Plan verschickt werden."
- ▶ **Betonen Sie, dass die Person ihr Verhalten ändern kann:** "Wenn Sie rechtzeitig an die Transportfirma herantreten, dann können Sie auch sicher sein, dass die Waren nach Plan verschickt werden."
- ▶ **Beenden Sie das Gespräch mit verbindlichen Worten:** "Cam, Sie haben nun seit fünf Jahren die Aufsicht über den Versand und ich schätze sehr, was Sie für die Entwicklung unserer Firma getan haben."

Feedback kann eine positive Erfahrung sein. Wer Feedback erhält, kann erkennen, was er wirklich gut macht, und lernen, was man noch verbessern könnte.

- ▶ **Beschäftigen Sie sich weiter mit dem Fall.** Beobachten Sie die zukünftigen Leistungen der Mitarbeiterin. Wenn sich die Leistungen verbessern, dann sollten Sie mit Lob nicht sparen: "Cam, unser brasilianisches Büro hat mir mitgeteilt, dass die letzten zwei Lieferungen sogar einen Tag früher angekommen sind. Vielen Dank!"

Seien Sie einfühlsam. Die Reaktion eines Mitarbeiters hängt auch davon ab, wie Sie etwas sagen. Sie wollen, dass Ihr Mitarbeiter Ihre Bemerkungen positiv aufnimmt. Flechten Sie Beispiele aus Ihrer persönlichen Erfahrung ein oder machen Sie Ihren eigenen Standpunkt deutlich. Sagen Sie nicht, "Jeder denkt..." oder "Man sagt..." Machen Sie Kommentare aus Ihrer eigenen Erfahrung oder Sichtweise: "Ich sah..." oder "Ich habe Sorge, dass..."

Drängen Sie ein Teammitglied nicht in die Defensive. Sagen Sie zum Beispiel: "Wenn ich die Daten nicht pünktlich bekomme, kann ich meinen Bericht für den Vorstand nicht fertig stellen." Sagen Sie nicht: "Wenn Sie Ihre Arbeit einfach nur machen würden, dann müsste ich Ihnen wegen der fehlenden Informationen auch nicht hinterherrennen."

WÜRDIGEN SIE GUTE LEISTUNGEN

Feedback umfasst auch, diejenigen anzuerkennen, die gute Leistung erbringen. Wenn Sie eine kontinuierliche Verbesserung aller Teammitglieder erreichen wollen, erkennen Sie ihre Leistungen an. Denn positive Rückmeldungen können Menschen dazu motivieren, ihre Leistungen noch zu steigern. Wenn Sie jemanden loben, sollten Sie Folgendes beachten:

1. **Seien Sie konkret.** Legen Sie dar, wofür Ihre Mitarbeiter Ihr Lob verdienen.
2. **Drücken Sie Ihre Anerkennung aus.** Erklären Sie, warum die Anstrengungen des Mitarbeiters Erfolg hatten und wie sie zum Erfolg des Teams beigetragen haben.
3. **Ermutigen Sie dazu, weiterhin gute Leistungen zu erbringen.**

IHRE AUFGABE

Entwickeln und trainieren Sie Ihre Fähigkeit, Feedback zu geben, indem Sie im Verlauf mehrerer Clubtreffen die drei genannten Rollen wahrnehmen

- ▶ Redebewerter
- ▶ Sprachstilbewerter
- ▶ Gesamtbewerter

Erfahren Sie mehr über diese Rollen unter www.toastmasters.org/meetingroles.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **FEEDBACK GEBEN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Redebewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Bewerter gab nur Feedback zur Präsentation des Redners, nicht zu seiner Persönlichkeit oder seinem Charakter.	3	2	1
Der Bewerter machte konkrete Verbesserungsvorschläge.	3	2	1
Der Bewerter gab konkrete Beispiele dafür, was der Redner gut gemacht hat.	3	2	1
Zum Abschluss hat der Bewerter den Redner ermutigt.	3	2	1

Wie hat der Bewerter sein Feedback auf den Redner zugeschnitten? Hat der Bewerter die Ziele des Redners verstanden? Wie hat der Bewerter sein Verständnis gezeigt?

Sprachstilbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Sprachstilbewerter gab nur Feedback zur Präsentation des Redners, nicht zu seiner Persönlichkeit oder seinem Charakter.	3	2	1
Wenn der Sprachstilbewerter ein Grammatikproblem bemerkt hat, hat er den korrekten Gebrauch genannt.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter hat auf Mitglieder mit kreativem Sprachgebrauch aufmerksam gemacht.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter hat erklärt, wer das Wort des Tages (oder eine Ableitung davon) korrekt oder falsch verwendet hat.	3	2	1

Nennen Sie Beispiele, wie der Sprachstilbewerter konkrete Verbesserungsvorschläge gemacht hat. Hat der Bericht des Sprachstilbewerter die Redner ermutigt?

Gesamtbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Gesamtbewerter machte spezifische Verbesserungsvorschläge, wenn nötig.	3	2	1
Der Gesamtbewerter gab konkrete Beispiele dafür, was Teilnehmer gut gemacht haben.	3	2	1
Der Gesamtbewerter schloss seine Bewertung mit einer positiven Bemerkung ab und ermutigte die Teilnehmer dazu, sich weiter zu verbessern.	3	2	1

Hat der Gesamtbewerter Kommentare gegeben, die es anderen Toastmastern ermöglicht haben, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln? Wie gut ist es dem Gesamtbewerter gelungen, seine Verbesserungsvorschläge für das Treffen zu erläutern?

ZUSAMMENFASSUNG

Zeitmanagement hilft Führungskräften, die ihnen zur Verfügung stehende Zeit am besten zu nutzen. Sie können Ihre Zeit einteilen und Projekte und Aufgaben effizient erledigen, indem Sie lang- und kurzfristige Ziele identifizieren, eine tägliche Aufgabenliste erstellen, Prioritäten für die Liste setzen, einen Zeitplan aufstellen und Aufgaben wenn möglich delegieren, Zeit für unerwartete Aufgaben lassen und mit Unterbrechungen umzugehen wissen.

ZIELE

- Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, Ihre Zeit einzuteilen.
- Entwickeln und üben Sie erfolgreiche Praktiken des Zeitmanagements.

ZEITMANAGEMENT

Die Fähigkeit, sich seine Zeit gut einzuteilen, ist für Führungskräfte wertvoll. Besprechungen, Büroarbeit und Krisen – das alles benötigt Zeit und lässt nur wenig übrig für das, wofür Führungskräfte da sind: jetzt Führung zu bieten, zu planen und in die Zukunft zu führen.

WIE GUT TEILEN SIE SICH IHRE ZEIT EIN?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, Ihre Zeit einzuteilen, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich mache täglich eine Liste mit Aufgaben.	3	2	1
Ich setze mir Termine.	3	2	1
Ich priorisiere die Dinge, die zu erledigen sind.	3	2	1
Ich delegiere Aufgaben, wenn möglich.	3	2	1
Ich plane Zeit für kreative Projekte oder wichtige Aufgaben ein.	3	2	1
Ich teile große Projekte in kleinere, einfacher zu bearbeitende Teile auf.	3	2	1
Ich erledige kreative Arbeiten zu der Tageszeit, zu der ich die meiste Energie habe.	3	2	1
Ich plane täglich Zeit für unerwartete Probleme und Aufgaben ein.	3	2	1
Ich nehme jedes Blatt Papier auf meinem Arbeitstisch nur ein einziges Mal in die Hand.	3	2	1
Ich erledige unangenehme Aufgaben zuerst.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie zwischen 27 oder 30 Punkten erreicht haben! Sie haben dann ein ausgezeichnetes Zeitmanagement. Wenn Sie zwischen 20 und 26 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 19 oder weniger Punkte haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

TIPPS ZUM UMGANG MIT IHRER ZEIT

Um die Herausforderung des Zeitmanagements zu meistern, sollten Sie zu Folgendem in der Lage sein:

- Verstehen, was Sie wirklich in der Ihnen zur Verfügung stehenden Zeit erreichen können
- Die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit am besten nutzen

- ▶ Sich genügend Zeit für Tätigkeiten nehmen, die Sie unbedingt tun müssen
- ▶ Sich etwas Zeit für die Erledigung unerwarteter Ereignisse aufheben
- ▶ So wenig Stress haben wie möglich, indem Sie sich und anderen nicht zuviel zumuten.

Einige Leute glauben, dass sie mehr erledigen können, wenn sie noch schneller und noch mehr arbeiten. Doch diese Arbeitsweise ruft oft Probleme hervor, weil sich hierdurch auch mehr Fehler einschleichen. Denn zu langes Arbeiten ermüdet, verringert unser Urteilsvermögen und erzeugt neue Probleme.

Das Aufschieben unangenehmer Aktivitäten wirkt sich stark auf den Umgang mit unserer Zeit aus. Wenn Sie bis zur letzten Minute warten, ehe Sie ein großes Projekt in Angriff nehmen oder einen großen Papierberg abarbeiten, dann laden Sie zusätzlichen Stress auf sich und laufen Gefahr, Fehler zu machen oder schlecht zu arbeiten.

Die folgenden Schritte sollen Ihnen helfen, Ihre Zeit vernünftig einzuteilen sowie Projekte und Aufgaben effizient zu erledigen:

- ▶ **Ermitteln Sie lang- und kurzfristige Ziele.** Langfristige Ziele sollten in mehreren Monaten oder Jahren erreicht werden. Kurzfristige Ziele sollten innerhalb von Tagen oder Wochen realisiert werden.
- ▶ **Erstellen Sie tägliche Aufgabenlisten.** Basierend auf Ihrer Liste der lang- und kurzfristigen Ziele, nehmen Sie diejenigen Aufgaben auf, die der Erreichung Ihrer Ziele dienen.
- ▶ **Erstellen Sie eine Prioritätenliste.** Unterscheiden Sie zwischen Aufgaben, die 1. dringend und wichtig sind, oder 2. wichtig, aber nicht dringend, oder solche, die 3. erledigt werden können, wenn genügend Zeit dafür vorhanden ist.
- ▶ **Erstellen Sie einen Zeitplan.** Planen Sie genügend Zeit für die dringenden und wichtigen Aufgaben ein und auch für diejenigen, deren Erledigung sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Wenn noch Zeit übrig bleibt, erledigen Sie die anderen Aufgaben. Zerlegen Sie große Aufgaben in kleinere, einfach zu handhabende Teile. Sorgen Sie dafür, dass Sie komplexere Aufgaben dann erledigen, wenn Sie besonders gut in Form sind. Manche Menschen laufen am Morgen zu Höchstleistungen auf, einige andere arbeiten nachmittags oder abends besser.
- ▶ **Delegieren Sie, wann immer dies möglich ist.** Verschenden Sie keine wertvolle Zeit damit, Aufgaben, die auch andere erledigen können, selbst zu erledigen.
- ▶ **Planen Sie Zeit für Notfälle ein.** Auch wenn Sie noch so sorgfältig arbeiten, kann es dennoch vorkommen, dass etwas Unerwartetes eintritt, dem Sie sich dringend widmen müssen. Planen Sie deshalb täglich Zeit für diese Notfälle ein.
- ▶ **Lernen Sie, mit Unterbrechungen umzugehen.** Unterbrechungen kosten wertvolle Zeit. Wenn Sie an wichtigen Aufgaben arbeiten, ziehen Sie sich wenn möglich zurück.

Wenn Sie bis zur letzten Minute warten, ehe Sie ein großes Projekt in Angriff nehmen, dann laden Sie zusätzlichen Stress auf sich und laufen Gefahr, Fehler zu machen oder schlecht zu arbeiten

Wenn Sie zum Beispiel vor dem Mittagessen oder vor einem Meeting 10 Minuten Zeit übrig haben, sollten Sie diese nutzen, um wichtige, aber nicht dringende Aufgaben oder aber um Aufgaben mit geringer Priorität zu erledigen. Vergessen Sie in keinem Fall, auch für sich selbst genügend Zeit einzuplanen. Regelmäßige Pausen werden Ihnen helfen, aufmerksam und gezielt weiter zu arbeiten.

Sorgen Sie dafür, dass Ihr Zeitplan realistisch ist. Sollten Sie zu sehr unter Stress stehen und die Aufgaben Ihrer täglichen Aufgabenliste nicht abarbeiten können, dann denken Sie noch einmal nach und passen Sie Ihre Liste an die Gegebenheiten an.

IHRE AUFGABE

Entwickeln und trainieren Sie Ihre Fähigkeit, sich Ihre Zeit richtig einzuteilen, indem Sie im Verlauf mehrerer Clubtreffen die Rolle des Zeitnehmers und eine andere der vier übrigen Rollen wahrnehmen.

- ▶ Zeitnehmer (obligatorisch)
- ▶ Toastmaster
- ▶ Redner
- ▶ Sprachstilbewerter
- ▶ Topicsmaster™

Erfahren Sie mehr über diese Rollen unter www.toastmasters.org/meetingroles.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **ZEITMANAGEMENT**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Zeitnehmer

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Zeitnehmer hat verstanden, wie die Zeitnehmer- und Signalgeräte problemlos und genau bedient werden.	3	2	1
Der Zeitnehmer erklärte die Zeitnehmer-Regeln und wie die Zeitnehmer-Signale gegeben werden.	3	2	1
Der Zeitnehmer war organisiert.	3	2	1
Der Zeitnehmer hat erkannt, wann Abschnitte des Treffens die festgelegten Zeitvorgaben nicht erfüllten.	3	2	1

Welche Schritte hat der Zeitnehmer unternommen, um das Treffen im Zeitplan zu halten? Wie hat der Zeitnehmer seine Vorbereitung für die Rolle gezeigt?

Toastmaster

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Toastmaster war vorbereitet und hielt sich an die Zeitvorgaben der Tagesordnung.	3	2	1
Der Toastmaster stellte sicher, dass das Treffen pünktlich begann und endete.	3	2	1
Der Toastmaster vermied unangenehme Unterbrechungen oder Lücken im Ablauf des Treffens, indem er für fließende Überleitungen zwischen den Abschnitten sorgte.	3	2	1
Die Einführung des Toastmasters für jeden Redner war gut strukturiert und kurz.	3	2	1

Wie ist der Toastmaster mit Unterbrechungen der Tagesordnung umgegangen? An welchen Anzeichen haben Sie gesehen, dass der Toastmaster mehrere Tage vor dem Treffen begonnen hat, sich auf seine Rolle vorzubereiten?

Redner

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Redner hat die zeitlichen Anforderungen für das Projekt aus dem Handbuch erfüllt.	3	2	1
Die Rede war so organisiert, dass der Redner die notwendigen Informationen in der verfügbaren Zeit präsentiert hat.	3	2	1
Der Redner zeigte detaillierte Kenntnisse über das Redethema, was darauf hindeutete, dass das Thema gut recherchiert war.	3	2	1

Wie hat der Redner Anpassungen vorgenommen, damit seine Rede innerhalb der Zeitbeschränkung blieb? Hat der Redner versucht, mit seiner Rede zu viele Informationen abzudecken? Schlagen Sie Verbesserungen vor.

Sprachstilbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Wort des Tages war gut recherchiert und einfach in ein Alltagsgespräch eingebaut.	3	2	1
Der Sprachstilbewerter hat innerhalb der erlaubten Zeit zum Nutzen der Teilnehmer für seine Kommentare Prioritäten gesetzt.	3	2	1
Das visuelle Hilfsmittel für das Wort des Tages wurde im Voraus vorbereitet und für eine maximale Wirkung beim Treffen aufgestellt.	3	2	1

Hat sich der Sprachstilbewerter an die Zeitbeschränkung gehalten? Wenn nein, wie könnte er dies verbessern?

Topicsmaster™

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Die Themen waren gut recherchiert und spiegeln das Thema des Treffens wider.	3	2	1
Die Kommentare des Topicsmasters waren kurz und gaben den Beantwortern mehr Gelegenheit zum Reden.	3	2	1
Der Table Topics™ Teil endete pünktlich.	3	2	1

An welchen Anzeichen haben Sie gesehen, dass der Topicsmaster™ mehrere Tage vor dem Treffen begonnen hat, sich auf seine Rolle vorzubereiten? Bieten Sie Methoden zur Behandlung und Vereinfachung dieser Vorbereitung an.

ZUSAMMENFASSUNG

Ein Plan bietet eine Orientierungsmöglichkeit für die Führungskraft und das Team. Der Planungsprozess beinhaltet das Setzen von Zielen und Vorgaben und die Vorbereitung von Plänen und Zeitplänen, um diese zu erreichen. Dieser Prozess zwingt Führungskräfte, über ihre tagtäglichen Aktivitäten hinauszuschauen und darüber nachzudenken, was sie in der Zukunft erreichen wollen. Dabei wird die Einbeziehung von Teammitgliedern deren Engagement anregen.

ZIELE

- Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, zu planen und Pläne umzusetzen.
- Entwickeln und üben Sie erfolgreiche Praktiken zur Planung und Umsetzung.

PLANUNG UND UMSETZUNG

Führungskräfte brauchen einen Plan, um sicherzustellen, dass sie ihre Ziele effizient erreichen. Ein Plan bietet eine Orientierungsmöglichkeit für das Team. Der Planungsprozess beinhaltet das Setzen von Zielen, Festlegen von Vorgaben und die Vorbereitung von Zeitplänen, um diese zu erreichen. Die Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns und erzielt folgende positive Ergebnisse:

- **Planung macht Führungskräfte zukunftsorientierter.** Sie werden gezwungen, über ihre tagtäglichen Aktivitäten hinauszuschauen und über die Zukunft nachzudenken.
- **Planung befähigt Führungskräfte, Entscheidungen abzustimmen.** Bei jeder getroffenen Entscheidung sollten Führungskräfte die Auswirkungen auf die Zukunft berücksichtigen. Wenn Sie zum Beispiel 25.000 € für Möbel ausgeben, haben Sie möglicherweise kein Geld, um in sechs Monaten die Firmen-Software zu aktualisieren.
- **Planung verstärkt Ziele.** Weil Ziele die Ausgangspunkte für Pläne sind, unterstützen Führungskräfte mit der Planung die Zielerreichung der Organisation. Wenn es das Ziel Ihrer Firma ist, Ihre Kunden mit den aktuellsten und genauesten Finanzdaten zu beliefern, werden jeden Tag die meisten der Firmenentscheidungen mit diesem Ziel im Hinterkopf getroffen.

WIE GUT KÖNNEN SIE PLANEN UND UMSETZEN?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit zu planen und Pläne umzusetzen, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich setze klare Ziele und Vorgaben.	3	2	1
Ich beziehe andere in den Planungsprozess ein.	3	2	1
Ich entwickle sorgfältig Pläne zur Erreichung von Zielen und Vorgaben.	3	2	1
Ich kommuniziere Ziele und Vorgaben an andere.	3	2	1
Ich erstelle Zeitpläne, setze Termine und kommuniziere auch diese.	3	2	1
Ich führe ein Kommunikationssystem ein, um die Arbeiten zu koordinieren und Feedback zu geben.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 17-18 Punkte erreicht haben! verfügen dann über ein ausgezeichnetes Planungsvermögen. Wenn Sie zwischen 12 und 16 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 11 Punkte oder weniger haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

TIPPS ZUM PLANEN UND UMSETZEN

Die folgenden fünf Schritte beschreiben den Planungs- und Umsetzungsprozess:

- ▶ **Ziele bestimmen.** Ein Ziel ist eine klar beschriebene Aussage, die ausdrückt, welche Ergebnisse Sie erreichen wollen. Es definiert "was" und "wann", nicht "warum" oder "wie". "Das Ziel unseres Ausschusses ist es, für unsere Kirchenbibliothek bis zum 31. Oktober 1.000 € zu sammeln."
- ▶ **Strategien festlegen.** Listen Sie die spezifischen Schritte oder Aufgaben auf, die unternommen werden müssen, um das Ziel zu erreichen. Für den Kirchausschuss könnten die Strategien bedeuten, dass ein Kuchenverkauf oder eine Autowaschaktion organisiert wird oder Gelder vom Kirchengemeinderat erbeten werden.
- ▶ **Zeitplan erstellen.** Prioritäten und Zeitpläne sind für die Planung entscheidend. Machen Sie eine Aufgabenliste entsprechend Ihrer Prioritäten und definieren Sie Termine für den Abschluss der Aufgaben. Der Zeitplan für den Kirchausschuss könnte den Kuchenverkauf am 12. Dezember beinhalten.
- ▶ **Verantwortung zuweisen.** Delegieren Sie Aufgaben an Ihr Team. Schaffen Sie Klarheit darüber, was Sie von jeder Person erwarten. Berücksichtigen Sie die verschiedenen Fähigkeiten oder Beiträge, die jede Person in das Projekt einbringen kann, und weisen Sie Aufgaben den Personen zu, deren Fähigkeiten dabei hilfreich sein werden. Wenn zum Beispiel ein Kirchausschussmitglied den Inhaber einer Druckerei kennt, könnte dieses Mitglied den Inhaber vielleicht dazu bringen, kostenfreie Druckaufträge für den Ausschuss einzubringen.
- ▶ **Hürden voraussehen.** Führungskräfte sehen Hindernisse voraus und wandeln sie in Möglichkeiten um. Hürden können oft das Team anspornen, kreativer zu denken und härter zu arbeiten.

Während Sie im Planungsprozess voranschreiten, sollten Sie danach streben, ein Engagement Ihrer Teammitglieder zu entwickeln. Menschen engagieren sich normalerweise für ein Ziel, wenn sie an der Definition beteiligt waren. Mitwirkung schafft ein Gefühl von Wichtigkeit und Gebrauchtwerten und sie fühlen sich für die Ergebnisse verantwortlich.

KOMMUNIKATION

Damit Ihr Team erfolgreich ist, muss jeder das Ziel und seine Wichtigkeit verstehen und annehmen. Es ist Ihre Verantwortung als Führungskraft, das Ziel auf eine Art und Weise an die Teammitglieder zu kommunizieren, die sie begeistert und motiviert. Erklären Sie ihnen, wie ihre Arbeit in Relation zum Ziel steht und wie sie davon profitieren werden, wenn es erreicht wird. Beziehen Sie sie ein, indem Sie um ihre Ideen und Kommentare bitten.

Bevor das Team seine Arbeit beginnt, brauchen Sie ein System, das sicherstellt, dass die Arbeit entsprechend dem Plan fortschreitet. Ein klares System für die Sammlung, Verarbeitung und Übertragung von Informationen zwischen dem Team und der Führungskraft ist entscheidend, wenn das Team vorankommen soll.

Das Kommunikationssystem kann regelmäßige Besprechungen, Telefonanrufe und E-Mails beinhalten. Durch die Beobachtung des Fortschritts der Teamarbeit können Sie erkennen, was das Team gut macht und ob es irgendwelche Probleme gibt.

Es ist Ihre Verantwortung als Führungskraft, das Ziel auf eine Art und Weise an die Teammitglieder zu kommunizieren, die sie begeistert und motiviert.

IHRE AUFGABE

Entwickeln und üben Sie Ihre Fähigkeit, zu planen und Pläne umzusetzen, indem Sie im Verlauf mehrerer Clubtreffen drei der genannten Rollen wahrnehmen.

- ▶ Redner
- ▶ Gesamtbewerter
- ▶ Toastmaster
- ▶ Topicsmaster™
- ▶ Erfahren Sie mehr über diese Rollen unter www.toastmasters.org/meetingroles.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **PLANUNG UND UMSETZEN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Vorbereitung der Bewertung unterstützt.

Redner

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Redner hat eine fundierte Rede gehalten, die Planung und Voraussicht bewiesen hat.	3	2	1
Der Redner zeigte Vertrauen in die Qualität seiner Rede.	3	2	1
Der Redner sprach vor dem Treffen mit seinem Bewerter über seine Redeziele und seine Bedenken.	3	2	1

Hat der Redner die Ziele seiner Redeaufgabe erreicht? Hat die Rede eine sorgfältige Planung widerspiegelt? Was hätte der Redner anders machen können, um bessere Planungsfähigkeiten zu zeigen?

Gesamtbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Bewertungsteil des Treffens zeigte sorgfältige Planung und Vorausschau.	3	2	1
In seinem Bericht bot der Gesamtbewerter Orientierungshilfen für die Planung von zukünftigen Treffen.	3	2	1
Das Bewertungsteam (Zeitnehmer, Sprachstilbewerter, Füllwortzähler und Redebewerter) zeigte sorgfältige Planung und Vorausschau bei der Erledigung seiner Aufgaben, wie vom Gesamtbewerter angeleitet.	3	2	1

Wie hat sich der Gesamtbewerter darauf vorbereitet, Hindernisse zu bewältigen, zum Beispiel bei unerwarteter Abwesenheit eines Mitglieds des Bewertungsteams? War der Bericht des Gesamtbewerter wirksam? Warum oder warum nicht?

Toastmaster

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Toastmaster war mit einer gut durchdachten, gut geplanten Einführung für jeden Redner vorbereitet.	3	2	1
Der Toastmaster stellte sicher, dass das Treffen pünktlich begann und endete.	3	2	1
Der Toastmaster bewies im Verlauf des Treffens als Ganzes sorgfältige Planung und Vorausschau.	3	2	1

Wie hat sich der Toastmaster darauf vorbereitet, Hindernisse zu bewältigen, zum Beispiel die unerwartete Abwesenheit eines Teilnehmers? War die Vorbereitung des Gesamtbewerter wirksam? Warum oder warum nicht?

Topicsmaster™

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Die Themen waren gut recherchiert und spiegelten das Thema des Treffens wider.	3	2	1
Die Kommentare des Topicmasters waren kurz und gaben den Beantwortern mehr Gelegenheit zum Reden.	3	2	1
Der Table Topics™ Teil endete pünktlich.	3	2	1

An welchen Anzeichen haben Sie gesehen, dass der Topicsmaster™ mehrere Tage vor dem Treffen begonnen hat, sich auf seine Rolle vorzubereiten? Bieten Sie Methoden zur Behandlung und Vereinfachung dieser Vorbereitung an.

ZUSAMMENFASSUNG

Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass das Team gut organisiert und fähig ist, die gesetzten Ziele zu erreichen, und ihnen die Struktur zu liefern, in der das Team arbeitet. Delegation spielt eine wichtige Rolle. Eine Führungskraft übernimmt diejenigen Aufgaben selbst, die nur sie beherrscht und für die nur sie autorisiert ist, alle anderen Aufgaben werden an Teammitglieder delegiert.

ZIELE

- Bewerten Sie Ihre Fähigkeit zu organisieren und zu planen.
- Entwickeln und üben Sie erfolgreiche Praktiken zu Organisation und Delegation.

ORGANISIEREN UND DELEGIEREN

Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass das Team gut organisiert und fähig ist, die gesetzten Ziele zu erreichen. Durch das Delegieren von Aufgaben kann eine Führungskraft diejenigen Aufgaben selbst übernehmen, die nur sie beherrscht und für die nur sie autorisiert ist.

WIE EFFIZIENT ORGANISIEREN UND DELEGIEREN SIE?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, zu organisieren und zu delegieren, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Um meine Ziele zu erreichen, ermittle ich die dafür notwendigen Ressourcen und Sorge auch dafür, dass sie zur Verfügung stehen.	3	2	1
Ich bin in der Lage abzuschätzen, wie viele Leute für die zu erledigende Arbeit erforderlich sind.	3	2	1
Ich verstehe es, die gesamte Arbeit in sinnvolle Einzelaufgaben einzuteilen.	3	2	1
Ich erstelle Zeitpläne mit Kontrollpunkten, um den Fortschritt zu messen.	3	2	1
Ich setze klare Richtlinien für die Verantwortung.	3	2	1
Wenn ich Arbeit delegiere, betone ich die gewünschten Ergebnisse und nicht wie diese zu erreichen sind.	3	2	1
Wenn ich Arbeiten verteile, informiere ich den Mitarbeiter über wichtige, mir bekannte Details.	3	2	1
Wenn ich Arbeit verteile, wähle ich die Mitarbeiter sorgfältig aus.	3	2	1
Wenn ich eine Aufgabe delegiere, Sorge ich dafür, dass jeder genau weiß, was von ihm erwartet wird.	3	2	1
Ich erledige keine Arbeiten, die Mitarbeiter meines Teams besser machen könnten.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 27-30 Punkte erreicht haben! Sie haben bereits ausgezeichnete Fähigkeiten zu organisieren und zu delegieren. Wenn Sie zwischen 20 und 26 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 19 Punkte oder weniger haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

EINE ORGANISATION BEREITSTELLEN

Menschen fällt es schwer, in einer chaotischen Umgebung produktiv tätig zu sein. Damit das Team effizient und effektiv arbeiten kann, gehört es daher zu Ihren Aufgaben als Führungskraft, eine Organisationsstruktur bereitzustellen.

- ▶ Teilen Sie Arbeit logisch auf, so kann vermieden werden, dass sich Aufgaben überschneiden und Lücken entstehen.
- ▶ Stellen Sie die für das Team notwendigen Ressourcen bereit. Falls das Team schwach besetzt ist, nicht die erforderliche Ausstattung zur Verfügung steht, kann es nicht gut funktionieren.
- ▶ Legen Sie Richtlinien von Verantwortung und Autorität fest. Wer untersteht wem? Wer trifft welche Art von Entscheidungen?
- ▶ Bauen Sie ein Kommunikationsnetz auf, das dazu dient, alle Arbeiten zu koordinieren und Rückmeldung zu erteilen.

Durch eine solide aufgebaute Organisation schaffen und fördern Führungskräfte ein Arbeitsklima, das ein Team unterstützt und ihm hilft, seine Ziele zu erreichen.

DELEGIEREN

Delegieren ist für die Führungskraft ein wichtiges Instrument zu wirkungsvollem Handeln. Wie in Projekt 5 bereits kurz erläutert, verlässt sich eine gute Führungskraft darauf, dass ihr Team seine Aufgaben erfüllt. Eine Führungskraft sollte diejenigen Aufgaben selbst übernehmen, die nur sie beherrscht und für die nur sie autorisiert ist, alle anderen Aufgaben sollte sie an Teammitglieder delegieren, z.B.:

- ▶ Kleinere Entscheidungen, die routinemäßig gefällt werden können
- ▶ Aufgaben, für die Sie am wenigsten qualifiziert sind
- ▶ Arbeiten, die den Teammitgliedern Erfahrungen verschaffen
- ▶ Aufgaben, die andere tun oder erlernen könnten

Durch eine solide aufgebaute Organisation schaffen und fördern Führungskräfte ein Arbeitsklima, das ein Team unterstützt und ihm hilft, seine Ziele zu erreichen.

Delegieren führt oft zu Zögern, was die Effektivität behindert, daher ist es wichtig, Ihre Denkweise anzupassen, wenn Sie sich bei diesen vertrauten Ausflüchten ertappen:

- ▶ "Ich die Aufgabe selbst besser lösen. Andere werden Fehler machen."
- ▶ "Meine Teammitglieder werden mich nicht mögen. Ihnen eine Menge Arbeit zuzuteilen, könnte auf Ärger und Abneigung stoßen."
- ▶ "Was ist, wenn mich ein Teammitglied übertrifft? Ich möchte in den Augen anderer nicht schlecht aussehen."
- ▶ "Es würde mich weniger Zeit kosten, die Arbeit selber zu machen, als sie anderen zu erklären."

Solche Begründungen werden Ihre Wirkung als Führungskraft drastisch reduzieren.

WIE DELEGIERT MAN

Um wirkungsvoll zu delegieren, helfen Ihnen die folgenden Tipps. Führen Sie diese Schritte aus:

- ▶ **Wählen Sie den richtigen Mitarbeiter aus.** Wählen Sie jemanden aus, der kompetent ist, arbeiten will und Initiative zeigt. Wenn es einen Mitarbeiter gibt, der Erfahrungen auf dem Gebiet hat, delegieren Sie die Aufgaben an ihn. Berichte sollte zum Beispiel derjenige erstellen, der gut schreiben kann.
- ▶ **Machen Sie deutlich, was Sie erwarten.** Beschreiben Sie das Projekt oder die zu erledigende Aufgabe und den Zeitplan für die Erledigung.
- ▶ **Legen Sie fest, wie und wann Sie Fortschrittsberichte haben wollen.** Ziehen Sie tägliche, mündliche Berichte vor? Wäre eine wöchentliche E-Mail vorteilhafter?
- ▶ **Autorisieren Sie angemessen.** Denn nichts ist für ein Teammitglied frustrierender als eine Aufgabe erledigen zu müssen, für deren Durchsetzung es nicht befugt ist. Beispielsweise sollte von einem Mitarbeiter nicht die Vorlage eines Entwicklungsberichts erwartet werden, wenn andere Teammitglieder nicht befugt sind, ihm Informationen zu geben.
- ▶ **Holen Sie die Einwilligung des Mitarbeiters ein.** Idealerweise führt die mit der Aufgabe betraute Person die Arbeit gerne aus.

IHRE AUFGABE

Entwickeln und üben Sie Ihre Fähigkeit zu organisieren und zu delegieren, indem Sie eine der folgenden Aufgaben erledigen.

- ▶ Helfen Sie, einen Redewettbewerb des Clubs zu organisieren.
- ▶ Helfen Sie, eine Club-Sonderveranstaltung zu organisieren.
- ▶ Helfen Sie, eine Kampagne oder einen Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder zu organisieren.
- ▶ Helfen Sie, eine Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit zu organisieren.
- ▶ Helfen Sie bei der Herausgabe der Clubnachrichten.
- ▶ Unterstützen Sie den Webmaster Ihres Clubs.

Für eine Erläuterung dieser Aufgaben wenden Sie sich an das Member Service Team per E-Mail an membership@toastmasters.org oder telefonisch unter 949-858-8255.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **ORGANISIEREN UND DELEGIEREN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Aufgabe an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Aufgabe außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Helpen Sie, einen Redewettbewerb des Clubs zu organisieren

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied hat sichergestellt, dass die erforderlichen Materialien bei Bedarf verfügbar waren.	3	2	1
Die Aufgaben wurden pünktlich fertiggestellt.	3	2	1
Das Mitglied hat erfolgreich mit anderen im Team zusammengearbeitet.	3	2	1

Auf welche Art haben die Organisationsfähigkeiten des Mitglieds dazu beigetragen, die Ziele zu erreichen? Hat das Mitglied gut mit anderen im Team zusammengearbeitet und die Aufgaben entsprechend delegiert?

Helpen Sie, eine Club-Sonderveranstaltung zu organisieren

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied hat sichergestellt, dass die erforderlichen Materialien bei Bedarf verfügbar waren.	3	2	1
Die Aufgaben wurden pünktlich fertiggestellt.	3	2	1
Das Mitglied war organisiert.	3	2	1
Das Mitglied hat erfolgreich mit anderen im Team zusammengearbeitet.	3	2	1

Auf welche Art haben die Organisationsfähigkeiten des Mitglieds dazu beigetragen, die Ziele zu erreichen? Hat das Mitglied gut mit anderen im Team zusammengearbeitet und die Aufgaben entsprechend delegiert?

Helpen Sie, eine Kampagne oder einen Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder zu organisieren

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied hat sichergestellt, dass die erforderlichen Materialien bei Bedarf verfügbar waren.	3	2	1
Die Aufgaben wurden pünktlich fertiggestellt.	3	2	1
Das Mitglied war organisiert.	3	2	1
Das Mitglied hat erfolgreich mit anderen im Team zusammengearbeitet.	3	2	1
Der Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder war erfolgreich.	3	2	1

Auf welche Art haben die Organisationsfähigkeiten des Mitglieds dazu beigetragen, die Ziele zu erreichen? Hat das Mitglied gut mit anderen im Team zusammengearbeitet und Aufgaben entsprechend delegiert?

Helpen Sie, eine Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit zu organisieren

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied hat sichergestellt, dass die erforderlichen Materialien bei Bedarf verfügbar waren.	3	2	1
Die Aufgaben wurden pünktlich fertiggestellt.	3	2	1
Das Mitglied war organisiert.	3	2	1
Das Mitglied hat erfolgreich mit anderen im Team zusammengearbeitet.	3	2	1
Die Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit war erfolgreich.	3	2	1

Auf welche Art haben die Organisationsfähigkeiten des Mitglieds dazu beigetragen, die Ziele zu erreichen? Hat das Mitglied gut mit anderen im Team zusammengearbeitet und die Aufgaben entsprechend delegiert?

Helfen Sie bei der Herausgabe der Clubnachrichten

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied hat sichergestellt, dass die erforderlichen Materialien bei Bedarf verfügbar waren.	3	2	1
Der Newsletter ist pünktlich erschienen.	3	2	1
Strategien zur Planung, Organisation und Erledigung der Aufgaben wurden systematisch ausgeführt.	3	2	1
Das Mitglied hat erfolgreich mit anderen im Team zusammengearbeitet.	3	2	1

Auf welche Art haben die Organisationsfähigkeiten des Mitglieds dazu beigetragen, die Ziele zu erreichen? Hat das Mitglied gut mit anderen im Team zusammengearbeitet und die Aufgaben entsprechend delegiert?

Unterstützen Sie den Webmaster Ihres Clubs

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied hat sichergestellt, dass die erforderlichen Materialien bei Bedarf verfügbar waren.	3	2	1
Die Webseite wurde mit aktuellen Informationen gepflegt.	3	2	1
Strategien zur Planung, Organisation und Erledigung der Aufgaben wurden systematisch ausgeführt.	3	2	1
Das Mitglied hat erfolgreich mit anderen im Team zusammengearbeitet.	3	2	1

Auf welche Art haben die Organisationsfähigkeiten des Mitglieds dazu beigetragen, die Ziele zu erreichen? Hat das Mitglied gut mit anderen im Team zusammengearbeitet und die Aufgaben entsprechend delegiert?

ZUSAMMENFASSUNG

Die primäre Aufgabe eines Moderators ist es, die Arbeit des Teams zu vereinfachen. Genauer gesagt leitet der Moderator Diskussionen zwischen Mitgliedern einer Gruppe und bewältigt und löst Konflikte. Konflikte sind nicht ungewöhnlich, wenn zwei oder mehr Leute zusammenarbeiten müssen, und gute Moderationsfähigkeiten helfen der Gruppe, zu einer Lösung zu kommen.

ZIELE

- Bewerten Sie Ihre Fähigkeit zu moderieren.
- Entwickeln und üben Sie Moderationsfähigkeiten.

MODERIEREN

Eine Rolle der Führungskraft ist die des Moderators. Ein Moderator etabliert die Struktur, die ein Team braucht, um wirksam handeln zu können, er stellt sicher, dass die Struktur funktioniert und entfernt alle Hindernisse, die den Prozess behindern könnten. Stellen Sie sich beispielsweise vor, Ihr Team hat einen wichtigen Termin verpasst und scheint den Grund dafür nicht zu kennen. Zu Ihrer Rolle als Moderator gehört es nun, zusammen mit dem Team darüber zu sprechen und eine Schlussfolgerung aus der Situation zu ziehen. Sie leiten diese Diskussion und ermöglichen es jedem Teammitglied, sich an der Diskussion zu beteiligen. Gab es ein Missverständnis zwischen den Teammitgliedern? Fehlten wichtige Informationen? Hat ein Zulieferer ein Produkt nicht geliefert? Indem Sie Fragen stellen und die Diskussion moderieren, versetzen Sie das Team in die Lage, das Problem zu erkennen und zu lösen.

WIE GUT KÖNNEN SIE MODERIEREN?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit zu moderieren, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich ermutige Teammitglieder, ihre eigenen Methoden zu nutzen, um die Aufgaben zu erledigen, die ich ihnen zugewiesen habe.	3	2	1
Ich ermutige die Teammitglieder, miteinander zu reden und sich auszutauschen.	3	2	1
Ich ermutige die Teammitglieder dazu, mit mir zu sprechen.	3	2	1
Ich stelle ihnen Fragen, um Klarheit zu erlangen.	3	2	1
Ich helfe dem Team, sich auf seine Ziele zu konzentrieren.	3	2	1
Ich ermutige das Team, seine Probleme gemeinsam zu lösen.	3	2	1
Ich bleibe neutral und versuche nicht, das Team zu beeinflussen.	3	2	1
Bei Streitigkeiten Sorge ich dafür, dass jede Partei Gelegenheit erhält, ihr Anliegen vorzutragen.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 22 bis 24 Punkte haben! Sie haben dann ausgezeichnete Moderationsfähigkeiten. Wenn Sie zwischen 17 und 21 Punkten erreicht haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 16 oder weniger Punkte haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

MODERATION

Ein Moderator stärkt und ermutigt das Team, Kontrolle und Verantwortung für den Arbeitsfortschritt zu übernehmen. Hier sind einige Methoden, wie dies geschehen kann:

- ▶ Interpretation von Informationen
- ▶ Klärung von Aufgaben
- ▶ Definition der Rolle jedes Teammitglieds, indem die Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten eindeutig festgelegt werden.
- ▶ Planung von Projekten
- ▶ Festlegung von Prozessen
- ▶ Einrichtung eines Kommunikationsnetzwerks
- ▶ Lösung von Konflikten

Ein Moderator befähigt das Team, die Kontrolle zu übernehmen sowie die Verantwortung, mit der Arbeit fortzufahren.

Moderatoren bleiben neutral. Sie nicht keine persönliche Meinung oder Vorlieben äußern und auch nicht versuchen, das Team in eine bestimmte Richtung zu lenken. Vielmehr sollten sie sich auf die Prozesse und die Methoden des Teams konzentrieren. Der beste Weg, Ihre Moderationsfähigkeiten zu verbessern, ist routinemäßig diese Aufgaben zu trainieren:

1. **Beobachten.** Beobachten Sie, wie das Team zusammenarbeitet. Erkennen Sie vor allem Probleme, derer sich das Team noch nicht bewusst ist. Wie geht das Team mit Konflikten um?
2. **Hören Sie zu.** Hören Sie gut zu, wie die Teammitglieder miteinander und mit Ihnen sprechen. Tauschen sie Gedanken offen miteinander aus? Besprechen die Teammitglieder unterschiedliche Meinungen?
3. **Stellen Sie Fragen.** Wenn Sie Fragen zum richtigen Zeitpunkt stellen, können Sie dem Team helfen, das wirkliche Problem besser zu verstehen und zu lösen.
4. **Helfen Sie dem Team, sich auf seine Ziele zu konzentrieren.** Teams können abgelenkt werden. Ein Moderator hilft dem Team, seine allgemeine Ausrichtung nicht zu vergessen.

KONFLIKTLÖSUNG

Ein Konflikt ist nicht unbedingt negativ. Wenn Konflikte beachtet und gelöst werden, können sie oft zu positiven Veränderungen führen, die Produktivität steigern, Entscheidungen verbessern, Innovationen fördern und zwischenmenschliche Bindungen verstärken. Ungelöste Konflikte können die Produktivität und die Arbeitsmoral senken, Misstrauen hervorrufen und letztlich zu Misserfolgen führen.

Viele halten einen Konsens für die beste Alternative, wenn ein Konflikt entsteht. Bei einer durch einen Konsens getroffenen Entscheidung werden die Gedanken aller Gruppenmitglieder berücksichtigt. Daher kann sie von jedem Teilnehmer unterstützt werden, ohne notwendigerweise für jeden die erste Wahl zu sein. Es ist eine Entscheidung, gegen die niemand etwas Ernsthaftes einzuwenden hat. Einen Konsens zu erzielen hat mehrere Vorteile:

1. **Bessere Entscheidungen:** Die Ideen eines jeden Mitglieds der Gruppe werden berücksichtigt, was bedeutet, dass die Entscheidungen qualitativ hochwertiger sind.
2. **Bessere Zusammenarbeit:** Teilnehmer müssen sich beteiligen und austauschen.
3. **Bessere Unterstützung:** Da die Teilnehmer Gelegenheit hatten, ihre Meinung zu äußern und darauf vertrauen, dass die anderen ihre Position verstanden haben, ist es wahrscheinlicher, dass sie die Entscheidung akzeptieren und unterstützen.

SO MODERIEREN SIE

Ein Konsens erfordert mehr Zeit als andere Entscheidungsprozesse. Er verlangt auch nach einem Moderator, der zuhört, Fragen stellt, für Klarstellungen sorgt und mit Konflikten umgeht.

Berücksichtigen Sie als Moderator in einer Diskussion, in der ein Konsens erzielt werden soll, diese Richtlinien:

- ▶ Bewahren Sie eine respektvolle, einfühlsame, betreuende und neutrale Haltung.
- ▶ Hören Sie gut zu.
- ▶ Lassen Sie andere ohne Unterbrechung sprechen.
- ▶ Erkennen Sie an, was die anderen zu sagen haben, wiederholen Sie die wesentlichen Aspekte, um Missverständnissen vorzubeugen.
- ▶ Wenn es notwendig ist, stellen Sie Fragen.
- ▶ Lassen Sie die Diskussion nicht in Vorwürfe und Beschuldigungen oder eine Debatte über Recht und Unrecht ausarten.
- ▶ Beschränken Sie die Diskussion auf Tatsachen und auf die aktuelle Situation.
- ▶ Wenn die Probleme identifiziert wurden, helfen Sie dem Team, sich auf die Problemlösung zu konzentrieren.

Mit diesen Richtlinien können Sie eine Konfliktbewältigungsdiskussion beginnen, in der ein Konsens erzielt soll. Eine erfolgreiche Diskussion folgt einer bestimmten Reihenfolge:

1. **Stellen Sie das Problem vor.** Erläutern Sie, wie der Konflikt die Leistung der Teammitglieder beeinflusst und das Team davon abhält, seine Ziele zu erreichen. Ermöglichen Sie es dann den Teilnehmern, Fragen dazu zu stellen.
2. **Erklären Sie den Prozess, um zu einem Konsens zu kommen.** Setzen Sie, bevor Sie beginnen, die Grundregeln fest – keinen Redner unterbrechen, nicht die Stimme erheben, niemanden beschimpfen.
3. **Eröffnen Sie die Diskussion für alle.** Fordern Sie alle Beteiligten auf, ihre Ansichten, Ideen und Vorschläge auszutauschen. Ermöglichen Sie allen, ihre Sicht der Situation darzustellen.
4. **Erkennen Sie Prioritäten.** Die Diskussion kann Punkte von unterschiedlicher Wichtigkeit umfassen. Erarbeiten Sie als Gruppe eine Rangordnung für die Vorschläge. Konzentrieren Sie sich zuerst auf die wichtigsten.
5. **Erkennen Sie Übereinstimmungen.** Finden Sie Themen oder Ideen, denen jeder zustimmt, wie gemeinsame Ziele, Interessen und Werte.
6. **Erkennen Sie Meinungsverschiedenheiten oder Bedenken.** Bitten Sie die Teammitglieder, ihre Einwände vorzubringen. Diskutieren Sie über diese Einwände, damit die Gruppe das grundlegende Problem entdecken kann: George beanstandet, dass es Leute gibt, die später kommen, während er um 8 Uhr da sein muss, aber sein grundlegender Einwand ist, dass manche Leute die gleiche Bezahlung erhalten, obwohl sie weniger Stunden arbeiten.
7. **Finden Sie mögliche Lösungen.** Alle Teammitglieder arbeiten zusammen, um eine Liste der möglichen Lösungen aufzustellen.
8. **Identifizieren Sie Übereinstimmungen und Meinungsverschiedenheiten zu jeder möglichen Lösung.** Wiederholen Sie diesen Schritt, bis die meisten Bedenken ausgeräumt sind.

9. **Rufen Sie zum Konsens auf.** Finden Sie die Entscheidung, zu der es keine starken Einwände mehr gibt und die vom gesamten Team unterstützt werden kann. Diese Entscheidung ist wahrscheinlich nicht die erste Wahl für jeden, aber eine, die jeder akzeptieren kann.

Am Ende der Diskussion sollten alle Gruppenmitglieder folgende Aussagen ehrlich treffen können:

- ▶ "Ich hatte Gelegenheit, meine Ansichten zu äußern."
- ▶ "Ich denke, meine Teamkollegen haben meine Ansichten verstanden."
- ▶ "Ich kann die endgültige Entscheidung unterstützen."

IHRE AUFGABE

Entwickeln und üben Sie Ihre Fähigkeit zu moderieren, indem Sie im Verlauf mehrerer Treffen zwei der folgenden Rollen oder Aufgaben wahrnehmen.

- ▶ Toastmaster
- ▶ Gesamtbewerter
- ▶ Topicsmaster™
- ▶ Freunden Sie sich mit einem Gast an

Erfahren Sie mehr über die Rollen beim Clubtreffen unter www.toastmasters.org/meetingroles. Für eine Erläuterung der Aufgabe wenden Sie sich an das Member Service Team per E-Mail an membership@toastmasters.org oder telefonisch unter 949-858-8255.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **MODERIEREN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle oder Aufgabe an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle oder Aufgabe außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Toastmaster

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Toastmaster hat sichergestellt, dass alle Rollen beim Clubtreffen besetzt waren.	3	2	1
Der Toastmaster hat sichergestellt, dass jeder Abschnitt des Treffens innerhalb der vorgeschriebenen Zeitbeschränkung blieb.	3	2	1
Das Treffen begann und endete pünktlich.	3	2	1

Welcher Art von Hindernissen stand der Toastmaster gegenüber? Welche Strategien hat er genutzt, um diese Hindernisse zu überwinden?

Gesamtbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Die Rede- und Führungsbewerter haben ihre Verantwortlichkeiten gekannt und verstanden.	3	2	1
Das Bewertungsteam (Zeitnehmer, Sprachstilbewerter und Füllwortzähler) hat seine Aufgaben verstanden und war darauf vorbereitet.	3	2	1
Der Gesamtbewerter beurteilte jede Aktivität während des Treffens und kommentierte signifikante Fehler oder besondere Erfolge.	3	2	1
Das entsprechende Bewertungsformat wurde für jede Bewertungsart verwendet.	3	2	1

Wie hat der Gesamtbewerter die Mitglieder des Bewertungsteams bei der Ausführung ihrer Aufgaben unterstützt? Schlagen Sie Methoden vor, die der Gesamtbewerter nutzen kann, um seine Moderationsfähigkeiten zu verbessern.

Topicsmaster™

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Topicsmaster™ hat die Themen gemäß dem Thema des Treffens vorbereitet.	3	2	1
Der Topicsmaster™ hat die Anzahl der Themen angepasst, damit der Table Topics™ Teil pünktlich endete.	3	2	1
Der Topicsmaster™ hielt seine Kommentare kurz und direkt.	3	2	1
Der Topicsmaster™ rief zuerst die Mitglieder beim Treffen auf, denen nicht bereits eine Rolle als Redner zugewiesen war.	3	2	1

Wie effektiv hat der Topicsmaster™ die Table Topics™ Diskussion moderiert? War er in der Lage, die Table Topics™ Sitzung so zu planen, dass so viele Leute wie möglich daran teilnehmen konnten? Warum oder warum nicht?

Freunden Sie sich mit einem Gast des Clubs an

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied half dem Gast, seine Ängste zu überwinden, und hat ihn beeinflusst, dem Club beizutreten oder an einem weiteren Treffen teilzunehmen.	3	2	1
Das Mitglied sprach mit dem Gast über seine Ziele und Bedenken.	3	2	1
Das Mitglied beschrieb, wie das Toastmasters-Programm dem Gast helfen würde, seine Ziele zu erreichen.	3	2	1
Das Mitglied stellte sich dem Gast außerhalb des Clubtreffens zur Verfügung.	3	2	1

Wie gut hat das Mitglied Fragen genutzt, um die Bedenken des Gasts abzuklären? Was hat das Mitglied getan, um es dem Gast einfacher zu machen, dem Club beizutreten?

ZUSAMMENFASSUNG

Ein motiviertes Team überwindet alle möglichen Hindernisse, um seine Ziele zu erreichen. Eine Führungskraft schafft und erhält eine Umgebung, in der Teammitglieder am wahrscheinlichsten motiviert werden. Führungskräfte finden heraus, was Teammitglieder motiviert, und entwickeln dann Belohnungssysteme, die den Werten der Mitglieder entsprechen. Sie suchen auch nach Wegen, um Teammitglieder für gute Leistungen zu belohnen.

ZIELE

- ▶ Bewerten Sie Ihre Motivationsfähigkeiten.
- ▶ Entwickeln und üben Sie Führungspraktiken, mit denen Sie Menschen effektiv motivieren.

MOTIVIEREN

Die Fähigkeit, Menschen zu motivieren – sie zu überragenden Leistungen zu führen – ist eine der wertvollsten Fähigkeiten, die eine Führungskraft haben kann. Ein motiviertes Team überwindet alle möglichen Hindernisse, um seine Ziele zu erreichen. Eine Führungskraft kennt die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder und versucht sie zu erfüllen, um so das Team zu inspirieren. Obwohl Sie sie nicht zwingen können, motiviert zu sein, können Sie eine Umgebung schaffen und erhalten, in der Teammitglieder wahrscheinlich motiviert werden.

WIE GUT KÖNNEN SIE MOTIVIEREN?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit zu motivieren, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich behandle andere mit Respekt.	3	2	1
Bei der Führung eines Teams weise ich eine klare Richtung und Ziele auf.	3	2	1
Ich bin ehrlich mit den Teammitgliedern.	3	2	1
Ich kenne die Werte der Teammitglieder und belohne sie entsprechend.	3	2	1
Ich arbeite mit Menschen, deren Leistung nicht den Anforderungen entspricht, und finde die Gründe heraus.	3	2	1
Ich belohne Menschen sofort nach der Erreichung von Zielen.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 17-18 Punkte erreicht haben! Sie sind ein ausgezeichnete Motivator. Wenn Sie zwischen 12 und 16 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 11 oder weniger Punkte haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

SO MOTIVIEREN SIE

Motivation basiert auf mehreren Prinzipien:

- ▶ Menschen erledigen gerne bedeutungsvolle Aufgaben. Wenn Menschen glauben, dass ihre Arbeit wichtig ist, dann fühlen sie sich bei der Arbeit auch wohl und arbeiten gerne.
- ▶ Menschen müssen ihre Führungskraft für glaubwürdig halten. Teammitglieder müssen wissen, dass Sie meinen, was Sie sagen, und tun, was Sie versprechen. Ihre Handlungen müssen Ihren Aussagen entsprechen.

- ▶ Menschen werden eher durch Belohnungen motiviert als durch Bestrafungen. Verleihen Sie Ihren Anweisungen Nachdruck, indem Sie eine Belohnung versprechen statt eine Strafe androhen.
- ▶ Falsch eingesetzte Belohnungen demotivieren. Wenn Sie zu viel loben oder die falschen Personen loben, werden die Teammitglieder ihren Respekt für Sie und die Belohnung verlieren.
- ▶ Menschen wollen, dass Sie wie eine Führungskraft handeln. Sie wollen, dass Sie eine klare Richtung und Ziele aufweisen und sich nicht zurückziehen, wenn Sie mit harten Entscheidungen oder Schwierigkeiten konfrontiert werden.

Finden Sie heraus, was Ihre Teammitglieder motiviert. Entwickeln Sie dann Belohnungssysteme, die zu ihren Werten passen. Nachfolgend sind einige Konzepte aufgeführt, die Menschen motivieren:

- ▶ **Respekt:** Menschen wollen mit Respekt behandelt werden. Sie möchten sich wichtig fühlen.
- ▶ **Interessante Arbeit:** Viele Menschen ziehen Arbeit vor, die keine Routine ist oder sich wiederholt.
- ▶ **Sinn:** Die Menschen wollen, dass ihre Arbeit Bedeutung hat. Stellen Sie sicher, dass die Teammitglieder verstehen, wie ihre Arbeit der Erreichung eines höheren Zwecks oder Ziels dient.
- ▶ **Lob:** Die Menschen wollen spüren, dass sie geschätzt werden. Legen Sie Wert darauf, dass Sie sich mit Teammitgliedern treffen und ihnen danken. Anschließend äußern Sie Ihre Wertschätzungen in schriftlicher Form.
- ▶ **Öffentliche Anerkennung:** Die Anerkennung in Besprechungen oder Firmenzeitschriften kann manche Teammitglieder inspirieren.
- ▶ **Herausforderung:** Einige Teammitglieder lieben es, Probleme zu lösen und Wege zu finden, etwas besser zu machen.
- ▶ **Mehr Verantwortung:** Teammitgliedern mehr Kontrolle über Ihre Arbeit zu geben, kann ihnen mehr Befriedigung und Leistungswillen geben.
- ▶ **Beförderung:** Menschen mögen Erfolg und Aufstieg in ihren Organisationen.
- ▶ **Entwicklung von Fähigkeiten:** Menschen wollen neue Fähigkeiten erlernen und bestehende verbessern.
- ▶ **Gemeinschaft:** Menschen sind normalerweise gerne Teil eines Teams, das gut zusammenarbeitet.
- ▶ **Geld:** Die Menschen schätzen es, wenn sie mit Geld für ihre Arbeit entlohnt werden.

Eine Führungskraft kennt die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder und versucht sie zu erfüllen, um so das Team zu inspirieren.

RICHTIG BELOHNEN

Teammitglieder werden das tun, was Sie von Ihnen wollen, wenn Sie Ihre Erwartungen deutlich vermitteln und sie betonen. Führungskräfte suchen nach Wegen, ihre Teammitglieder dafür zu belohnen, dass sie die richtigen Sachen machen. Es ist bei jeder Art von Belohnung sehr wichtig, dass Sie sie richtig anbieten:

- ▶ **Loben Sie sofort.** Warten Sie nicht bis Dezember, um jemanden für etwas zu belohnen, was im Juni erreicht wurde. Belohnen Sie jemanden sobald wie möglich nach dem Erreichen des Ziels. Das ermutigt zur Wiederholung des Verhaltens.
- ▶ **Seien Sie konkret.** Erklären Sie, warum die Belohnung gegeben wird.
- ▶ **Passen Sie die Belohnung der Leistung an.** Ein Teammitglied, das ein Projekt abgeschlossen hat, das ein Jahr lang lief, sollte umfangreicher belohnt werden als ein Teammitglied, das eine Überstunde geleistet hat, um ein Dokument zu begutachten.
- ▶ **Belohnen Sie nur erwünschtes Verhalten.** Belohnen Sie nur das gewünschte Verhalten und belohnen Sie nur die Person oder das Team, das eine Leistung über dem Durchschnitt erbracht hat.
- ▶ **Korrigieren Sie unerwünschtes Verhalten.** Wenn Sie die Personen ignorieren, die nicht Ihren Erwartungen entsprechen, geben Sie ihnen die Botschaft, dass ihr Verhalten akzeptabel ist. Dadurch wird das Verhalten weiter akzeptiert und andere Teammitglieder, die gute Leistung bringen, werden dadurch entmutigt.
- ▶ **Eliminieren Sie entmutigende Faktoren.** Bestimmte Umstände können das Team frustrieren. Wenn Teammitglieder zum Beispiel nicht die richtige Ausrüstung besitzen, um ihre Arbeit zu tun, dann werden sie Schwierigkeiten haben, effizient zu arbeiten. Solche Probleme zu beheben, kann eine positivere Arbeitsumgebung für das Team schaffen.

IHRE AUFGABE

Entwickeln und üben Sie Ihre Motivationsfähigkeit, indem Sie bei verschiedenen Treffen zwei beliebige Rollen und eine beliebige Aufgabe wahrnehmen.

Rollen:

- ▶ Toastmaster
- ▶ Redebewerter
- ▶ Gesamtbewerter

Aufgaben:

- ▶ Leiten Sie eine Kampagne oder einen Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder
- ▶ Leiten Sie eine Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit

Erfahren Sie mehr über die Rollen beim Clubtreffen unter www.toastmasters.org/meetingroles. Für eine Erläuterung der Aufgaben wenden Sie sich an das Member Service Team per E-Mail an membership@toastmasters.org oder telefonisch unter 949-858-8255.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **MOTIVIEREN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle oder Aufgabe an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle oder Aufgabe außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Leiten Sie eine Kampagne oder einen Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Leiter hat ein motivierendes Umfeld geschaffen und erhalten.	3	2	1
Der Leiter hat ein Belohnungssystem entwickelt, das den Werten des Teams entspricht.	3	2	1
Der Leiter hat das Team respektvoll behandelt.	3	2	1
Der Leiter gab dem Team eine klare Richtung und klare Ziele.	3	2	1

Welche Motivationstechniken hat der Leiter verwendet, um die Leistung der Teammitglieder anzuerkennen? Waren die Motivationstechniken erfolgreich? Hat das Team sein(e) Ziel(e) erreicht?

Leiten Sie eine Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Leiter gab dem Team eine klare Richtung und klare Ziele.	3	2	1
Der Leiter hat nur positive Leistungen der Teammitglieder anerkannt.	3	2	1
Die Anerkennung der Teammitglieder durch den Leiter war angemessen und geschah zum richtigen Zeitpunkt.	3	2	1
Der Leiter hat sichergestellt, dass das Team alle zur Durchführung der Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit erforderlichen Materialien hatte.	3	2	1

Welche Motivationstechniken hat der Leiter verwendet, um die Leistung der Teammitglieder anzuerkennen? Waren die Motivationstechniken erfolgreich? Hat das Team sein(e) Ziel(e) erreicht?

Toastmaster

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Toastmaster hat auf die jeweiligen Mitglieder abgestimmte Motivationstechnik eingesetzt, um diese zu ermutigen, beim Clubtreffen Rollen zu übernehmen.	3	2	1
Der Toastmaster hat den Gesamtbewerter motiviert, das Bewertungsteam zu kontaktieren und es auf seine Aufgaben beim Clubtreffen vorzubereiten.	3	2	1
Der Toastmaster hat sichergestellt, dass der Topicsmaster™ die notwendigen Informationen hatte, um Mitglieder beim Treffen aufzurufen, die keine Rednerrolle hatten.	3	2	1
Der Toastmaster hat während des Treffens den Applaus angeführt.	3	2	1

Wie hat der Toastmaster Mitglieder motiviert, Rollen beim Clubtreffen zu übernehmen? Waren diese Methoden erfolgreich? Warum oder warum nicht?

Redebewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Bewerter hob die Stärken und Schwächen des Redners auf ermutigende Art hervor.	3	2	1
Der Bewerter machte eindeutige Verbesserungsvorschläge.	3	2	1
Der Bewerter hat die spezifischen Verbesserungsbedürfnisse des Redners erkannt und in die Bewertung einbezogen.	3	2	1

Wie hat der Bewerter den Redner zur Verbesserung motiviert? Waren die Motivationstechniken des Bewerter effektiv? Warum oder warum nicht?

Gesamtbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Gesamtbewerter hat sichergestellt, dass alle Mitglieder des Bewertungsteams an die Wichtigkeit und Bedeutung ihrer Arbeit glaubten.	3	2	1
Der Gesamtbewerter schlug stimulierende und unterschiedliche Ansätze für jede Aufgabe der Bewertungsteammitglieder vor.	3	2	1
Der Gesamtbewerter hat den Redebewertern geholfen, die Entwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten zu erkennen, wenn sie den Rednern positives und negatives Feedback geben.	3	2	1

*Wie effektiv hat der Gesamtbewerter die Mitglieder des Bewertungsteams motiviert, zum Erfolg des Treffens beizutragen?
Welche spezifischen Motivationstechniken hat der Gesamtbewerter bei seinem Team angewendet?*

ZUSAMMENFASSUNG

Ein Mentor erkennt eine Person, die weniger Erfahrung hat, und pflegt das Potential und die Talente dieser Person und verhilft ihr zum Erfolg. Führungskräfte sind Mentoren. Sie können ein Mentor sein, indem Sie jemandem Gelegenheiten zur Entwicklung von Fähigkeiten bieten, der Person helfen, Bereiche zur Verbesserung zu erkennen, hilfreiche Ratschläge anbieten, ein Vorbild sind und die Person ermutigen, für sich selbst zu denken.

ZIELE

- ▶ Bewerten Sie Ihre Mentoring-Fähigkeiten.
- ▶ Entwickeln und üben Sie effektive Mentoring-Fähigkeiten.

MENTORING

Führungskräfte benötigen talentierte und erfahrene Menschen, die ihnen bei den Herausforderungen helfen, denen sie gegenüber stehen. Effektive Führungskräfte sind Mentoren, die Potential in weniger erfahrenen Menschen suchen und ihnen helfen, ihre Fertigkeiten und Talente zu entwickeln.

WIE GUT SIND SIE ALS MENTOR?

Wenn Sie Mentor sind, begegnen Sie einer neuen Herausforderung und erhalten eine gute Gelegenheit für persönliches Wachstum. Um zu ermitteln, wie es um Ihre Mentorenfähigkeiten bestellt ist, geben Sie an, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich beobachte Menschen, um ihr Potential zu erkennen.	3	2	1
Ich bin ein guter Zuhörer.	3	2	1
Wenn Menschen mit Problemen zu mir kommen, ermutige ich sie durch mögliche Lösungen.	3	2	1
Ich habe die notwendige Zeit, um jemandem bei der Entwicklung seiner Fähigkeiten zu helfen.	3	2	1
Ich helfe anderen gerne, zu wachsen und in ihrer Karriere voranzukommen..	3	2	1
Ich bin taktvoll und kann mich in die Bedürfnisse anderer gut hinein fühlen.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 17-18 Punkte erreicht haben! Sie sind in diesem Fall bereits ein ausgezeichnete Mentor. Wenn Sie zwischen 12 und 16 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 11 oder weniger Punkte haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

MENTORING

Mentoring hat mehrere Vorteile:

- ▶ **Mentoring reduziert Fluktuation.** Viele Menschen verlassen Organisationen, weil sich ihre Karriere nicht so entwickelt, wie sie es gehofft haben. Ein Mentor kann so eine Person beeinflussen, indem er ihr in ihrer Karriere hilft und sie vom Bleiben überzeugt. Dies trifft besonders auf Ihren Toastmasters-Club zu. Neue Mitglieder, die Mentoren haben, nehmen wahrscheinlicher am Clubleben teil und bleiben Mitglied.
- ▶ **Mentoring fördert Talente.** Oft sind Organisationen mit einem Mangel an qualifiziertem Personal konfrontiert. Mentoren können hilfreich darin sein, andere zu finden und auszubilden, um die Lücke zu schließen.

- ▶ **Mentoring entwickelt Führungskräfte.** Führungskräfte bereiten andere auf Führungspositionen vor. In Ihrem Toastmasters-Club bedeutet mehr Führungskräfte zu haben, ein größeres Reservoir an qualifizierten Menschen zu haben, um die Verantwortung in der Clubleitung zu teilen.

Mentoren besitzen bestimmte Eigenschaften. Gute Mentoren verfügen über die folgenden Eigenschaften:

- ▶ **Verfügbarkeit:** Mentoren sind erreichbar, nehmen sich Zeit für andere, beobachten, hören sorgfältig zu und erteilen Ratschläge.
- ▶ **Geduld:** Menschen lernen mit verschiedenen Geschwindigkeiten und manche benötigen mehr Anleitung als andere. Es ist wichtig, dass Sie willens sind, anzubieten was immer zur Hilfe nötig ist.
- ▶ **Sensibilität:** Taktgefühl und Diplomatie sind lebenswichtig. Die Rolle eines Mentors ist es, zu motivieren und zu ermutigen.
- ▶ **Respekt und Rücksicht:** Jeder ist verschieden. Mentoren respektieren diese Unterschiede. Im Gegenzug werden Mentoren von Kollegen, Vorgesetzten und sogar von Außenstehenden anerkannt und geschätzt.
- ▶ **Flexibilität:** Mentoren müssen sich an verschiedene Situationen anpassen und bereit sein, einen neuen Ansatz auszuprobieren, wenn eine Mentoring-Methode versagt, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen.
- ▶ **Wissen:** Bevor sie jemand anderem helfen können, müssen Mentoren über Erfahrung und Wissen verfügen, um ihren Ratschlägen Glaubwürdigkeit zu verleihen.
- ▶ **Selbstsicherheit:** Mentoren sind selbstbewusst und freundlich.
- ▶ **Aufmerksamkeit:** Mentoren kümmern sich um andere Menschen und wollen wirklich helfen. Oft ist nur zuhören, ohne das Problem der anderen Person zu übernehmen, von großer Hilfe, weil es die andere Person befähigt, das Problem auszusprechen und die Dinge anzupacken.

Effektive Führungskräfte sind Mentoren, die Potential in weniger erfahrenen Menschen suchen und ihnen helfen, ihre Fertigkeiten und Talente zu entwickeln.

WIE MAN EIN GUTER MENTOR IST

Ein Mentor bietet eine positive, nährnde Umgebung, die die andere Person begünstigt. So können Sie eine positive, nährnde Umgebung bieten:

- ▶ **Bieten Sie Gelegenheiten, Fähigkeiten zu entwickeln.** Bieten Sie spezielle Projekte und Aufgaben, die neue Fähigkeiten aufbauen. Weisen Sie Leute auf Bücher oder Artikel über diese Fähigkeit hin.
- ▶ **Weisen Sie auf Bereiche hin, die verbessert werden müssen.** Oft existiert eine Lücke zwischen den vorhandenen Fertigkeiten der Person und den notwendigen Fertigkeiten, um ein Projekt abzuschließen oder in der Karriere fortzuschreiten. Lenken Sie die Aufmerksamkeit auf diese Lücke und lassen Sie dann die Person entdecken, was sie tun kann, um diese Lücke zu schließen.

- ▶ **Bieten Sie hilfreiche Ratschläge an.** Bieten Sie Ideen oder Informationen an, basierend auf ihrer größeren Erfahrung auf dem behandelten Gebiet: "Es könnte nützlich sein, einen Blick auf die Daten des letzten Jahres zu werfen."
- ▶ **Seien Sie ein Vorbild.** Wir hören alle auf Menschen, die wir respektieren und schätzen. Bedenken Sie, dass die Menschen Sie beobachten, wie Sie mit schwierigen oder herausfordernden Situationen umgehen.
- ▶ **Ermutigen Sie Menschen, für sich selbst zu denken.** Lösen Sie Probleme nicht einfach; ermutigen Sie stattdessen die Menschen, die möglichen Lösungen selbst herauszufinden: "Sie haben mehrere Möglichkeiten. Welche denken Sie, ist die beste?"

IHRE AUFGABE

Entwickeln Sie Ihre Mentoring-Fähigkeiten, indem Sie eine der folgenden Aufgaben wahrnehmen:

- ▶ Betreuung eines neuen Mitglieds bei den ersten drei Projekten in *Kompetente Kommunikation* (Artikel DE225)
- ▶ Betreuung eines bestehenden Mitglieds bei seinen nächsten drei Rede- und/oder Führungsprojekten
- ▶ Im Beratungsausschuss für Führungskräfte für ein *High Performance Leadership* Projekt (Artikel 262) dienen

Für eine Erläuterung dieser Aufgaben wenden Sie sich an das Member Service Team per E-Mail an membership@toastmasters.org oder telefonisch unter 949-858-8255.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **MENTORING**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Aufgabe an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Aufgabe außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt. Hinweis: Bei diesem Projekt kann das betreute Mitglied die Bewertung für den Mentor abgeben.

Betreuung eines neuen Mitglieds bei den ersten drei Projekten in *Kompetente Kommunikation* (Artikel DE225)

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Mentor hat Unterstützung, persönlichen Kontakt und Bestätigung geboten.	3	2	1
Die Kommunikation des Mentors mit dem neuen Mitglied war immer aufmerksam und durchdacht.	3	2	1
Der Mentor bot Gelegenheiten und Ressourcen zur Entwicklung der Fähigkeiten.	3	2	1

Was hat der Mentor getan, um dem neuen Mitglied zu helfen, etwas über Toastmasters zu lernen? War der Mentor erfolgreich, die Bedürfnisse des neuen Mitglieds zu erfüllen? Warum oder warum nicht?

Betreuung eines bestehenden Mitglieds bei seinen nächsten drei Rede- und/oder Führungsprojekten

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Mentor hat Unterstützung, persönlichen Kontakt und Bestätigung geboten.	3	2	1
Die Kommunikation des Mentors mit dem bestehenden Mitglied war immer aufmerksam und durchdacht.	3	2	1
Der Mentor bot Gelegenheiten und Ressourcen zur Entwicklung der Fähigkeiten in den Interessengebieten des bestehenden Mitglieds.	3	2	1

Was hat der Mentor getan, um dem bestehenden Mitglied zu helfen, etwas über Toastmasters zu lernen? War der Mentor erfolgreich, die Bedürfnisse des neuen Mitglieds zu erfüllen? Warum oder warum nicht?

Im Beratungsausschuss für Führungskräfte für ein High Performance Leadership-Projekt dienen

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Das Mitglied des Beratungsausschusses war immer für Treffen des Beratungsausschusses verfügbar.	3	2	1
Das Mitglied des Beratungsausschusses war in Bezug auf die Führungsprinzipien erfahren und kenntnisreich.	3	2	1
Das Mitglied des Beratungsausschusses bot nützliche Ratschläge, Ideen und Informationen an.	3	2	1

Was hat das Mitglied des Beratungsausschusses getan, um dem Mitglied zu helfen, das High Performance Leadership-Projekt (Artikel 262) abzuschließen? War das Mitglied erfolgreich, die Bedürfnisse des neuen Mitglieds zu erfüllen? Warum oder warum nicht?

ZUSAMMENFASSUNG

Teams bieten große Vorteile. Teammitglieder haben eine Vielfalt von Wissen und Fähigkeiten, was in mehr Kreativität und größerer Produktivität resultiert. Wenn ein gutes Team vorhanden ist, hat die Führungskraft mehr Zeit, sich ihren Führungsthemen zu widmen. Teammitglieder müssen sorgfältig ausgewählt, trainiert und ermutigt werden, ihre Probleme offen zu besprechen.

ZIELE

- ▶ Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, Teams aufzubauen.
- ▶ Entwickeln und üben Sie effektive Praktiken, Teams aufzubauen.

TEAMS AUFBAUEN

Ein Team ist eine Gruppe von Menschen, die mit einem gemeinsamen Ziel vor Augen zusammenarbeiten. Die Mitglieder des Teams teilen sich die Verantwortung für die Aufgaben des Teams und sind dabei aufeinander angewiesen. Führungskräfte wissen, dass Teams das effektivste Mittel sind, die Mission oder die Ziele einer Organisation zu erreichen. Teammitglieder verfügen über eine Vielfalt an Wissen und Fähigkeiten. Teamarbeit bringt oft mehr Kreativität und eine größere Produktivität mit sich. Mit erfolgreichen Teams können Sie mehr Zeit für Führungsthemen verwenden, weil Sie weniger Zeit für tägliche Kontrolle und Routineaufgaben benötigen.

WIE GUT BAUEN SIE TEAMS AUF?

Bewerten Sie Ihre Fähigkeit, Teams aufzubauen, indem Sie angeben, wie oft Sie die folgenden Aussagen ehrlich treffen können. Um Ihren Fortschritt zu kontrollieren, wiederholen Sie diese Bewertung, nachdem Sie das Projekt vollständig bearbeitet haben.

	Immer	Manchmal	Nie
Ich wähle Teammitglieder aus, welche die Anforderungen an die Aufgabe erfüllen und mit anderen gut zusammenarbeiten.	3	2	1
Ich beteilige die Teammitglieder an der Planung und bei Problemlösungen.	3	2	1
Ich motiviere die Teammitglieder zur Zusammenarbeit.	3	2	1
Ich ermutige die Teammitglieder zur Offenheit und Ehrlichkeit.	3	2	1
Ich bin offen und ehrlich zu meinen Teammitgliedern.	3	2	1
Ich Sorge dafür, dass die Teammitglieder das notwendige Training erhalten, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.	3	2	1
Ich verstehe, dass Konflikte normal sind.	3	2	1
Ich helfe dem Team, Konflikte schnell zu lösen.	3	2	1

Bewertung: Addieren Sie die eingekreisten Punktwerte. Gratulation, falls Sie 22-24 Punkte erreicht haben! Sie haben dann ausgezeichnete Fähigkeiten, ein Team aufzubauen. Wenn Sie zwischen 16 und 21 Punkten haben, sollten Sie dieser Fähigkeit etwas mehr Aufmerksamkeit widmen. Wenn Sie 15 oder weniger Punkte haben, ist es höchste Zeit, an Ihren Fähigkeiten zu arbeiten.

TEAMS AUFBAUEN

Führungskräfte werden an der Arbeit ihres Teams gemessen. Mit Teams zu arbeiten bedeutet Folgendes:

- ▶ Sie als die Führungskraft des Teams, müssen sich weniger darauf konzentrieren, was Sie selbst erreichen können, als mehr darauf, wie Sie andere befähigen können.
- ▶ Ihr Erfolg als Führungskraft hängt von Ihrer Fähigkeit ab, Ihren Mitarbeitern die Zukunft vor Augen zu führen und Ihre Begeisterung dafür mit ihnen zu teilen.
- ▶ Sie müssen in der Lage sein, Ihre Macht mit den Teammitgliedern zu teilen, und es ihnen erlauben, ihre Arbeit selbst zu lenken.
- ▶ Sie werden erfolgreicher sein, wenn Sie es allen erlauben, so viel beizutragen, wie sie können.
- ▶ Ihre Rolle ist es, zu inspirieren und zuzulassen, dass Teammitglieder mehr Verantwortung, Autorität und Eigenständigkeit übernehmen.

SO BAUEN SIE EIN TEAM AUF

Bauen Sie Ihr Team so schnell wie möglich auf, damit seine Mitglieder ihre Arbeit beginnen können.

- ▶ **Wählen Sie Teammitglieder.** Idealerweise würden alle Teammitglieder die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse für ihre Arbeit bereits mitbringen. Sie sollten daher diejenigen auswählen, die kompetent und zuverlässig sind. Suchen Sie Menschen, die motiviert, begeistert, fleißig und intelligent sind sowie mit anderen gut zusammenarbeiten können. Wenn Sie zum Beispiel eine PR-Kampagne für Ihren Club leiten, wählen Sie kreative, begeisterte Teammitglieder aus, die gute Rede- und Schreibfähigkeiten haben, sowie Erfahrung mit den Medien haben und genügend Zeit mitbringen.
- ▶ **Besprechen Sie die Ziele.** Beschreiben Sie den Teammitgliedern die grundlegenden Ziele und wie diese zu den Zielen der Organisation beitragen. Erlauben Sie dann dem Team, eigene, spezifischere Ziele zu setzen. Dies fördert bei den Teammitgliedern ein Gefühl der Eigenverantwortung, des Engagements und der Begeisterung bezüglich der zu erledigenden Aufgaben.
- ▶ **Definieren Sie Rahmenbedingungen.** Verständigen Sie sich auf die Regeln und Abläufe, denen das Team folgt. Legen Sie fest, wie Teammitglieder untereinander kommunizieren. Bei täglichen oder wöchentlichen Meetings? Durch mündliche oder schriftliche Berichte? Entscheiden Sie, wie Probleme zu lösen sind, und ermächtigen Sie bestimmte Teammitglieder, angemessene Entscheidungen zu treffen.
- ▶ **Entwickeln Sie einen Plan.** Entwickeln Sie einen realistischen Maßnahmenplan, damit das Team seine Ziele erreicht. Verteilen Sie Rollen und Verantwortung. Kennen Sie die Verantwortlichkeiten eines jeden Teammitglieds. Die Teammitglieder müssen verstehen, wie die Verantwortlichkeiten untereinander und in Beziehung zu den Teamzielen aussehen.
- ▶ **Führen Sie Kontrollen ein.** Erläutern Sie, wie Sie die Leistung des Teams überwachen wollen. Werden Sie Berichte von den Teammitgliedern benötigen oder sich auf persönliche Beobachtung verlassen? Verdeutlichen Sie die Standards, deren Erfüllung Sie vom Team erwarten. Verpflichten Sie sich, den Teammitgliedern oder ihren Vorgesetzten Feedback zu geben.

Führungskräfte wissen, dass Teams das effektivste Mittel sind, die Ziele einer Organisation zu erreichen. Teamarbeit bringt oft mehr Kreativität und eine größere Produktivität mit sich.

- ▶ **Bauen Sie Teamvertrauen auf.** Teammitglieder müssen in der Lage sein, untereinander offen zu reden. Dies erfordert Vertrauen. Halten Sie regelmäßige Besprechungen und gemeinsame Aktivitäten ab, die es den Mitgliedern erlauben, miteinander umzugehen und Verbindungen einzugehen. Vertrauen bildet sich, wenn die Teammitglieder lernen, aufeinander zu zählen, um ihren Verantwortlichkeiten stets nachzukommen. Dieses Vertrauen fördert das Engagement der Teammitglieder hinsichtlich der Ziele des Unternehmens und resultiert in hoher Arbeitsmoral, Stolz, Bereitschaft zum Risiko und zur Änderung. Es hilft dem Team auch, Meinungsverschiedenheiten zu lösen.

IHRE AUFGABE

Trainieren Sie Ihre Fähigkeit, ein Team aufzubauen, indem Sie im Verlauf mehrerer Clubtreffen beide Rollen oder eine Aufgabe übernehmen.â

Rollen:

- ▶ Toastmaster
- ▶ Gesamtbewerter

Aufgaben:

- ▶ Leiten Sie eine Kampagne oder einen Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder
- ▶ Leiten Sie eine Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit.
- ▶ Leiten Sie einen Redewettbewerb des Clubs.
- ▶ Leiten Sie eine Club-Sonderveranstaltung.
- ▶ Dienen Sie als Club-Newsletter Editor oder Webmaster.

Erfahren Sie mehr über die Rollen beim Clubtreffen unter www.toastmasters.org/meetingroles. Für eine Erläuterung der Aufgaben wenden Sie sich an das Member Service Team per E-Mail an membership@toastmasters.org oder telefonisch unter 949-858-8255.

BEWERTUNGSLEITFADEN FÜR **TEAMS AUFBAUEN**

Hinweis für den Bewerter: Bitte lesen Sie das Projekt vor dem Treffen sorgfältig durch. Bieten Sie Kommentare und spezifische Empfehlungen zur Wahrnehmung der Rolle oder Aufgabe an und konzentrieren Sie sich auf die Informationen, die in diesem Projekt gegeben wurden. Falls ein Aspekt der Rolle oder Aufgabe außerhalb des Treffens wahrgenommen wurde, führen Sie ein Gespräch, das Sie bei Ihrer Bewertung unterstützt.

Toastmaster

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Toastmaster war allen gegenüber zuverlässig, die bei Clubtreffen Rollen wahrgenommen haben.	3	2	1
Der Toastmaster hat mit den Teammitgliedern zusammengearbeitet, um Fähigkeiten zu identifizieren, Lücken in den Fähigkeiten zu umgehen, und jedem Mitglied zu helfen, sein Bestes zu geben.	3	2	1
Der Toastmaster hat die erwarteten Standards des Teams zum Ausdruck gebracht.	3	2	1

Beschreiben Sie, wie erfolgreich der Toastmaster beim Organisieren und Motivieren seines Teams war. Welche Teambuilding-Aufgaben hat er besonders gut erledigt? Was war verbesserungswürdig?

Gesamtbewerter

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Gesamtbewerter war gegenüber allen Mitgliedern des Bewertungsteams zuverlässig.	3	2	1
Der Gesamtbewerter hat mit den Teammitgliedern zusammengearbeitet, um Fähigkeiten und Lücken in den Fähigkeiten zu identifizieren und jedem Mitglied zu helfen, sein Bestes zu geben.	3	2	1
Der Gesamtbewerter hat die erwarteten Standards des Teams zum Ausdruck gebracht.	3	2	1

Beschreiben Sie, wie erfolgreich der Gesamtbewerter beim Organisieren und Motivieren seines Teams war. Welche Teambuilding-Aufgaben hat er besonders gut erledigt? Was war verbesserungswürdig?

Leiten Sie eine Kampagne oder einen Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Leiter hat kompetente, zuverlässige Teammitglieder ausgewählt, die über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügten.	3	2	1
Der Leiter hat mit dem Team zusammengearbeitet, um einen realistischen Plan zur Erreichung der Ziele zu erstellen.	3	2	1
Der Leiter hat die erwarteten Standards des Teams zum Ausdruck gebracht.	3	2	1

Bewerten Sie die Methoden, die der Leiter zur Organisation und Motivation des Teams eingesetzt hat. War die Kampagne oder der Wettbewerb zur Gewinnung neuer Mitglieder erfolgreich? Warum oder warum nicht?

Leiten Sie eine Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Leiter hat kompetente, zuverlässige Teammitglieder ausgewählt, die über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügten.	3	2	1
Der Leiter hat mit dem Team zusammengearbeitet, um einen realistischen Plan zur Erreichung der Ziele zu erstellen.	3	2	1
Der Leiter hat die erwarteten Standards des Teams zum Ausdruck gebracht.	3	2	1

Bewerten Sie die Methoden, die der Leiter zur Organisation und Motivation des Teams eingesetzt hat. War die Kampagne für Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich? Warum oder warum nicht?

Leiten Sie eine Club-Sonderveranstaltung

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Leiter hat kompetente, zuverlässige Teammitglieder ausgewählt, die über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügten.	3	2	1
Der Leiter hat einen realistischen Plan zur Erreichung der Ziele erstellt.	3	2	1
Der Leiter hat die erwarteten Standards des Teams zum Ausdruck gebracht.	3	2	1

*Bewerten Sie die Methoden, die der Leiter zur Organisation und Motivation des Teams eingesetzt hat. War die Sonderveranstaltung erfolgreich?
Warum oder warum nicht?*

Dienen Sie als Club-Newsletter Editor oder Webmaster

Bewerter _____ Datum _____

	Hervorragend	Durchschnittlich	Muss daran arbeiten
Der Newsletter Editor oder Webmaster hat kompetente, zuverlässige Teammitglieder ausgewählt, die über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügten.	3	2	1
Der Newsletter Editor oder Webmaster hat einen realistischen Plan zur Erreichung der Ziele erstellt.	3	2	1
Der Newsletter Editor oder Webmaster hat die erwarteten Standards des Teams zum Ausdruck gebracht.	3	2	1

Bewerten Sie die Methoden, die der Newsletter Editor oder Webmaster zur Organisation und Motivation des Teams eingesetzt hat. Hat das Team erfolgreich ein hochwertiges Produkt geschaffen? Warum oder warum nicht?

BEWERTEN SIE IHREN CLUB

Wie gut hat Ihnen Ihr Club geholfen, Ihre Ziele zu erreichen? Der folgende Fragebogen gibt Ihnen die Gelegenheit, Ihrem Club mitzuteilen, ob er seinen Mitgliedern einen guten Service bietet. Nehmen Sie sich bitte einen Moment Zeit, die folgenden Fragen zu beantworten. Geben Sie den ausgefüllten Fragebogen dann Ihrem Clubpräsidenten.

1. Wurden Sie bei Ihrem ersten Clubtreffen herzlich willkommen geheißen? **Ja** **Nein**
2. Als Sie dem Club beigetreten sind, wurden Sie in einer besonderen Zeremonie vorgestellt? **Ja** **Nein**
3. Hat der Club einen Mentor benannt, um Ihnen bei Ihren ersten Redeprojekten zu helfen und Ihre Fragen beantworten? **Ja** **Nein**
4. Hat der Vizepräsidenten für Bildung Sie gefragt, was Sie bei Toastmasters lernen wollen, als Sie beigetreten sind? **Ja** **Nein**
5. Wurden Ihnen unmittelbar nach Ihrem Beitritt eine Rolle oder Aufgabe bei einem Clubtreffen zugewiesen? **Ja** **Nein**
6. Haben Sie Bewertungen bekommen, die positiv und hilfreich waren? **Ja** **Nein**
7. Waren Ihre Clubtreffen gut geplant? **Immer** **Gewöhnlich** **Manchmal** **Nie**
8. Waren Ihre Clubtreffen unterhaltsam? **Immer** **Gewöhnlich** **Manchmal** **Nie**
9. Wurde Ihnen die Gelegenheit gegeben, als Führungskraft des Clubs zu dienen? **Ja** **Nein**

10. Was sollte Ihr Club ändern? _____

11. Was gefällt Ihnen an Ihrem Club? _____

12. Planen Sie, weiter in Ihrem Club dabei zu sein? **Ja** **Nein**
Warum? _____

COMPETENT LEADER (CL) KOMPETENTE FÜHRUNGSKRAFT (CL) AWARD APPLICATION ANMELDUNG FÜR DIE AUSZEICHNUNG



UM SICH ANZUMELDEN:

Sie müssen zum Zeitpunkt des Eingangs Ihrer Anmeldung beim Hauptsitz von Toastmasters International in den USA ein Mitglied des unten aufgeführten Clubs sein, um die Auszeichnung erhalten zu können.

- ▶ Schließen Sie alle 10 Projekte des Handbuchs für *Kompetente Führung* (Artikel DE265) ab.
- ▶ Füllen Sie diese Anmeldung aus und fügen Sie den ausgefüllten Projektabschlussbericht bei.
- ▶ Ein aktuelles Clubvorstandsmitglied muss die Anmeldung unterzeichnen und datieren.
- ▶ Bitten Sie ein aktuelles Clubvorstandsmitglied, Ihre Anmeldung online unter **www.toastmasters.org** einzureichen. Wenn kein aktuelles Vorstandsmitglied Online-Zugriff hat, senden Sie das ausgefüllte Formular per Post **ODER** Fax (nur einmal bitte) an:

Member Services - Education Awards
Toastmasters International
P.O. Box 9052, Mission Viejo, CA 92690 USA

Fax: +1 949-858-1207

FÜGEN SIE DEN PROJEKTABSCHLUSSBERICHT AUS DEM HANDBUCH BEI

BITTE MIT MASCHINE ODER IN DRUCKBUCHSTABEN AUSFÜLLEN:

Member No. Club Name & No. _____ District _____
 Mitglieds-Nr. Name des Clubs & Nr. _____ Distrikt _____

Name _____ Date _____
 Name _____ BITTE MIT MASCHINE ODER IN DRUCKBUCHSTABEN AUSFÜLLEN (SO WIE ES AUF DEM ZERTIFIKAT STEHEN SOLL) Datum _____

Permanent Address Change? Yes No
 Änderung der Anschrift? Ja Nein

Address 1 _____
 Adresse 1 _____
 Address 2 _____
 Adresse 2 _____

City _____ State/Province _____ ZIP/Postal Code _____
 Stadt Bundesland Postleitzahl _____

Country _____ Email Address _____
 Land E-Mail-Adresse _____

Phone _____
 Telefon _____

CLUB OFFICER VERIFICATION BESTÄTIGUNG DES CLUBVORSTANDSMITGLIEDS

The Toastmaster whose name appears above has completed all of the requirements for this award.
 Der Toastmaster, dessen Name oben aufgeführt ist, hat alle Anforderungen für diese Auszeichnung erfüllt.

SIGNATURE _____ PRINT NAME _____ CLUB OFFICE HELD _____ Date: _____
 UNTERSCHRIFT NAME IN DRUCKBUCHSTABEN FUNKTION IM CLUBVORSTAND Datum: _____

(Mitglieder dürfen ihre eigene Anmeldung nicht unterzeichnen, auch wenn sie aktuell ein Mitglied des Clubvorstands sind.)

OPTIONAL: Please send a letter about my award to my employer or supervisor listed below.

OPTIONAL: Bitte senden Sie einen Brief über meine Auszeichnung an meinen unten aufgeführten Arbeitgeber oder Vorgesetzten.

(Type or print neatly and do not abbreviate company name.)

(Eintippen oder sauber in Druckbuchstaben ausfüllen und den Titel oder Firmennamen nicht abkürzen.)

Name of Employer/Supervisor _____
 Name des Arbeitgebers/Vorgesetzten _____

Company Name _____
 Name des Unternehmens _____

Address 1 _____
 Adresse 1 _____
 Address 2 _____
 Adresse 2 _____

City _____ State/Province _____ ZIP/Postal Code _____
 Stadt Bundesland Postleitzahl _____

Country _____
 Land _____

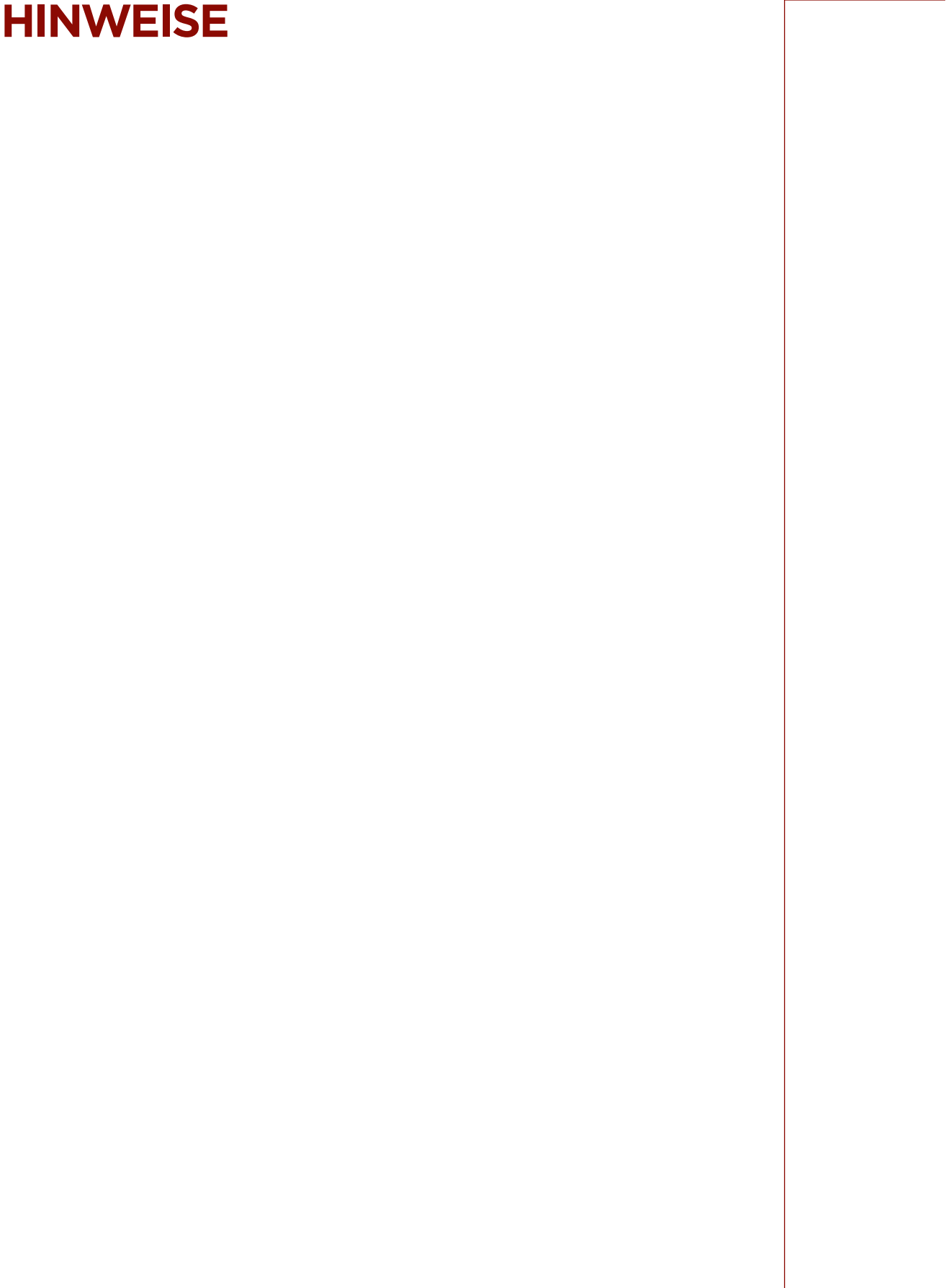
Email _____
 E-Mail _____

PROJEKTABSCHLUSSBERICHT

Verwenden Sie dieses Formular, um den Überblick über Ihre Projekte im Bereich *Kompetente Führung* (CL) (Artikel DE265) zu behalten. Wenn alle 10 Projekte abgeschlossen sind, reichen Sie eine Kopie dieses Berichts zusammen mit der Anmeldung für die Auszeichnung *Kompetente Führungskraft* (CL) (Artikel DE1227) ein, um Ihre Auszeichnung *Kompetente Führungskraft* (CL) zu erhalten.

PROJEKT	ROLLEN	DATUM	INITIALEN VPW
PROJEKT 1: Zuhören 3 VON 4 ABSCHLIESSEN	Füllwortzähler		
	Redebewerter		
	Sprachstilbewerter		
	Table Topics Speaker (Stegreifredner)		
PROJEKT 2: Kritisches Denken 2 VON 3 ABSCHLIESSEN	Redebewerter		
	Sprachstilbewerter		
	Gesamtbewerter		
PROJEKT 3: Feedback geben 3 VON 3 ABSCHLIESSEN	Redebewerter		
	Sprachstilbewerter		
	Gesamtbewerter		
PROJEKT 4: Zeit einteilen ZEITNEHMER + 1 ABSCHLIESSEN	Zeitnehmer		
	Toastmaster		
	Redner		
	Stegreifredenmoderator		
	Sprachstilbewerter		
PROJEKT 5: Planung und Implementierung 3 VON 4 ABSCHLIESSEN	Redner		
	Gesamtbewerter		
	Toastmaster		
	Topicsmaster (Stegreifredenmoderator)		
PROJEKT 6: Organisation und Delegation 1 VON 6 ABSCHLIESSEN	Helfen Sie, einen Clubredewettbewerb zu organisieren		
	Helfen Sie, eine Clubsondveranstaltung zu organisieren		
	Helfen Sie, eine Mitgliederkampagne oder einen Clubwettbewerb zu organisieren		
	Helfen Sie, eine PR-Kampagne für den Club zu organisieren		
	Helfen Sie, einen Newsletter für den Club zu erstellen		
	Unterstützen Sie den Club-Webmaster		
PROJEKT 7: Gesamtbewerter 2 VON 4 ABSCHLIESSEN	Toastmaster		
	Gesamtbewerter		
	Topicsmaster (Stegreifredenmoderator)		
	Kümmern Sie sich um einen Gast		
PROJEKT 8: Motivation 1 LEITER DER VERANSTALTUNG + 2 ANDERE ABSCHLIESSEN	Leiter einer Mitgliederkampagne oder Wettbewerbsleiter		
	Leiter einer PR-Kampagne		
	Toastmaster		
	Redebewerter		
	Gesamtbewerter		
PROJEKT 9: Mentoring 1 VON 3 ABSCHLIESSEN	Mentor für ein neues Mitglied		
	Mentor für ein bestehendes Mitglied		
	Mitglied eines HPL-Beraterteams		
PROJEKT 10: Teamaufbau TOASTMASTER + GESAMTBEWERTER ABSCHLIESSEN	Toastmaster		
	Gesamtbewerter		
ODER 1 DER FOLGENDEN	Leiter einer Mitgliederkampagne		
	Leiter einer Clubwerbekampagne		
	Wettbewerbsleiter		
	Leiter für eine Clubsondveranstaltung		
	Club-Newsletter-Redakteur		
	Club-Webmaster		

HINWEISE



HINWEISE



www.toastmasters.org