



TEAMKOMMUNIKATION

Wie in Ihrem Team Zusammenarbeit
durch effiziente Kommunikation
gelingt

Online-Seminar, Mi, 22.03.2023,
17:00-21:00 Uhr, Hessischer
Fussballverband

OLIVER SCHMIDT



Teamentwickler &
Teamcoach

Fokus = Teams in der
Zusammenarbeit und bei der
Zielerreichung zu unterstützen

Do not
Copy!

Sozialarbeiter &
Bildungswissenschaftler

Gebürtiger Hesse und seit
2010 Wahl-Hamburger

Erlebnispädagoge &
Outdoor Trainer

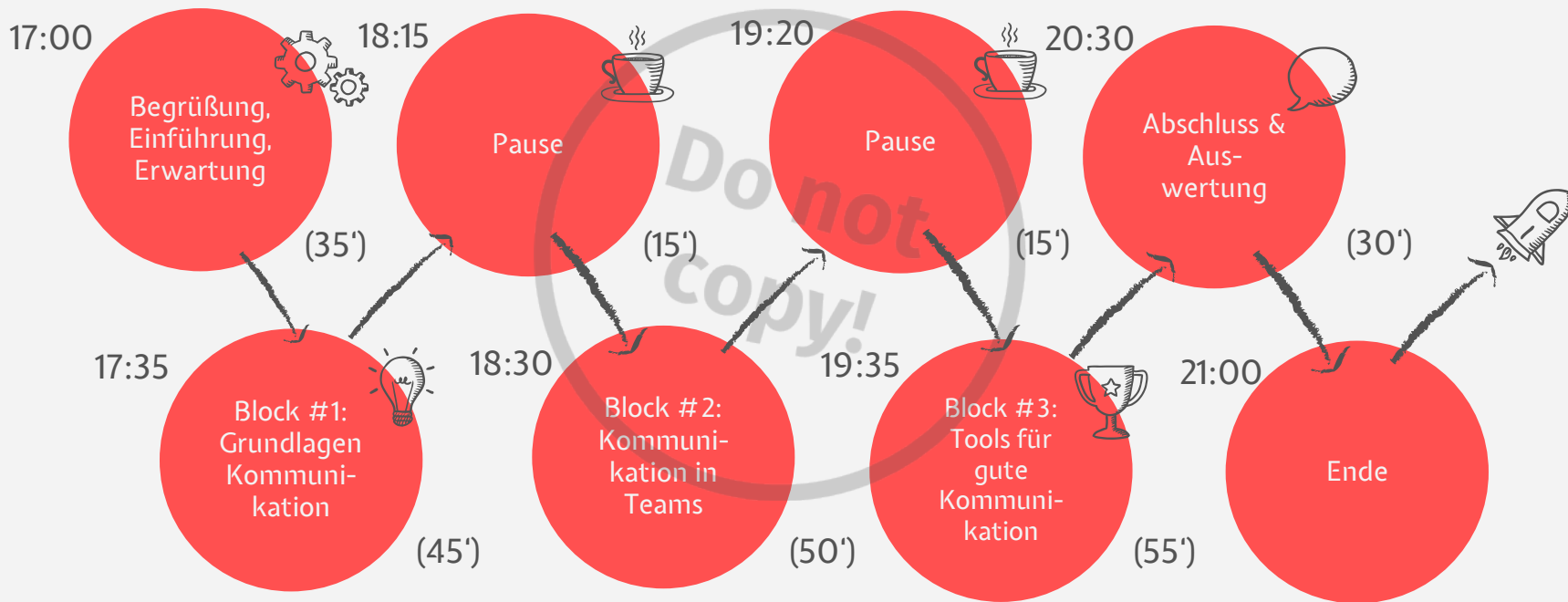
Management
Trainer & Business
Moderator



Seit 2003 bei der
Sportjugend Hessen Teamer
und Referent



UNSER ABLAUF HEUTE



ÜBUNG



GOOD & BAD PRACTICE

Überlegt euch in eurer Gruppe jeweils ein Positivbeispiel sowie ein Negativbeispiel für Kommunikation und diskutiert:

Wie ist die Kommunikation abgelaufen und warum war sie in der Situation gut/ schlecht?

5 Minuten in Breakout Sessions

1.

GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION

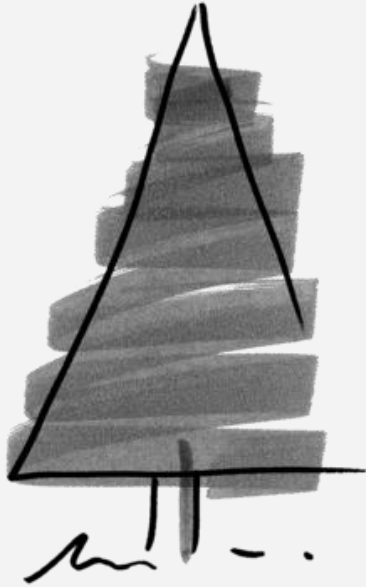
Was muss man unbedingt über Kommunikation wissen?

ÜBUNG



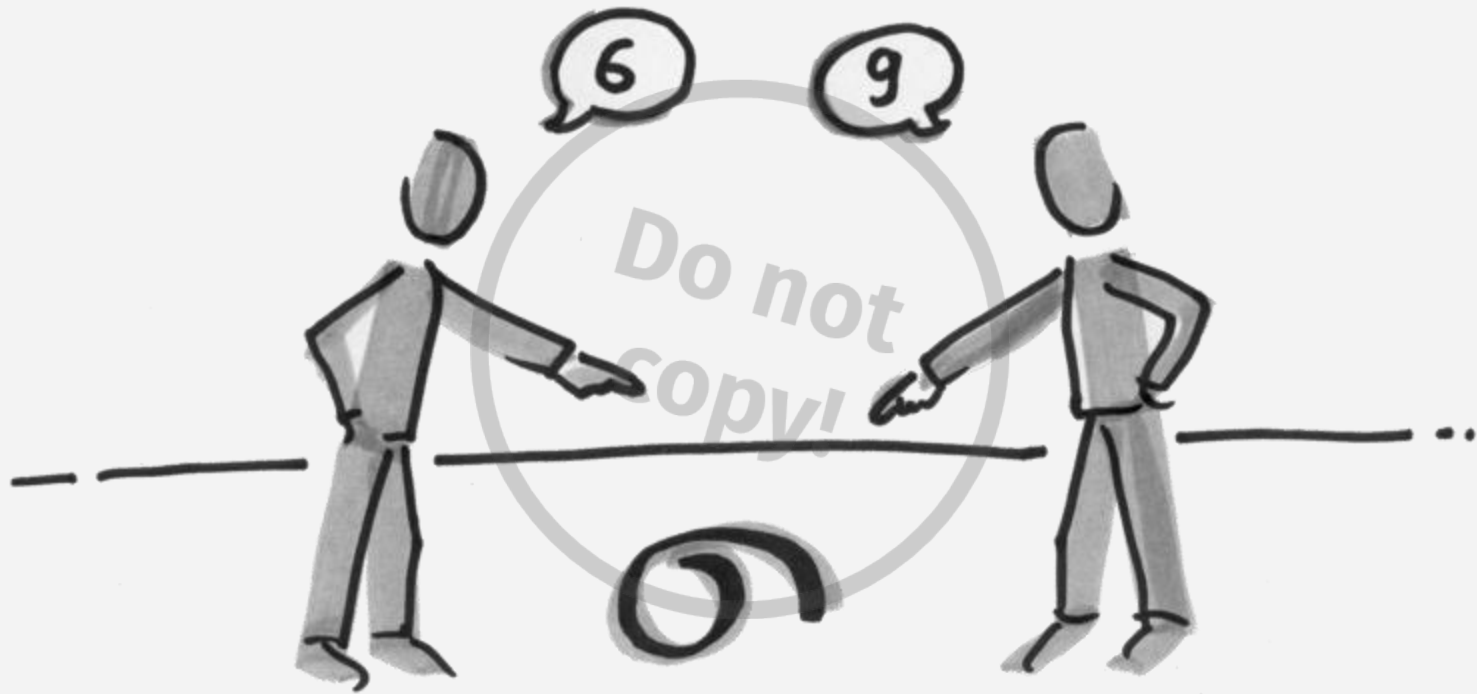
DER BAUM

Nehmt euch bitte ein Papier und einen Stift und malt einen Baum!



„Wenn Menschen das Gleiche sehen,
müssen sie nicht unbedingt das Gleiche
wahrnehmen.

Wenn Menschen das Gleiche sagen,
müssen sie nicht unbedingt das Gleiche
meinen.“



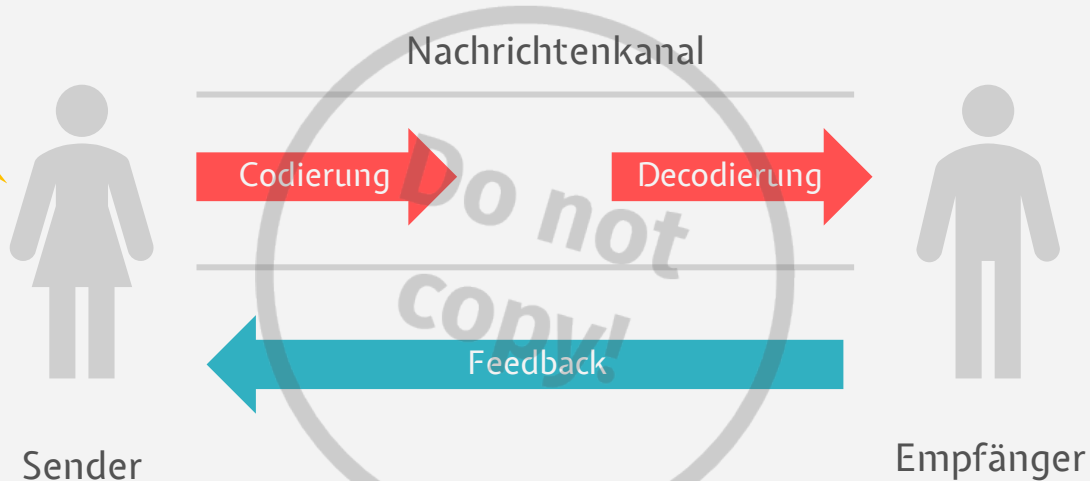
Bildquelle: <https://www.managerseminare.de>

Zu Störungen
führen z. B.

- ▶ akustische
- ▶ sprachliche
- ▶ kulturelle
Schwierigkeiten

DAS SENDER-EMPFÄNGER-MODELL

NACH SHANNON UND WEAVER



Verbale, paraverbale & nonverbale Kommunikation

Geschriebene und gesprochene
Worte

Artikulation, Sprechlautstärke,
Sprechtempo, Sprechpausen
und Tonfall

Gestik, Mimik, Körperhaltung,
z. B. Schulterzucken, Lachen
etc.

Quelle: Bohinc (2017), S. 151



„Kommunikation ist der Austausch von Botschaften (bewerteten Informationen) zwischen zwei oder mehreren Personen mit dem Ziel, ein geteiltes Verständnis zu erzeugen.“



„Je deutlicher der Sender machen kann, worum es ihm geht, je offener die im Vordergrund stehende Seite der Nachricht ausgedrückt wird, desto eher kann es zu einer Verständigung kommen. Natürlich trägt auch der Empfänger wesentlich zur Verständigung oder Nichtverständigung bei.“

Quelle: https://gm-benner.de/wp-content/uploads/2018/03/Grundlagen_der_Kommunikation.pdf

DAS EISBERGMODELL DER KOMMUNIKATION

20 %

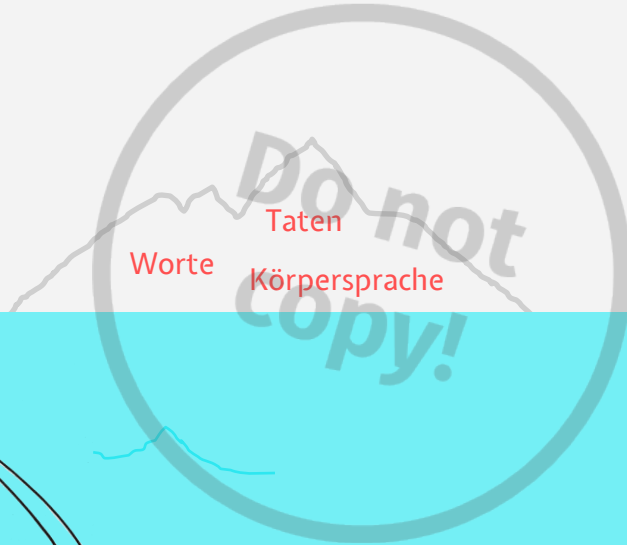
Worte

Taten

Körpersprache

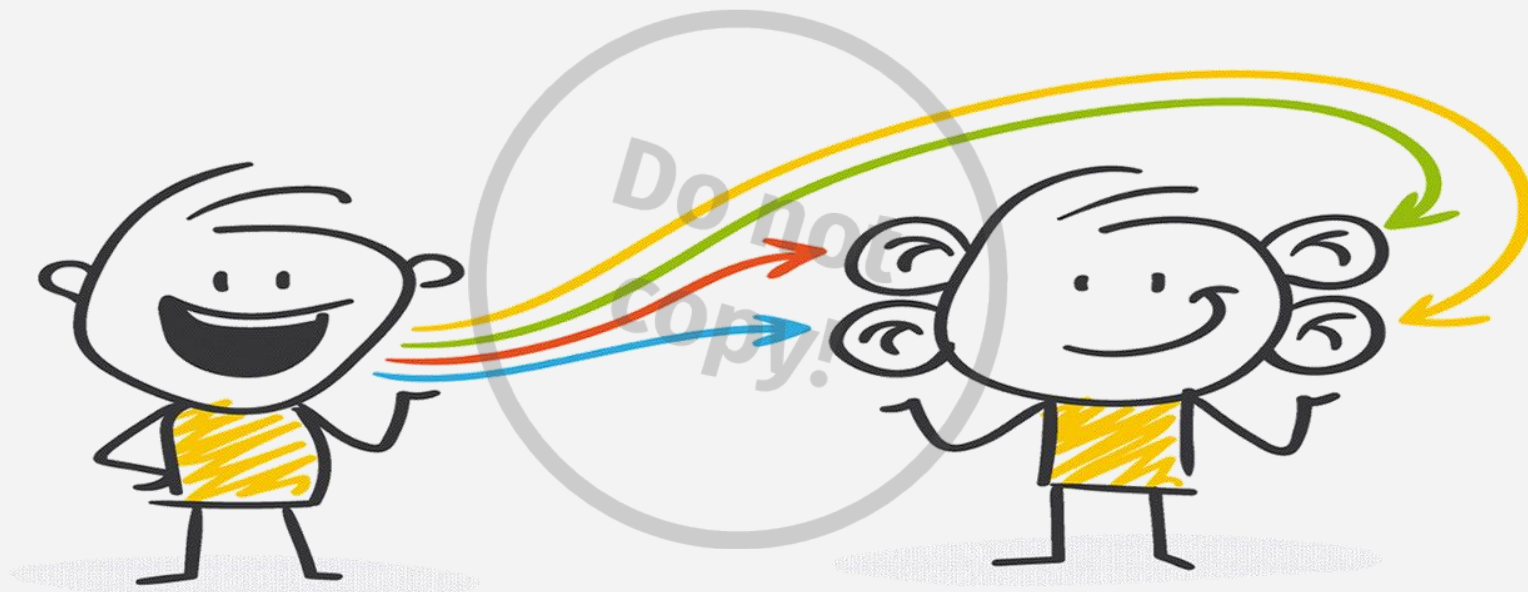
Sachebene

Zahlen, Daten, Fakten



DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT

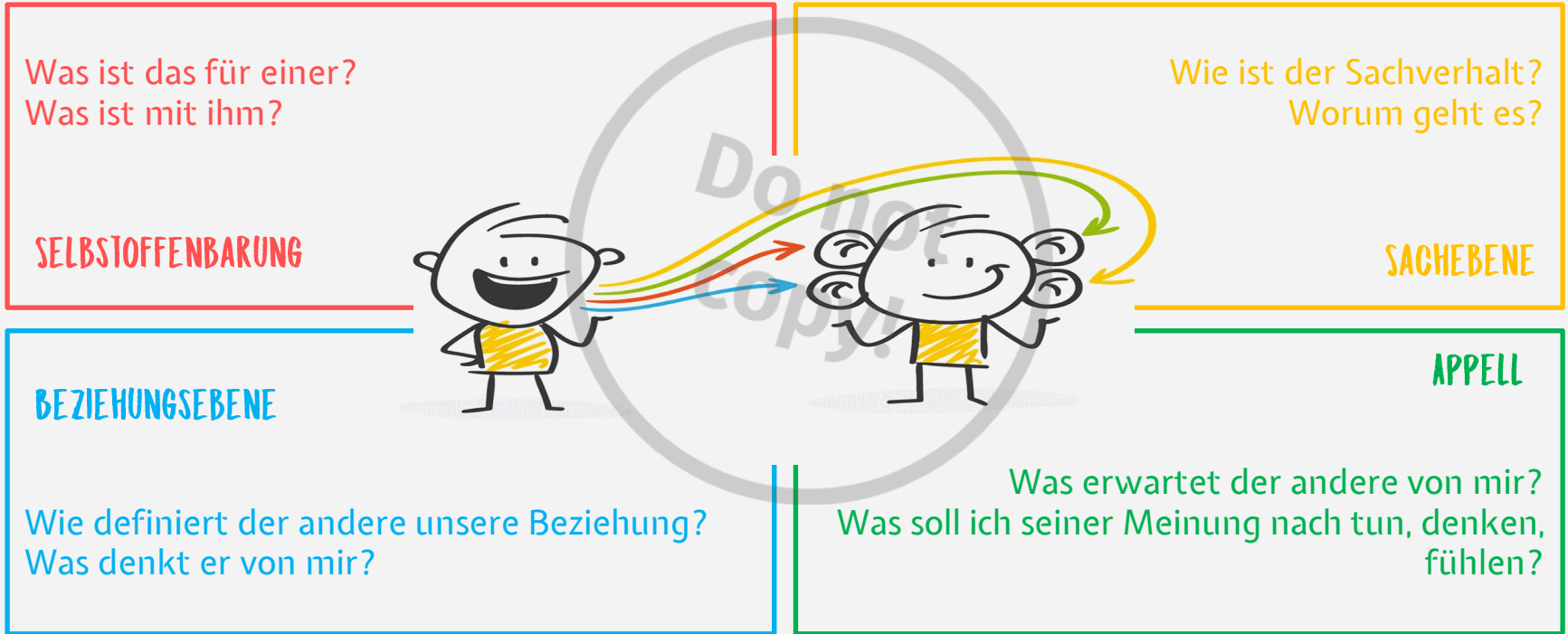
NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN



Quelle: <https://alibelian.ch/der-mensch/mit-vier-ohren-hoeren-1/>

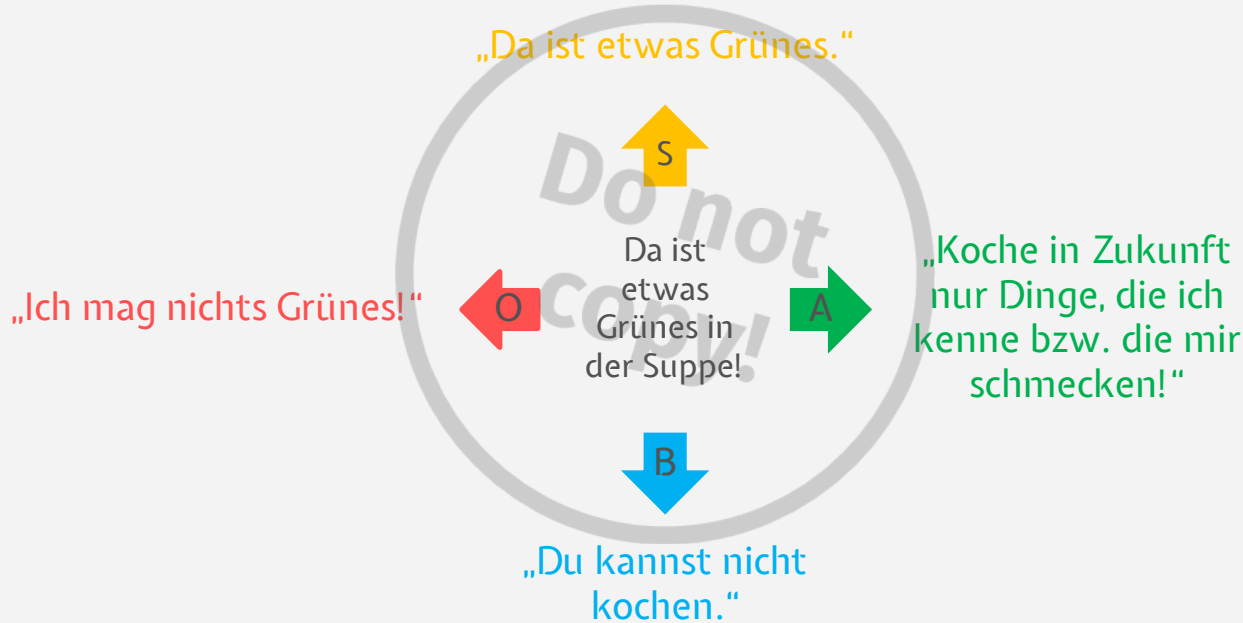
DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT: 4 OHREN UND 4 SCHNÄBEL

NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN



DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT: BEISPIEL

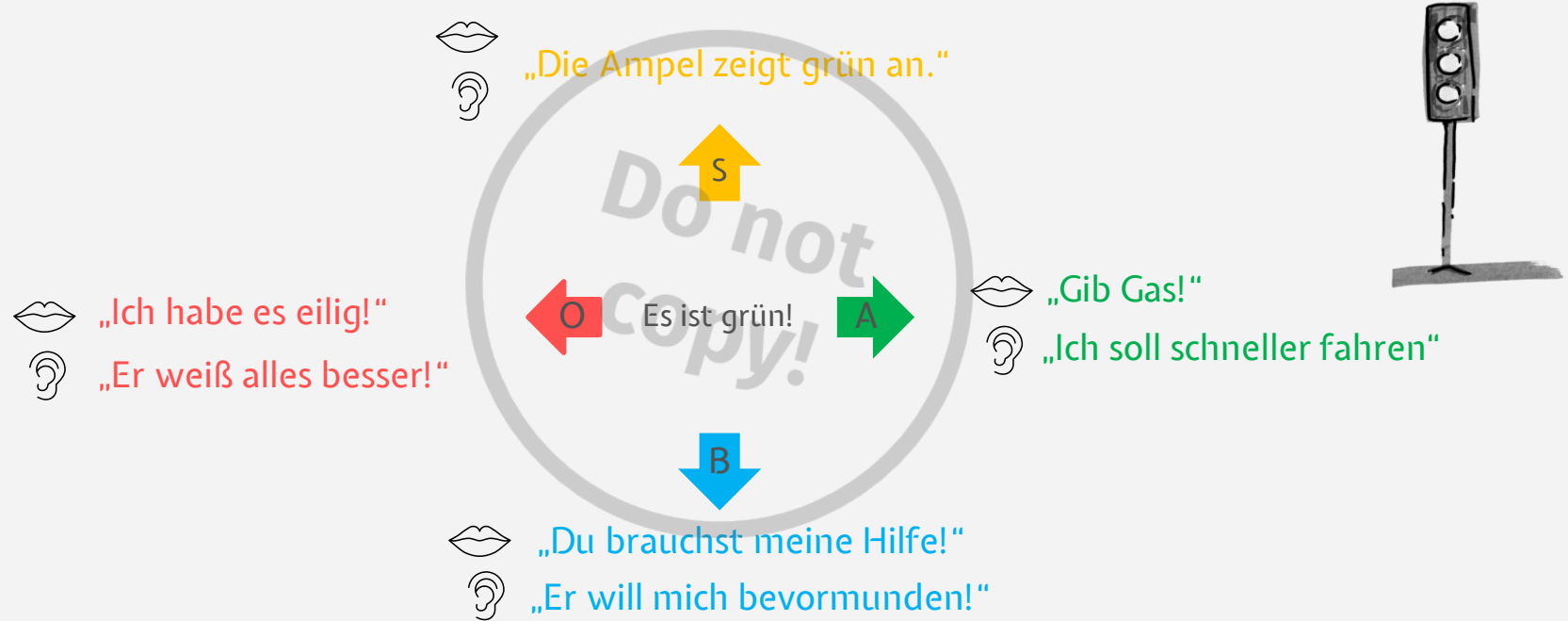
NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN



Quelle: <https://www.mittwald.de/blog/arbeitsalltag/kommunikation/kommunikation-verstehen-das-4-seiten-modell>

DIE VIER SEITEN EINER NACHRICHT: BEISPIEL

NACH FRIEDEMANN SCHULZ V. THUN

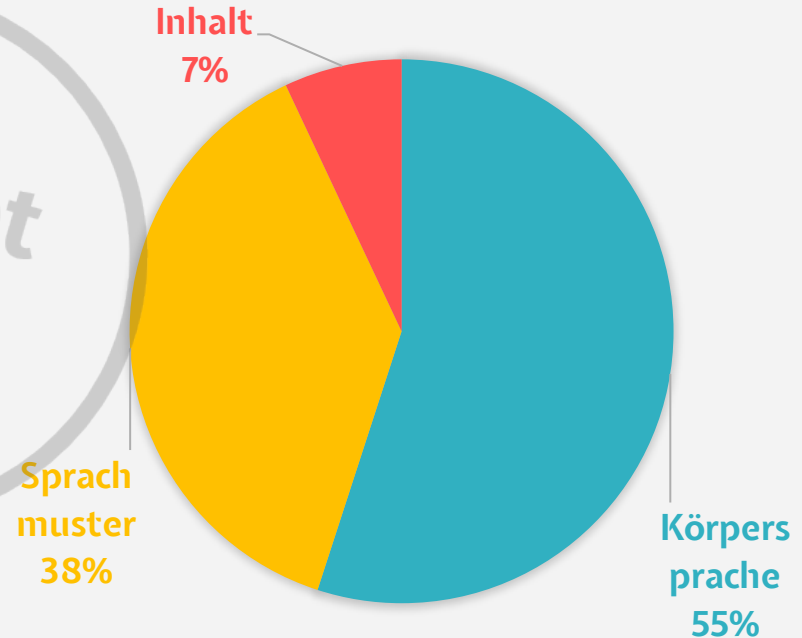


Quelle: <https://www.mittwald.de/blog/arbeitsalltag/kommunikation/kommunikation-verstehen-das-4-seiten-modell>

DIE 7-38-55-REGEL

NACH ALBERT MEHRABIAN

- ▶ nur zu **7 Prozent** bestimmt das was jemand sagt den Eindruck, den er beim Gegenüber hinterlässt. Wie es gesagt wird, also die Tonalität der Stimme bestimmt zu **38 Prozent** die Wahrnehmung.
- ▶ Die restlichen **55 Prozent** der Wahrnehmung setzen sich aus visuellen Eindrücken zusammen, also Haltung, Mimik und Gestik, Tonalität der Stimme und der Kleidung.
- ▶ Anders ausgedrückt: die Sachebene, also die rein sprachliche Botschaft, macht gegenüber der Beziehungsebene nur einen geringen Teil der Kommunikation aus.
- ▶ Aber wir können mittels Körpersprache unsere verbalen Botschaften verstärken und besser transportieren – Kongruenz vorausgesetzt.
- ▶ Beispiel: „Liebe“ und „Krieg“



Quelle: <https://marie-theres-braun.de/stimme-und-koerpersprache-wichtig-inhalt-egal-der-7-38-55-mythos/>

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de



„**Kongruenz** beschreibt die Übereinstimmung zwischen dem, was eine Person empfindet, wahrnimmt und fühlt, und dem, was sie nach außen kommuniziert. Das bedeutet, eine Person ist dann kongruent, wenn sie authentisch kommuniziert und sich als echte und transparente Person ins Gespräch einbringt.“

Quelle: <https://coachingakademie-berlin.de/service/lexikon-glossar/Kongruenz/>

ÜBUNG



DIE MACHT DER NONVERBALEN KOMMUNIKATION

Ich benötige 4 Freiwillige mit schauspielerischem Talent!

„Meine Schwiegermutter hat mich zum Kaffeetrinken eingeladen!“

oder

„Bayern München wird wieder Deutscher Meister!“

Emotionskategorien	Signalsysteme	Mimik	Gestik	Körperhaltung Körperorientierung Körperbewegung
Freude, Heiterkeit, Begeisterung		verengte Augenlider, Mundwinkel nach oben, Nasenflügel geweitet, Mund und Zähne geöffnet	schnelle und weite Bewegungen der Hände, objektgerichtete Bewegungen der Hände, Arme und Hände nach oben gestreckt	viele Kopfbewegungen, lebhafte Körperbewegungen
Traurigkeit		Augenbrauen gerunzelt bzw. gehoben, leerer Blick, Mundwinkel gesenkt	Hände nach unten verschränken, langsame Bewegungen	gebeugte Haltung, wenige Bewegungen
Ärger, Wut		gerunzelte Stirn, senkrechte Stirnfalten, heruntergezogene Augenbrauen, Lippen geöffnet, Zeigen der unteren Zähne, gesenkte Unterlippe	Hände weg vom Körper bewegen, Faust bilden, vorstrecken, schüttern, mit der Faust auf den Tisch schlagen, Plazierung der Hände an den Hüften	Treten nach Gegenständen, Stampfen auf den Boden, Abwenden des Körpers
Angst, Schmerz		hochgezogene Augenlider und Augenbrauen, geöffneter Mund nach unten, Zähne auseinander	Gesicht verdecken, Hände ineinander verschränken, an den Haaren ziehen	zitternde Bewegungen, nervöse Beinbewegungen, Fluchtbewegungen des Körpers
Überraschung, Verwunderung, Erstaunen		waagerechte Stirnfalten, hochgezogene Augenbrauen, rundlich geöffneter Mund, gesenktes Kinn	Abwehrhaltung der Arme, in die Haare greifen, Wangen berühren, Hand zum Mund	Aufrichten des Körpers, Innehalten in der Bewegung
Ekel		senkrechte Stirnfalten, heruntergezogene Augenbrauen, Mundwinkel nach unten, untere Lippe vorgeschoben, Zähne zusammen	Abwehrhaltung der Hände, nach außen und oben gerichtete Handflächen, gespreizte Finger	zurückgelehnter Oberkörper, vorgepreßte Schultern
Neugier, Interesse, Aufmerksamkeit		gehobene Augenbrauen, Lächeln	Aufrichten der Hände, kreisende Gesten, Hände ineinander gesteckt, Reiben der Handflächen	Aufrichten (Vorneigen) des Körpers, Bewegungen nach vorn, angespannte Körperhaltung, erhöhte Bewegungsgeschwindigkeit

IN WELCHEN FORMEN ERFOLGT KOMMUNIKATION?



Quelle: <https://www.juraforum.de/lexikon/kommunikation>

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

DIE 5 AXIOME DER KOMMUNIKATION

NACH PAUL WATZLAWICK



„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe,
bevor ich nicht mein Gegenüber gehört
habe.“

Paul Watzlawick

DIE 5 AXIOME DER KOMMUNIKATION

NACH PAUL WATZLAWICK





2.

KOMMUNIKATION IN TEAMS

Warum ist Kommunikation in der Teamarbeit so wichtig?



„**Teams** sind künstlich geschaffene soziale Gruppen, um bestimmte Aufgaben zu lösen.“

(Was ein Team auszeichnet ist also der (radikale) Fokus auf die Aufgabe. Alles andere, etwa wer wie lange Mitglied ist und wer nicht, hat sich diesem Ziel unterzuordnen)

FRAGE



WAS KENNZEICHNET GUTE KOMMUNIKATION IM TEAM?

Brainstorming

Bildquelle: Adobe Stock

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

 **Teamwerft**
Training > Beratung > Coaching

EURE ANTWORTEN

INDIVIDUELL

KLARES ZIEL

AUTHENTISCH

AUF AUGENHÖHE

PASSEND ARTIKULIEREN

GEMEINSAME EBENE

KLARE WORTWAHL

BILDHAFTE SPRACHE

ANGEMESSENE SPRACHE

KONGRUENT

FAIRER UMGANG

BLICKKONTAKT

UNMITTELBAR

NICHT TUN...



„Und du bist heute von Anfang an
dabei ... auf der Bank!“

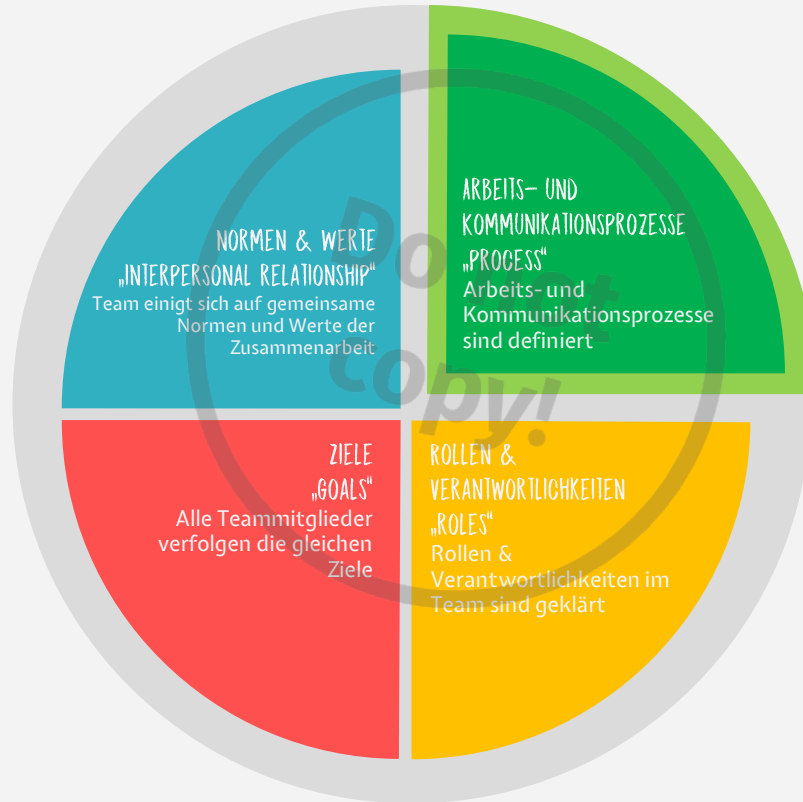
- Trainer zum Spieler -

(Danke für das Beispiel, Uwe!)



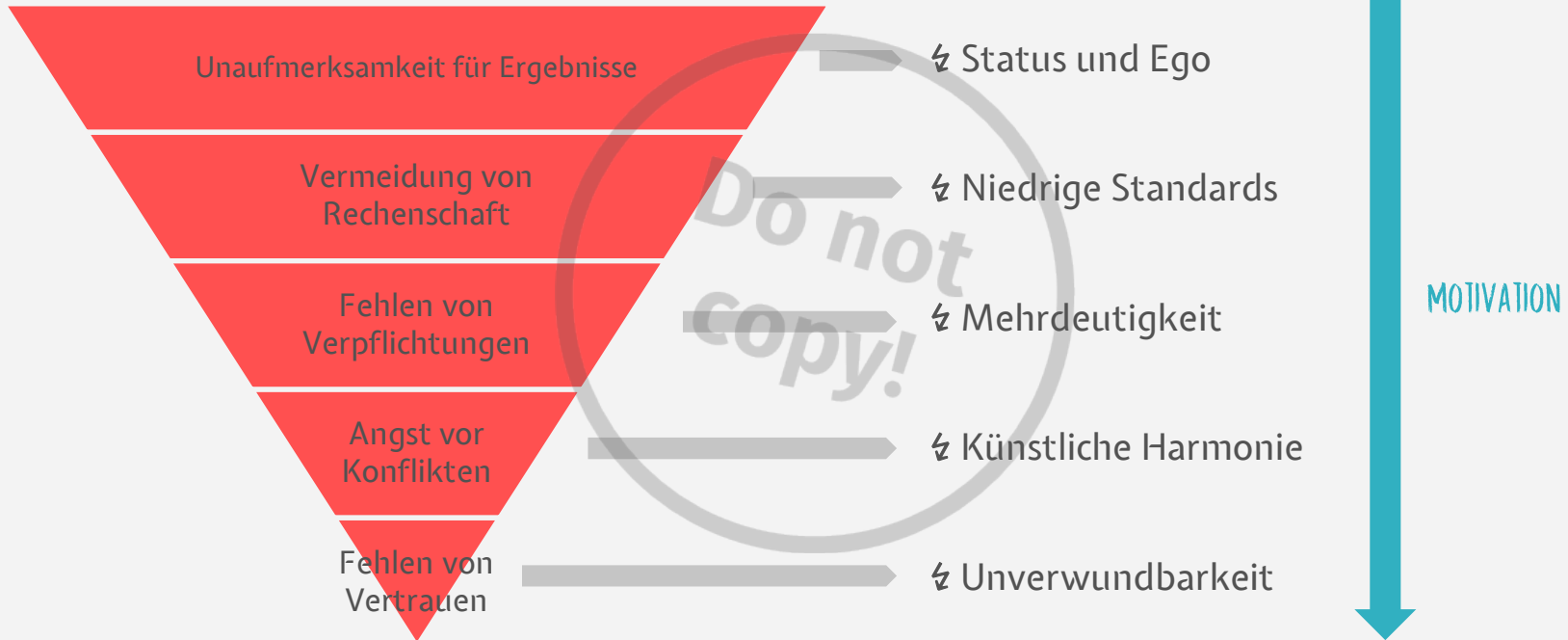
„Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zusammenarbeit. Fragt man Teammitglieder nach dem Grund für das Scheitern eines Projektes, erhält man überwiegend ‚schlechte Kommunikation‘ als Antwort.“

GRPI-MODELL: ERFOLGSBEDINGUNGEN PRODUKTIVER TEAMARBEIT



Nach Hecker & Keller 2013, S. 55

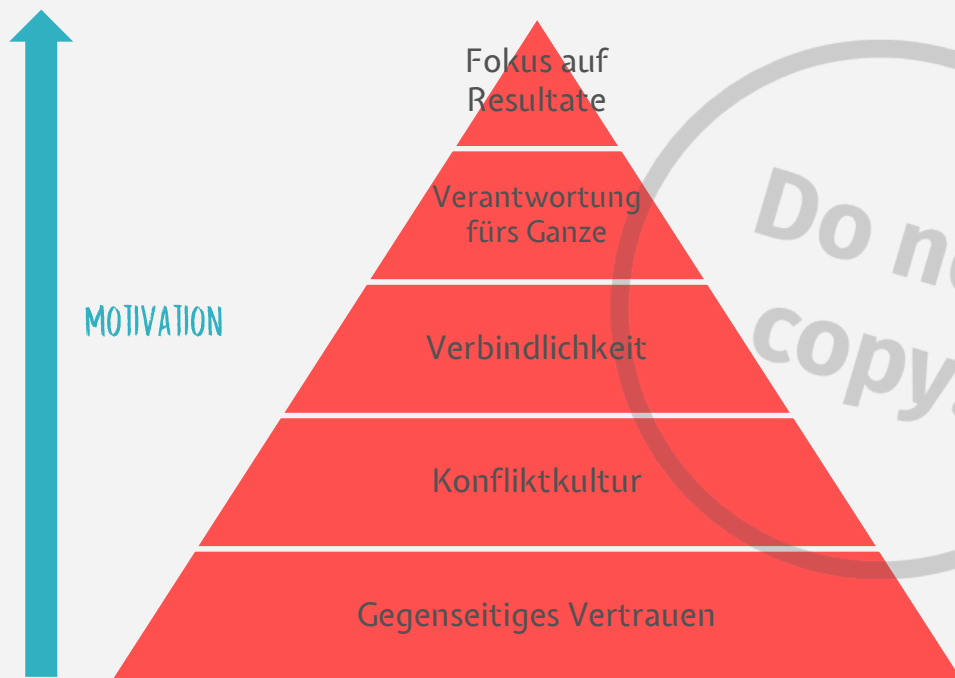
DIE 5 DYSFUNKTIONEN EINES TEAMS



Nach Patrick Lencioni (Buch "The Five Dysfunctions of a Team – A Leadership Fable")

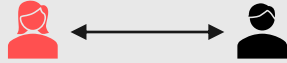
© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

DIE PYRAMIDE ERFOLGREICHER TEAMARBEIT

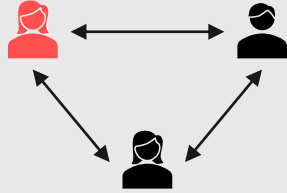


Die Mitglieder des Teams vertrauen einander und wissen, welches **Vertrauen** ihnen entgegengebracht wird, im Team herrscht eine **Atmosphäre**, welche konstruktive Auseinandersetzung mit ihnen erlaubt, **klare Regeln und Vereinbarungen** sorgen dafür, dass gemachte Aussagen zuverlässig und verbindlich eingehalten werden, Jede*r Einzelne ist sich der **Verantwortung**, die er zu Gunsten des Ganzen übernimmt, bewusst und handelt in dessen Sinne, die Teammitglieder arbeiten gemeinsam auf **ein vereinbartes Ziel** hin.

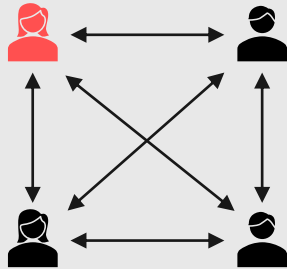
KOMMUNIKATION IN GRUPPEN: WARUM ES KOMPLIZIERT IST ...



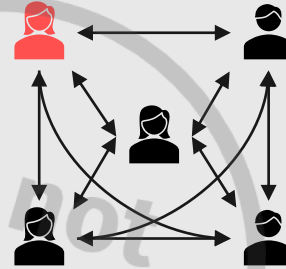
- ▶ 1 Kontaktmöglichkeit
- ▶ 1 Zweierbeziehung



- ▶ 2 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 3 Zweierbeziehungen



- ▶ 3 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 6 Zweierbeziehungen



- ▶ 4 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 10 Zweierbeziehungen



- ▶ 19 Kontaktmöglichkeiten
- ▶ 190 Zweierbeziehungen



Bei 30 Personen sind es schon 435 Zweierbeziehungen

DIE VORTEILE GELINGENDER KOMMUNIKATION



KRITERIEN FÜR EINE GUTE KOMMUNIKATION IM TEAM

MANGELNDE KOMMUNIKATION IST EHER ...

- ▶ vergangenheitsorientiert
- ▶ problemorientiert
- ▶ anweisend
- ▶ monologisch
- ▶ sachlich
- ▶ pauschal, verallgemeinernd
- ▶ aufgabenorientiert
- ▶ spaltend

GUTE KOMMUNIKATION IST EHER ...

- ▶ zukunftsorientiert
- ▶ lösungsfokussiert
- ▶ vereinbarend
- ▶ dialogisch
- ▶ beziehungnehmend
- ▶ klar, spezifisch
- ▶ zielorientiert
- ▶ verbindend

Gruppe 1:

<https://docs.google.com/presentation/d/1HnkVME10TckR3In-HiVKidMPwT4GVw8I4TIOqD9kf04/edit?usp=sharing>

Gruppe 2:

<https://docs.google.com/presentation/d/1r9yY3veXA0qXjY5DQXCDVaqZsZDgWLR3LbdDWeVGPKk/edit?usp=sharing>

Gruppe 3:

<https://docs.google.com/presentation/d/1prxi9DKDEW5dXVi8Pw6S4UX9XFBgOYxjm5NORd0zi5w/edit?usp=sharing>

Gruppe 4:

<https://docs.google.com/presentation/d/1bINDvk6pUVw-gUjkGoGxpcpW15jl-s8OA1kYHZrSx34/edit?usp=sharing>

Gruppe 5:

https://docs.google.com/presentation/d/1WgEB_E6ChAW-9HKYzHEvhDcuvMo28QTyH6H2OfuwfBk/edit?usp=sharing

Gruppe 6:

<https://docs.google.com/presentation/d/1OFh2tfPKLIqIHdU0pqvU2f2LK4c8PZpQupj5LrjZDul/edit?usp=sharing>

Gruppe 7:

https://docs.google.com/presentation/d/1-50MHkuozWJ3ITISyKvm_lwB89sJ-h5bA5-31N6E0c4/edit?usp=sharing

Gruppe 8:

https://docs.google.com/presentation/d/12D5gsDOtw8BIERXCTdMq8PRX9Gvm9NxOO-urP7_vY-g/edit?usp=sharing





3.

3 ETAPPEN AUF DEM WEG ZU GELINGENDER TEAMKOMMUNIKATION

Wie kann ich aktiv die Kommunikation in meinem Team verbessern?

ÜBUNG



FRAGEN LERNEN

Eine „ganz einfache“ Übung?!

Do not
copy!



GUTES FRAGEN ALS SCHLÜSSEL
FÜR GELINGENDE
KOMMUNIKATION

MENSCHEN FRAGEN ZUM BEISPIEL, WEIL ...

... sie ein Ziel vor Augen haben. Fragen helfen, dieses Ziel zu erreichen, denn sie sorgen für unterstützende Informationen und klärende Momente.

... sie Probleme lösen wollen. Fragen helfen, ein Problem einzukreisen und damit die Lösung vorzubereiten.

... sie Angst haben. Die Frage verhilft dann zu Informationen, die dem Fragenden Sicherheit geben. Die Angst kann dadurch kleiner werden.

... sie Missverständnisse ausräumen wollen. Wenn etwas unklar ist, können nur Fragen Klarheit schaffen.

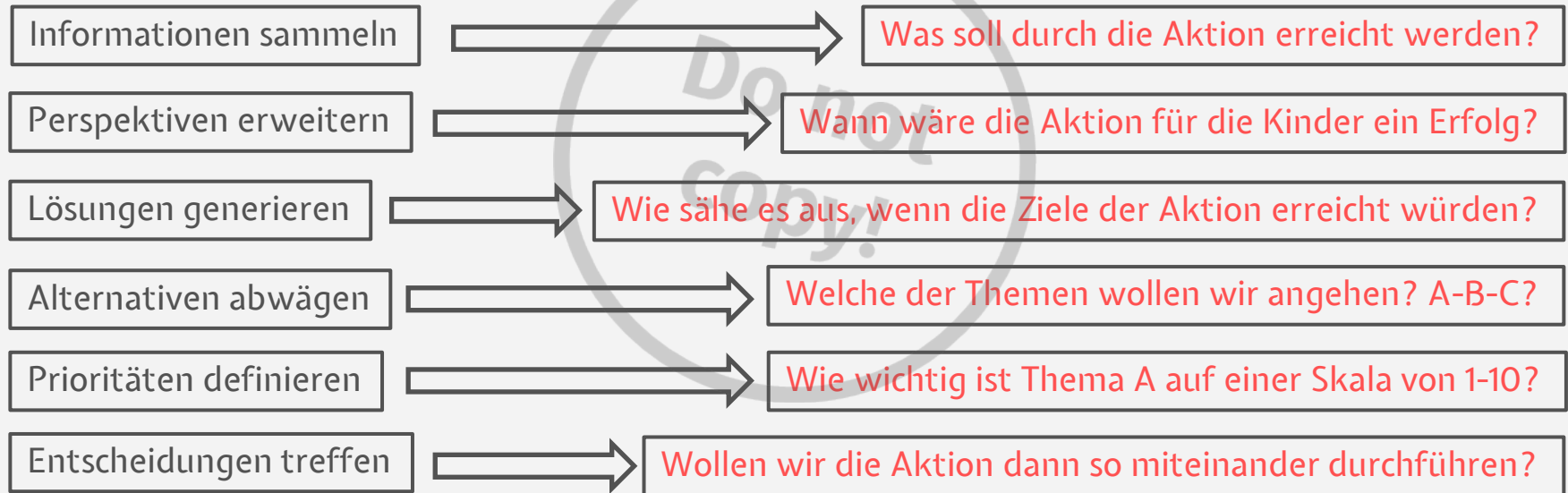
... dadurch aus Fremdem Bekanntes wird. Bekommen wir Fragen verlässlich beantwortet, kann Vertrauen wachsen.

... sie für persönliches Wachstum Orientierung und Bestätigung benötigen. Die Frage bringt uns in den Dialog und erzeugt zwangsläufig Resonanz – allein dadurch, dass sie gestellt werden.

... sie Macht ausüben oder gewinnen wollen. Das Wissen um sich, andere und die Zusammenhänge in der Welt ist seit jeher auch ein Instrument des Herrschens und Beeinflussens. Aktive Fragen helfen gestalten.

VERSCHIEDENE FRAGEFORMEN

In verschiedenen Situationen sind unterschiedliche Frageformen gefragt:



GESCHLOSSENE VS. OFFENE FRAGEN

GESCHLOSSEN

- ▶ „Geht es Dir gut?“
- ▶ „Siehst Du das auch so?“
- ▶ „Hast du noch Fragen?“
- ▶ „Sind wir bis jetzt einer Meinung?“
- ▶ „Gefällt Dir die Stadt Hamburg?“
- ▶ „Magst du es Musik zu hören?“
- ▶ „Arbeiten Sie gerne dort?“
- ▶ „Hast du schon Erfahrung als Trainer*in?“

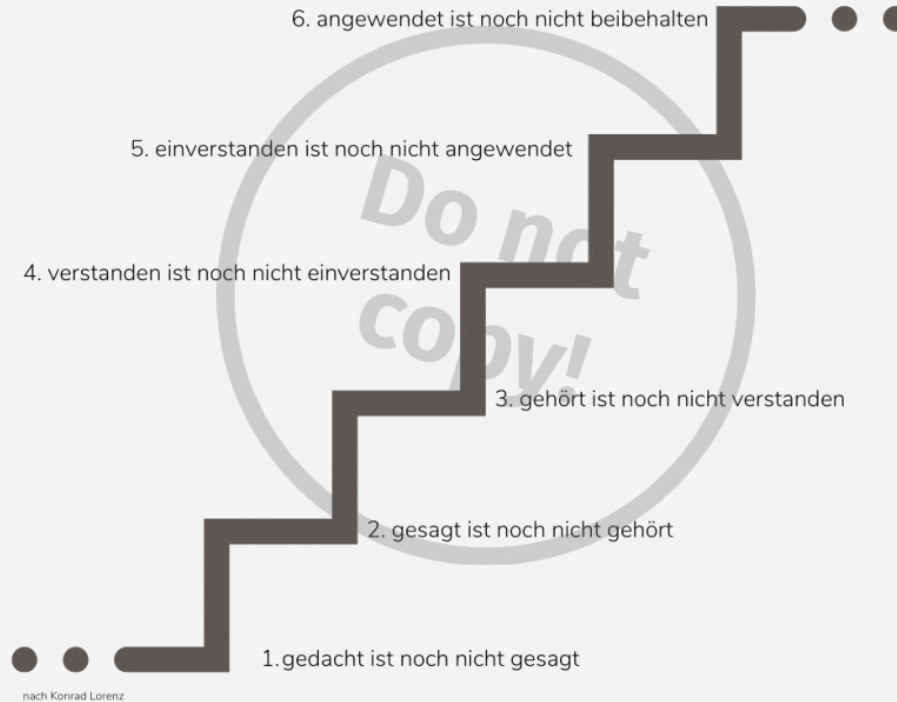
OFFEN

- ▶ „Wie geht es Dir?“
- ▶ „Wie siehst Du das?“
- ▶ „Welche Fragen hast du noch?“
- ▶ „Was denkst du dazu?“
- ▶ „Was gefällt Dir gut an Hamburg?“
- ▶ „Welche Art von Musik hörst du gerne?“
- ▶ „Was können Sie mir über Ihre Firma erzählen?“
- ▶ „Welche Erfahrungen hast du schon als Trainer*in gemacht?“



LEITPLANKEN FÜR EINE GUTE GESPRÄCHSFÜHRUNG

1. FINDE RAUS, AN WELCHER STELLE ES KLEMMT!



Quelle: <https://www.alinekramer.de/2021/02/05/pipapo-dilemma-der-kommunikation/>

© Oliver Schmidt, 2023 | www.teamwerft.de | info@teamwerft.de

2. SAG, WAS DU MEINST UND DU BEKOMMST, WAS DU WILLST!

- ▶ Beobachte Dich: Wie drückst Du dich aus? Welche Wörter sind überflüssig? Je konkreter und klarer Du formulierst, desto verständlicher und wirkungsvoller ist die Aussage. Beispiel?!

Vermeide ...	Versuche stattdessen ...
Man	ich, du, wir, Sie
könnte, müsste, sollte	werde, will, möchte
Ich weiß nicht...	Ich werde mich erkundigen, besprechen, klären, prüfen... Dann ich gebe Ihnen Bescheid.
Vergessen Sie nicht...	Bitte denken Sie an...
ehrllicherweise, tatsächlich...	Weglassen! Sind andere Aussagen nicht ehrlich oder tatsächlich?
trotzdem... Ja, aber... aber...	und

3. STREICHE FÜLLWÖRTER AUS DEINER KOMMUNIKATION!

- ▶ Eine beispielhafte Situation aus dem Trainingsbetrieb: Das Training soll starten und du merkst, dass in den Bällen Luft fehlt. Du gehst zu deinem Assistenten, um ihn zu bitten, die Bälle aufzupumpen. Ein typischer Satz könnte sein:

"ENTSCHULDIGUNG, ABER KÖNNTEST DU MIR VIELLEICHT BITTE EIN
BISSCHEN LUFT IN DIE BÄLLE MACHEN?"

"ENTSCHULDIGUNG, **ABER** KÖNNTEST DU MIR VIELLEICHT BITTE EIN BISSCHEN LUFT IN DIE BÄLLE MACHEN?"

"ENTSCHULDIGUNG, KÖNNTEST DU MIR **VIELLEICHT** BITTE EIN BISSCHEN LUFT IN DIE BÄLLE MACHEN?"

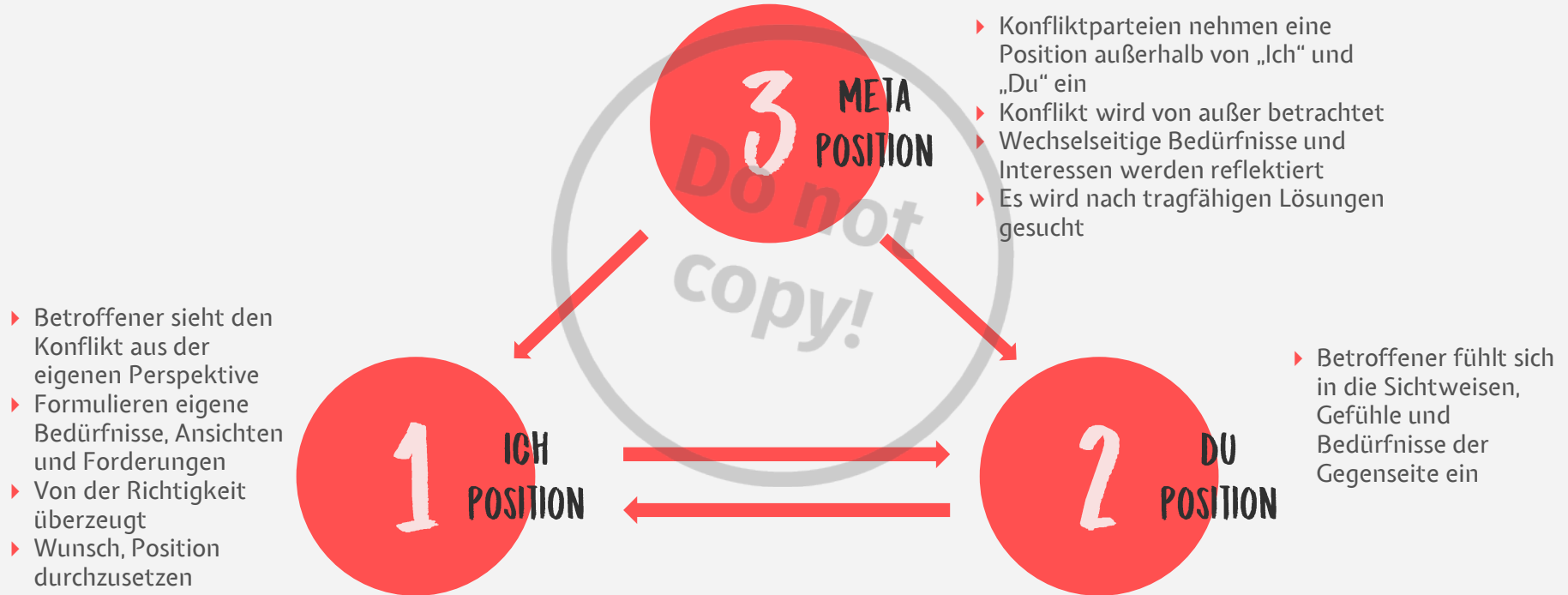
"ENTSCHULDIGUNG, KÖNNTEST DU MIR BITTE **EIN BISSCHEN** LUFT IN DIE BÄLLE MACHEN?"

"ENTSCHULDIGUNG, **KÖNNTEST** DU MIR BITTE LUFT IN DIE BÄLLE MACHEN?"

"ENTSCHULDIGUNG, KANNST DU MIR BITTE LUFT IN DIE BÄLLE MACHEN?"

4. SEI KONFLIKTFÄHIG!

DIE 3 WAHRNEHMUNGSPOSITIONEN IN KONFLIKTEN



KONFLIKTFÄHIG SEIN HEIßT ...



die eigene Position verständlich und angemessen ausdrücken und vertreten können.



die Interessen und Bedürfnisse des Konfliktpartners ohne Abwertung wahrnehmen und formulieren zu können.



in Distanz zur eigenen und fremden Position treten und einen gerechten Interessenausgleich herbeiführen zu können.



MIT GUTEM FEEDBACK VIEL UND
GUTE RÜCKMELDUNG EINHOLEN

DAS JOHARI-FENSTER

Nach Joseph Luft und Harry Ingham (1955)

VOR DEM FEEDBACK

Der eigenen Person ...

bekannt

unbekannt

A: öffentliche Person	B: Blinder Fleck
C: Private Person	D: Unbekannte Aspekte, Unbewusstes

NACH DEM FEEDBACK

Der eigenen Person ...

bekannt

unbekannt

A: öffentliche Person	B: Blinder Fleck
C: Private Person	D: Unbekannte Aspekte, Unbewusstes

1 = Ich gebe preis
2 = Andere teilen mir mit

bekannt

Anderen ...

unbekannt

2

bekannt

Anderen ...

unbekannt

ARTEN VON FEEDBACK

BEWUSST

UNBEWUSST

SPONTAN

ERBETEN

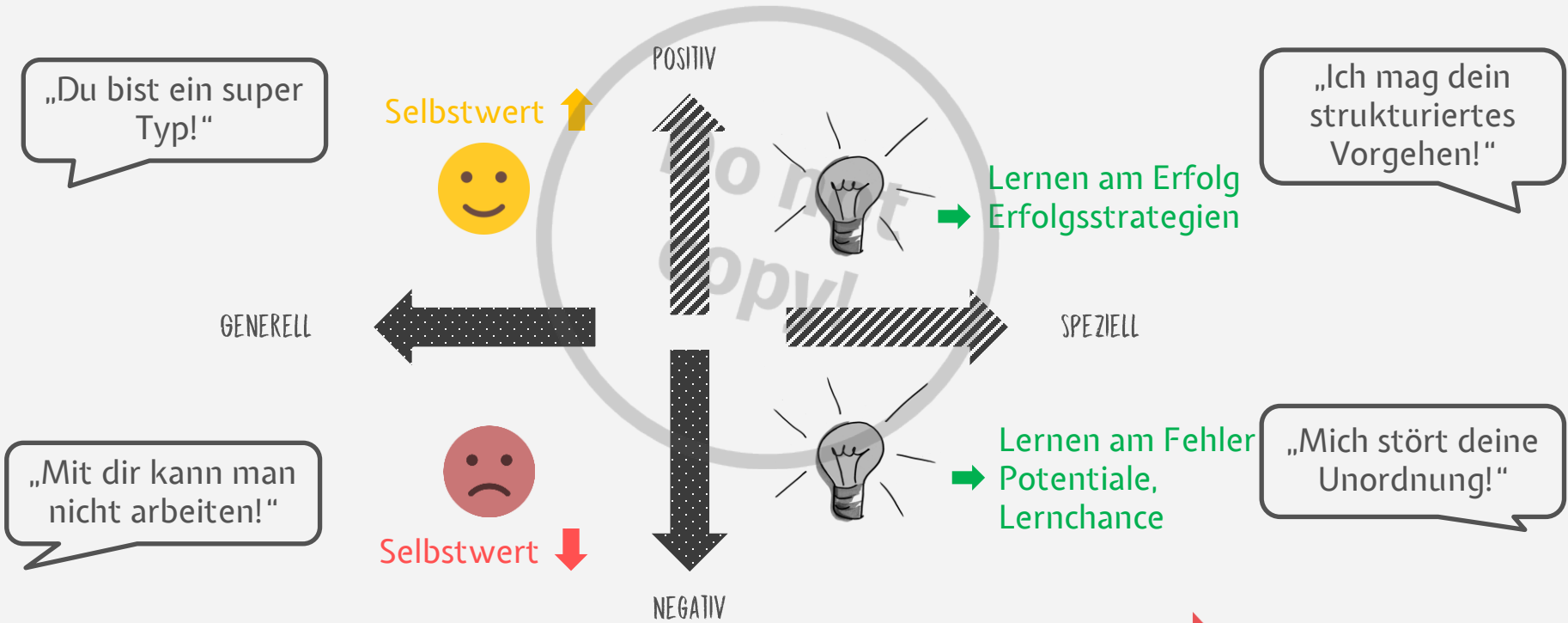
VERBAL

NONVERBAL

FORMAL

NICHT
FORMAL

FEEDBACKSTERN NACH DR. ANKE HANDROCK



DER „UNSÄGLICHE“ FEEDBACK-BURGER



LOB

oder aber unaufrichtiges Kompliment



ABER...

als Überleitung zum eigentlichen Gesprächsgrund

KRITIK

die leider untergeht oder aber überinterpretiert wird



LOB

oder aber unaufrichtiges Kompliment

VOR- UND NACHTEILE DES FEEDBACK-BURGERS



VORTEILE

- ▶ Mildert die Wirkung der Kritik
- ▶ Erleichtert das Feedback-Geben
- ▶ Lässt Feedbackgespräche positiv enden
- ▶ Hilft Feedbacknehmer*innen, ihre Empfänglichkeit für Kritik zu erhöhen

NACHTEILE

- ▶ Das Feedback ist nicht klar ("War das jetzt gut oder schlecht?")
- ▶ Die/der Feedbacknehmer*in interpretiert Burger-Feedback meist auf ihre/seine Art und Weise
- ▶ Das Feedback optimiert künftige Leistungen nicht - oft im Gegenteil
- ▶ Es verkompliziert die Beziehung zwischen Feedbackgeber*in und Feedbacknehmer*in
- ▶ Wörter wie "aber" oder "dennoch" innerhalb des Feedbacks untergraben jedes Lob guter Leistungen

Quelle: <https://www.harbinger-consulting.com/blog/feedback-burger/>

WWW-FEEDBACK

Wahrnehmung

Schildern Sie eine wahrgenommene Tatsache.

„Mir ist aufgefallen, dass Sie in den letzten vier Wochen wiederholt Abgabedaten verpasst haben.“

Wirkung

Beschreiben Sie die Wirkung, die das wahrgenommene Verhalten auf Sie hatte.

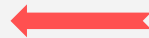
„Das wirkt auf mich, als priorisieren Sie gerade Dinge, die uns im Tagesgeschäft nichts nützen.“

Wunsch

Klärende Fragen & Beziehung: „Normalerweise geben Sie mir doch Bescheid, wenn Sie mehr Zeit zur Bearbeitung einer Aufgabe benötigen.“

Bitten Sie um die Änderung, die Sie sich im Verhalten Ihres Feedbacknehmers wünschen.

„Ich möchte, dass Sie mich künftig wieder davon in Kenntnis setzen, wenn ein zugesagter Termin nicht eingehalten werden kann.“



FEEDBACK-BURGER IN „MODERN“



POSITIVER BEGINN

WAHRNEHMUNG

WIRKUNG

WUNSCH

POSITIVER ABSCHLUSS

„Schön, dass wir endlich Gelegenheit zum Sprechen finden. Aktuell ist ja viel los in der Firma!“

Feedbackgeber schildert
Wahrnehmung, Wirkung und
Wunsch!

„Wie geht es Dir mit dem Feedback, kannst du damit was anfangen? Mir war es wichtig, das anzusprechen!“

FRAGE



WANN STEHT DEIN NÄCHSTES
FEEDBACKGESPRÄCH AN?



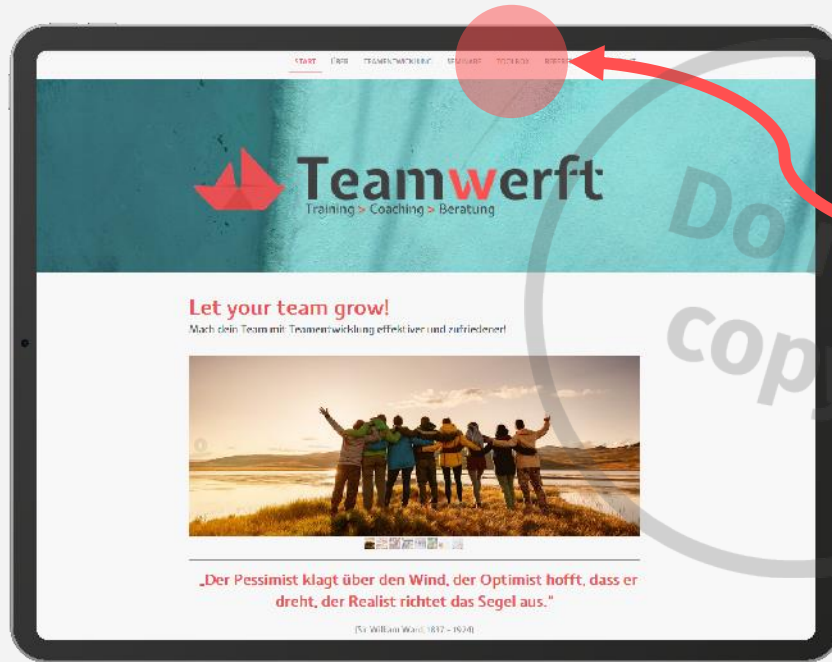
SMS NACH HAUSE

WAS SCHREIBST DU EINEM
GUTEN FREUND/ EINER
GUTEN FREUNDIN ÜBER
DIESES SEMINAR?

BITTE IN DEN CHAT!



INFORMATIONEN UND HANDOUT



HANDOUT

<https://www.teamwerft.de/toolbox/dokumentation/>

Passwort: Kommunikation

TIPPS

<https://www.teamwerft.de/toolbox>



ONLINE-SEMINAR „PROBLEMLÖSUNG“

Mi., 12.04.2023
17:00-21:00 Uhr

Do not
copy!

DANKE!

KONTAKT

Oliver Schmidt | Trainer > Berater > Coach

Haydnstraße 26
22761 Hamburg
01734763129

info@teamwerft.de
www.teamwerft.de

TEAMWERFT AUF ...



Do not
copy!