

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Besprechungen



Hinweise für den Unterricht

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Besprechungen

Hinweise für den Unterricht

von Volker Eismann

Cornelsen

Training berufliche Kommunikation

Erfolgreich in Besprechungen

Hinweise für den Unterricht

Erarbeitet von: Volker Eismann

Projektleitung am Goethe-Institut e.V. München:

Dr. Werner Schmitz, Abt. Sprache – Bildungs Kooperation Deutsch / Berufs- und Fachsprachen

Konzeption (Projektteam):

Dr. Werner Schmitz (Goethe-Institut München), Volker Eismann (ESCP-EAP Paris),

Robert Fallenstein (Goethe-Institut Budapest/Johannesburg), Konrad Wille (Goethe-Institut Barcelona)

Arbeitsgruppe am Goethe-Institut Budapest:

Dr. Györgyi Szalay, Robert Fallenstein

Arbeitsgruppe am Goethe-Institut Barcelona:

Saskia Bachmann, Annette Gutmann, Norbert Frey, Beatrix Hippchen, Monika Klose, Christel Plümer,

Helga Ring, Konrad Wille, Johanna Wollny

Lektorat: Andrea Mackensen

Verlagsprojektleitung: Gunther Weimann

Umschlaggestaltung: Ellen Meister

Gesamtgestaltung und technische Umsetzung: Uwe Rogal, Berlin

www.cornelsen.de

Die Internetadressen und -dateien, die in diesem Lehrwerk angegeben sind, wurden vor Drucklegung geprüft (Stand: Juni 2006). Der Verlag übernimmt keine Gewähr für die Aktualität und den Inhalt dieser Adressen und Dateien oder solcher, die mit ihnen verlinkt sind.

1. Auflage, 1. Druck 2006

Alle Drucke dieser Auflage sind inhaltlich unverändert und können im Unterricht nebeneinander verwendet werden.

© 2006 Cornelsen Verlag, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden.

Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: Druckerei zu Altenburg

ISBN-13: 978-3-06-020371-0

ISBN-10: 3-06-020371-7



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Einleitung

„Besprechungen“ werden in der Fachliteratur als „formal organisierte, zielgerichtete Gespräche (in der Regel mit Tagesordnung und Gesprächsleitung)“ definiert.

Das Spektrum der Gesprächstypen, die in dem vorliegenden Trainingsmodul „Erfolgreich in Besprechungen“ behandelt werden, greift etwas weiter und umfasst auch die Mehrheit der Routine- und Spontangespräche zwischen Mitarbeitern*.

Sie decken damit einen großen Teil der Alltagskommunikation im beruflichen Kontext ab und eignen sich für alle Mitarbeiter, die mit deutschsprachigen Kollegen, Vorgesetzten oder Geschäftspartnern ihres Unternehmens zu tun haben.

Wir gehen davon aus, dass die Kursteilnehmer in der Regel einschlägige, berufliche Erfahrung und fachliche Kompetenz besitzen und den Kurs besuchen, um diese auch in der „Arbeitssprache Deutsch“ mit deutschsprachigen Gesprächspartnern besser einbringen zu können bzw. dabei an Sicherheit und Effizienz zu gewinnen. Dazu enthalten die Trainingsmaterialien zahlreiche Fallbeispiele, die den Bezug zum beruflichen Handlungskontext herstellen, und entsprechende Gesprächssituationen, in denen die adäquate Gesprächsführung erprobt wird.

Das fachliche Anforderungsniveau ist dabei so gehalten, dass auch Kursteilnehmer ohne berufliche Vorerfahrung gewinnbringend damit arbeiten können.

Je konkreter sich das Training an den konkreten beruflichen Gegebenheiten orientiert, desto „erfolgreicher“ werden die Kursteilnehmer darauf vorbereitet. Dies erfordert ihre aktive Mithilfe bei der Bereitstellung von Daten, Unterlagen, Fallbeispielen, Erfahrungsberichten aus der eigenen Unternehmenspraxis, die in den zentralen Trainingsaufgaben einbezogen werden können.

*) Für die Bezeichnung von Personen – für die weibliche und männliche Form – verwenden wir nur die männliche Form, da es sonst die Lesbarkeit des Textes allzu sehr erschweren würde. Wir hoffen auf Verständnis der Kursleiterinnen.

Inhalt

I	Aufbau der Trainingsmaterialien	5
1	Erfolgreich in Besprechungen: Trainingsmodul	6
2	Erfolgreich in Besprechungen: Hinweise für den Unterricht	6
II	Hinweise für Kursleiter	7
1	Vorbereitung des Kurses	8
2	Kursplanung	9
3	Allgemeine Hinweise zum Unterricht	10
4	Hinweise zu den Aufgaben	14
III	Ergänzende Texte und Aufgaben	23
	Text 1	24
	Text 2	28
	Text 3	31
	Text 4	33



Aufbau der Trainingsmaterialien

- 1 Erfolgreich in Besprechungen:
Trainingsmodul
- 2 Erfolgreich in Besprechungen:
Hinweise für den Unterricht

1 Erfolgreich in Besprechungen: Trainingsmodul

Teil I „Besprechungen in der beruflichen Tätigkeit“ erlaubt eine Art Bestandsaufnahme im Kurs: Welche Vorerfahrungen zum Thema „Besprechungen mit deutschsprachigen Gesprächspartnern“ bringen Ihre Kursteilnehmer mit? Welches sind die entsprechenden Anforderungen in ihrem beruflichen Kontext? Wie ist die Bedarfslage?

In **Teil II „Besprechungen vereinbaren“** werden verschiedene Gesprächsphasen vor einer Besprechung bearbeitet und anhand geeigneter Redemittel trainiert: Begrüßung, Kontaktaufnahme, Bitte um ein Gespräch bzw. Vorschlag für ein später zu führendes Gespräch mit Terminvereinbarung und Bestätigung.

Teil III „Probleme bei der Zusammenarbeit ansprechen“ enthält zwei Fallbeispiele, in denen ein Konflikt zwischen Mitarbeitern zur Sprache gebracht und beigelegt wird. Bei der Vorbereitung und Durchführung dieser „Konfliktgespräche“ werden auch relevante, interkulturelle Aspekte angesprochen, denen gerade in Konfliktsituationen zwischen Partnern aus verschiedenen Kulturkreisen ein besonderes Gewicht zukommt. Weiter wird ein Gespräch zwischen einem Mitarbeiter und einem Vorgesetzten über Leistungen und Ergebnisse des Mitarbeiters analysiert und durchgeführt. Auch hier stehen interkulturelle Aspekte (Umgang mit Kritik und Lob) im Mittelpunkt.

In **Teil IV „Eine Besprechung im Projektteam vorbereiten“** geht es um die Planung einer formal organisierten Besprechung mit Tagesordnung und Gesprächsleitung: Der Leiter eines Projektteams bereitet sich auf seine Aufgabe als Besprechungsleiter vor.

In **Teil V „Eine Besprechung im Projektteam durchführen“** führen Besprechungsleiter und -teilnehmer die Besprechung im Projektteam. In den verschiedenen Phasen der Sitzung werden Beiträge zur Gesprächssteuerung, Kurzvorträge sowie Teilnahme am Brainstorming und an Diskussion trainiert.

In **Teil VI „Verfahren für die Zusammenarbeit vereinbaren“** geht es um den telefonischen Kontakt mit einem Geschäftspartner, bei dem sich beide Gesprächspartner über neue Gegebenheiten informieren und unterschiedliche Interessen und Erwartungen im Hinblick auf die Geschäftsbeziehung vertreten.

Teil VII „Kommunikationsmittel“ enthält eine Zusammenstellung aller Redemittel, die in den verschiedenen Teilen und Aufgaben eingeführt werden. Die Übersicht erleichtert den Kursteilnehmern bei der Vorbereitung und Durchführung von Rollenspielen den Zugriff auf die über das ganze Modul gestreuten Redemittel. Sie wird ihnen sicher auch außerhalb des Kurses in ihrem beruflichen Alltag hilfreich sein.

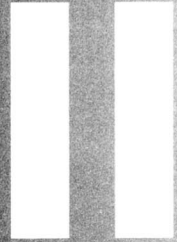
Teil VIII „Hörtexte“ enthält die schriftliche Fassung der Gesprächsaufnahmen. Dort, wo die Vorlage der Gesprächstranskripte für die Aufgabenbearbeitung sinnvoll oder notwendig erscheint, gibt es bei den Aufgaben im Trainingsmodul einen entsprechenden Hinweis.

2 Erfolgreich in Besprechungen: Hinweise für den Unterricht

In **Kapitel II „Hinweise für Kursleiter“** finden Sie didaktische Empfehlungen für die Unterrichtsgestaltung und für die konkrete Arbeit mit dem Trainingsmodul.

Kapitel III „Ergänzende Texte und Aufgaben“ enthält die ganze Fassung der Artikel im Trainingsmodul. Sie können als ergänzende Lektüre eingesetzt oder anhand der Aufgabenvorschläge zu Hause oder im Unterricht bearbeitet werden.

Kapitel



Hinweise für Kursleiter

- 1 Vorbereitung des Kurses
- 2 Kursplanung
- 3 Allgemeine Hinweise zum Unterricht
- 4 Hinweise zu den Aufgaben

1 Vorbereitung des Kurses

Für die Vorbereitungsphase empfehlen wir, soweit möglich, eine sorgfältige Recherche von Informationen und (möglichst deutschsprachigen) Unterlagen bei den Unternehmen der Kursteilnehmer und deren Aufbereitung für den Einsatz im Unterricht.

Von Interesse sind dabei allgemeine Daten über die Aufbauorganisationen (Abteilungen, Bereiche), die Tätigkeitsbereiche, Produkte oder Leistungen der Unternehmen, auf die Kursteilnehmer im Trainingsmodul häufig Bezug nehmen werden.

Weiterhin kann es hilfreich sein, schon in der Vorbereitungsphase Materialien und Informationen für die Trainingsaufgaben bereitzustellen, in denen die Kursteilnehmer ausgewählte Gesprächssituationen in ihren eigenen, beruflichen Kontext übertragen und als Rollenspiel inszenieren.

Im vorliegenden Modul gibt es solche Aufgaben in ...

- Teil II, Aufgabe B4.: einen Besprechungstermin mit Kollegen vereinbaren;
- Teil III, Aufgabe C4.: ein Konfliktgespräch (mit einem Kollegen) führen;
- Teil III, Aufgabe D5./D6.: ein Gespräch über Ergebnisse und Leistungen führen (Vorgesetzter und Mitarbeiter);
- Teil V, Aufgabe A4./A5.: eine Besprechung im Projektteam führen;
- Teil VI, Aufgabe B4.: über Bedingungen der Zusammenarbeit (mit einem Geschäftspartner) verhandeln.

Wieweit Sie dabei den spezifischen Bedarf aller Kursteilnehmer berücksichtigen können oder aber einzelne, leichter zugängliche und dokumentierbare Unternehmen und Produkte auswählen, bleibt im Einzelfall zu entscheiden.

2 Kursplanung

Die folgenden Hinweise zur möglichen Auswahl von Aufgaben je nach Kursprofil sollen Ihnen die eigene Kursplanung erleichtern.

Wir unterscheiden nach sprachlichem Niveau der Kursteilnehmer (eher B-Niveau oder eher C-Niveau) und Kursdauer (insgesamt 16 oder insgesamt 24 Unterrichtseinheiten). Entsprechend ergeben sich vier Kursprofile, für die wir Ihnen eine Aufgabenauswahl vorschlagen. Selbstverständlich kann es auch andere Kursprofile geben.

Sprachliches Niveau der Kursteilnehmer	Kursdauer	
	4 × 4 = 16 UE	6 × 4 = 24 UE
B-Bereich	Kursprofil B-16	Kursprofil B-24
C-Bereich	Kursprofil C-16	Kursprofil C-24

Trainingsmodul	Kursprofil			
	B-16	B-24	C-16	C-24
Teil I				
A Arten von Besprechungen	X	X	X	X
B Sprachliche Schwierigkeiten bei Besprechungen	X	X	X	X
Teil II				
A Persönliche Beziehungen herstellen und pflegen	X	X	X	X
B Einen Besprechungstermin vereinbaren	X	X	(X)	(X)
Teil III				
A Ursachen von Missverständnissen erkennen	X	X	X	X
B Konflikte beilegen	X	X	X	X
C Zuständigkeiten im Betrieb klären		X	X	X
D Ergebnisse oder Leistungen besprechen				X
Teil IV				
A Eine Projektbesprechung planen	X	X	X	X
B Die Leitung einer Projektbesprechung vorbereiten	X	X	X	X
Teil V				
A Den Projektstand besprechen		X	X	X
B Gemeinsam neue Ideen entwickeln				X
Teil VI				
A Gegenstand, Ziele, Form der Zusammenarbeit klären	X	X	X	X
B Über Bedingungen verhandeln				X

Hinweise für den Unterricht	Kursprofil			
	B-16	B-24	C-16	C-24
Kapitel III				
Text 1: Störfall Kommunikation				X
Text 2: Geheime Signale		X	X	X
Text 3: Wenn Besprechungen zum Zeitkiller werden			X	X
Text 4: Teure Langeweile				X

3 Allgemeine Hinweise zum Unterricht

Unterrichtsgestaltung

Die nachstehenden Empfehlungen sind „idealtypisch“ zu verstehen. Natürlich kann es zahlreiche Faktoren geben, die die Möglichkeit, sie umzusetzen, einschränken: räumliche Gegebenheiten, Anzahl der Kursteilnehmer, ihr sprachliches Ausgangsniveau, ihre beruflichen Vorerfahrungen, kulturbedingte Lerngewohnheiten und Erwartungen usw.

Räumliche Anordnung: Bei der Arbeit im Plenum sitzen die Kursteilnehmer im Halbkreis, sodass „Plenumsgespräche zwischen den Kursteilnehmern“ möglich sind. Die räumlichen Gegebenheiten erlauben die Aufteilung der Gesamtgruppe in kleinere Arbeitsgruppen bzw. zur Partnerarbeit.

Materielle Ausstattung: CD-Player, Paperbord (Tafel), Pinnwand um Arbeitsergebnisse für spätere Wiederaufnahme festhalten zu können, ggf. Overheadprojektor mit Schreibfolie, einsprachige und/oder zweisprachige Wörterbücher (Wirtschaft).

Arbeitsformen: Möglichst häufiger Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsformen: Plenum, Kleingruppen, Partnerarbeit, individuelle Aufgabenausführung, „Hausarbeit“ zur Vor-/Nachbereitung (dazu finden Sie Vorschläge in Kapitel III, S. 23).

Auswertung der Aufgabenergebnisse: Zentrales Anliegen des Kurses ist das Training der mündlichen Kommunikation. Das sollte auch bei der Besprechung von Aufgabenergebnissen das Leitmotiv sein. Die Routineformel „Erläutern Sie Ihre Antworten.“ steht für die Aufforderung an alle Kursteilnehmer, Aufgabenergebnisse miteinander zu besprechen. Begnügen Sie sich nicht mit „der“ richtigen Antwort des einen oder anderen Kursteilnehmers und der schweigenden Zustimmung der anderen – es gibt bei vielen Aufgaben keine „richtigen/falschen“ Antworten. Ermuntern Sie alle Kursteilnehmer, mit eigenen Meinungsäußerungen und Erklärungen aktiv an der Konsensbildung über die, im jeweiligen Kontext, angemessen erscheinende Antwort teilzunehmen. Sehen Sie dabei Ihre Rolle als die des Moderators bei inhaltlich-fachlichen Diskussionen und als die des „coach“, des Beraters im Hinblick auf sprachliche Umsetzungen.

Nutzung der verfügbaren Ressourcen

Übergeordnetes Lernziel ist die Verbesserung der kommunikativen Handlungskompetenz in Gesprächssituationen, bei denen es um das Präsentieren von Unternehmen und Produkten, um Kontakte mit Geschäftspartnern geht.

Alle Aufgaben, alle Texte, die zu den zentralen Trainingssituationen (Gesprächssituationen, Fallbeispiele) führen, haben im Hinblick auf dieses Ziel „dienende Funktion“. Dies sollten Sie bei der Nutzung der verfügbaren Ressourcen (z. B. Zeit und Aufnahmefähigkeit der Kursteilnehmer) berücksichtigen. Das gilt insbesondere für die Auswertung der schriftlichen Texte (Artikel aus der Fachpresse/-literatur), die hier nicht zum allgemeinen Training des Leseverstehens oder als Fundgrube für Wortschatzerweiterungen aufgenommen wurden, sondern im Hinblick auf ihren (inhaltlichen und sprachlichen) Beitrag zum jeweils behandelten Thema (z. B. relevante Gesprächsstrategien, -techniken, Formulierungen). Ist dieser „Gebrauchswert“ anhand der Aufgabenausführung erschlossen, wäre eine weitergehende, detaillierte Bearbeitung nicht im Sinne der optimalen Ressourcennutzung. Ähnliches gilt für die Bearbeitung der Gesprächstranskripte: Verzichten Sie darauf, wenn entsprechende Aufgaben anhand des Hörverstehens beantwortet werden können.

Fachwortschatz

Je mehr Ihre Kursteilnehmer Inhalte und Anforderungen aus ihrer konkreten, beruflichen Tätigkeit in den Unterricht einbringen (was wünschenswert ist), desto größer kann die Nachfrage nach spezifischem Fachvokabular werden, z. B. um besondere Aspekte der Unternehmenstätigkeit, von Produkten und Leistungen zu beschreiben. Sie werden diese Nachfrage sicher oft nicht spontan beantworten und auch in der Vorbereitungsphase (siehe Empfehlungen in „Vorbereitung des Kurses“, S. 8) nicht immer vorab klären können. Machen Sie Ihren Kursteilnehmern deutlich, dass Sie diesen Bedarf nur mit ihrer Hilfe beantworten können und ermuntern Sie sie, sich aktiv an der Suche nach Lösung zu beteiligen, z. B. indem sie Kollegen mit einschlägigen (deutschsprachigen) Erfahrungen befragen, im Unternehmen verfügbare, deutschsprachige Unterlagen oder Internetseiten von Unternehmen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz mit ähnlichen Tätigkeitsbereichen auswerten bzw. in den Unterricht mitbringen.

Hörtexte und Transkripte

Die Aufforderung „Hören Sie den Text.“ wird höchstens ein Mal wiederholt.

Ob dieses ein- oder zweimalige Hören genügt oder ob Sie einen Hörtext mehrmals abspielen, entscheiden Sie je nach Niveau Ihrer Kursteilnehmer und Relevanz der mit dem Hörtext verbundenen Lernziele.

Ähnliches gilt für die Bearbeitung der Gesprächstranskripte. Verzichten Sie darauf, wenn die damit verbundenen Aufgaben weitgehend anhand der Hörfassung beantwortet werden können oder wenn sie, im gegebenen Zeitrahmen, im Vergleich zu anderen Aufgaben weniger relevant erscheinen.

Gesprächssimulationen, Rollenspiele

Mit „Gesprächssimulation“ bezeichnen wir hier das Nachspielen von Gesprächen, zu denen Höraufnahmen vorliegen, als „Rollenspiele“ solche, die anhand von Vorgaben aus dem eigenen beruflichen Kontext vorbereitet und gespielt werden.

Funktion: Die Gesprächssimulationen und Rollenspiele nehmen einen zentralen Platz in den Trainingsmodulen ein:

- Als „Trainingssituationen“, die den Kursteilnehmern Gelegenheit geben, Erlerntes anzuwenden, „Gesprächserfahrung“ in der Arbeitssprache Deutsch zu sammeln und damit an Sicherheit und Gewandtheit zu gewinnen.
- Als „Testläufe“, bei denen gemeinsam herausgearbeitet wird, was „schon gut funktioniert“ und „was noch verbessert“ werden kann oder muss. Der „Testlauf“ erlaubt – im Interesse aller Kursteilnehmer – solche Schwachstellen gemeinsam zu identifizieren und anhand geeigneter Lösungen zu beheben. Dieses Ziel sollten Sie sehr deutlich erklären, damit entsprechende kritische Kommentare leichter verarbeitet werden und solche „bewerteten Gespräche“ nicht als mehr oder weniger gut bestandene Prüfungen erlebt werden.

Vorbereitung: Gesprächssimulationen und Rollenspiele sind nur dann effizient für den Lernprozess, wenn sie sorgfältig vorbereitet wurden und wenn alle Kursteilnehmer den inhaltlichen und sprachlichen Anforderungen gewachsen sind, die die jeweiligen Rollen beinhalten.

Alle Aufgaben im Vorfeld der Trainingssituationen tragen zu dieser Vorbereitung bei, im Hinblick auf die fachlichen Inhalte, die geeigneten Gesprächsstrategien und die sprachlichen Mittel.

Je nach Gesprächssituation ist es natürlich sinnvoll, dass die jeweiligen Gesprächspartner vorher gemeinsam festlegen, welche konkreten Gesprächsinhalte sie ansprechen werden.

Durchführung: Für die Durchführung von Gesprächssimulationen und Rollenspielen bieten sich grundsätzlich drei Vorgehensweisen an:

- Alle Kursteilnehmer führen parallel entsprechende Gespräche mit Partnern.
Ziel: Training bestimmter Fertigkeiten; Gesprächserfahrung sammeln
Auswertung: mit dem/den jeweiligen Gesprächspartner/n oder im Plenum
Vorteil: Kursteilnehmer können unbeobachtet, d. h. ohne „Fehlerangst“ sprechen; alle Kursteilnehmer haben in einer gegebenen Zeit Gelegenheit zu einer „Gesprächserfahrung“
- Zwei (oder mehrere) Kursteilnehmer spielen das Gespräch vor der Gruppe.
Ziel: Anhand eines Anschauungsbeispiels die Angemessenheit von Gesprächsführung, Gesprächsstrategien und sprachlichen Mitteln bewerten, diskutieren, optimieren
Auswertung: Im Plenum, das Feedback der Zuschauer/Zuhörer kann spontan erfolgen oder durch Beobachtungsraster, die zur Bewertung dienen, gesteuert werden. Diese gezielte Beobachtung anhand der Raster kann von allen / von nur einigen Kursteilnehmern ausgeführt werden.
Vorteil: Möglichkeit zur kritischen Auswertung, Optimierung
- Mischform aus Variante 1 und 2: Mehrere Gesprächsgruppen funktionieren gleichzeitig. Sie werden (z. B.) von jeweils zwei anderen Kursteilnehmern „beobachtet“, die die Gesprächsführung im Hinblick auf bestimmte vorgegebene Kriterien bewerten.
Ziel: siehe Variante 1 und 2
Vorteil: mehrere, auswertbare Gesprächsbeobachtungen in einer gegebenen Zeit; geringere „Belastung“ für die beteiligten Gesprächspartner (als beim Gespräch vor der Gruppe)

Rolle des Kursleiters: In der Vorbereitungsphase sollten Sie nur so „präsent“ wie möglich sein, mit Hinweisen, Erklärungen, Korrekturen, Feedback. Achten Sie auf sorgfältige Vorbereitung (u. a. auch der notwendigen Hintergrundinformationen und inhaltlichen Stichworte), damit nicht nur die gewandtesten und sprachlich überlegenen Kursteilnehmer Rollen übernehmen können bzw. zu Wort kommen.

In der Durchführungsphase sollten Sie nur als Organisator intervenieren und allenfalls auf Anfrage Hilfestellungen leisten.

Bearbeitung von (längeren) schriftlichen Texten im Unterricht

(Artikel, Transkripte der Hörtexte)

In der Regel sollten diese Aufgaben zunächst in Partnerarbeit oder in Kleingruppen ausgeführt werden, bevor dann die Aufgabenergebnisse im Plenum verglichen und gemeinsam besprochen werden. Sie können auch als individuelle Hausarbeit aus dem Unterricht ausgelagert werden.

Bei der Bearbeitung der Transkripte kann es sinnvoll sein, die Gespräche in den jeweiligen Arbeitsgruppen vor der Aufgabenausführung zunächst noch einmal halblaut, mit verteilten Rollen lesen zu lassen.

Vorbereitende und nachbereitende individuelle Arbeit der Kursteilnehmer

Soweit es diese Möglichkeit gibt, eignen sich dafür grundsätzlich alle Aufgaben zu schriftlichen Texten: Artikel aus der Fachpresse oder Fachliteratur, schriftliche Transkripte der Hörtexte, auch wenn diese bereits im Unterricht besprochen wurden. Darüber hinaus natürlich auch die Aufgaben und Artikel in Kapitel III (S. 23), sei es als ergänzende Lektüre, sei es mit der Auflage, die jeweiligen Aufgaben (oder andere) auszuführen.

Aufgaben zu Aspekten der interkulturellen Kommunikation

In allen Teilen gibt es Aufgaben, die die Kursteilnehmer dazu anhalten, über Erfahrungen und Beobachtungen zu berichten, die sie bei der Zusammenarbeit und bei Gesprächen mit ihren deutschsprachigen Partnern gemacht haben, und diese gemeinsam zu diskutieren und zu hinterfragen.

Achten Sie besonders darauf, dass die Kursteilnehmer dabei lernen, zwischen der Beschreibung von unterschiedlichen Vorgehens- und Verhaltensweisen und deren Wertungen und Interpretation zu unterscheiden.

Bearbeiten Sie solche Themen immer aus der Perspektive beider Seiten (d. h. sowohl der heimischen wie der deutschsprachigen Partner):

- Welche unterschiedlichen Vorgehens- und Verhaltensweisen Ihrer deutschsprachigen Partner fallen Ihnen / Ihren Landsleuten (häufig) auf? Welchen Eindruck schafft das bei Ihnen/ihnen? Zu welchen Urteilen veranlasst Sie/sie das bzw. welche Vorurteile werden bestätigt? Wie reagieren Sie/sie darauf?
- Welche entsprechenden, unterschiedlichen Vorgehens- und Verhaltensweisen auf Ihrer Seite fallen wohl Ihren deutschsprachigen Partnern (häufig) auf? Welchen Eindruck bewirken sie (möglicherweise) bei Ihren deutschsprachigen Partnern? Welche Urteile (über Sie / Ihre Landsleute) entstehen wohl dadurch bei Ihren deutschsprachigen Partnern oder werden dadurch bestätigt? Welche Reaktionen darauf haben Sie beobachtet?

Stellen Sie Strategien zur Debatte, die den Kursteilnehmern in den jeweiligen Situationen angemessenen erscheinen:

- Haben wir Interesse, uns auf die Erwartungen (Vorgehen und Verhalten) der deutschsprachigen Partner einzustellen?
- Erwarten wir von ihnen, dass sie sich auf unsere einstellen?
- Wäre es sinnvoll/möglich, die unterschiedlichen Erwartungen auf beiden Seiten explizit anzusprechen? Könnte man sich auf eine gemeinsame „Regel“ einigen?

4 Hinweise zu den Aufgaben

Sicher werden Sie mit einer kurzen, namentlichen Präsentation der Kursteilnehmer (weiter KT) beginnen. Machen Sie daraus ein kleines Rollenspiel und verwenden Sie die Situation und die Redemittelvorgabe aus Teil II, Aufgabe A4.:

Jeder KT bereitet einige Smalltalkthemen vor, die er mit persönlich bekannten / noch nicht persönlich bekannten „Kollegen“ ansprechen will. Inszenieren Sie die Warteminuten vor dem vielleicht noch geschlossenen Besprechungsraum / an der Kaffeetafel usw. Die „Besprechungsteilnehmer“ bewegen sich im Raum, begrüßen sich bzw. machen Bekanntschaft. Zum Abschluss kann jeder seinen jeweilig letzten Gesprächspartner den anderen Kursteilnehmern vorstellen.

I Besprechungen in der beruflichen Tätigkeit

Der nachstehende Vorschlag gilt für die Bearbeitung von Teil I im Unterricht. Es bietet sich allerdings an, diesen Teil vorbereitend zum Kurs von den KT als „Bedarfserhebung“ individuell ausführen zu lassen und die Ergebnisse dann im Kurs als Einführung ins Thema zu besprechen und zu vertiefen.

A Arten von Besprechungen

1. Vielleicht führt die erste Frage gleich zu Kommentaren über den möglicherweise unterschiedlichen Status von „Besprechungen“ in verschiedenen (Unternehmens-)Kulturen. Das Thema wird später noch einmal aufgegriffen und vertieft. Halten Sie entsprechende Angaben der KT an der Tafel / am Paperbord fest.
2. Die KT notieren individuell Stichworte und kommentieren dann ihre Antworten im Plenum.
3. Im Modul geht es nicht nur um formell organisierte „Besprechungen“ (im Sinne der in Aufgabe 1. zitierten Definition), sondern um alle alltäglichen, beruflichen Gesprächssituationen, bei denen „etwas besprochen wird“ (mit Ausnahme der Gesprächstypen, die durch spezifische Abläufe und Ziele gekennzeichnet sind, wie z. B. Verhandlungen, Verkaufsgespräche, Vorstellungsgespräche usw.). Halten Sie die Antworten zu den Aufgaben 2.–3. an der Tafel / am Paperbord o. Ä. fest (auch für den weiteren Kursverlauf) und werten Sie die so entstandene Liste aus:
Welche „Besprechungssituationen“ sind für alle / die meisten KT relevant?

B Sprachliche Schwierigkeiten bei Besprechungen

1. Die KT notieren individuell Beispiele und kommentieren dann ihre Antworten im Plenum. Ergänzen Sie an der Tafel eine entsprechende Tabelle bei den Besprechungstypen, die Sie (im Teil A) notiert haben und notieren Sie die Einschätzungen: nicht/manchmal/meistens schwierig.
Sicher wird es bei diesen Wertungen keinen Konsens geben, aber vielleicht zeichnet sich eine Tendenz ab, die dann im nächsten Aufgabenschritt thematisiert wird.
2. Arbeiten Sie mit den KT eine Gegenüberstellung aus: Was erleichtert die Kommunikation in der Fremdsprache? Was erschwert die Kommunikation in der Fremdsprache?
Die KT überlegen gemeinsam, welcher Art die jeweiligen Lösungen/Hilfen sein können und welcher Beitrag von den vorliegenden Trainingsmaterialien zu erwarten ist: z. B. bessere Vorbereitung im Hinblick auf Ablauf, Vorgehen, Verhandlungsstil der deutschen Gesprächspartner; Verbesserung der „Reaktionsfähigkeit“ in der Arbeitssprache Deutsch; Lernen und Üben von Strategien, Formulierungen, um in den verschiedenen Gesprächsphasen die eigenen Mitteilungsabsichten deutlicher zu machen usw.

II Besprechungen vereinbaren

A Persönliche Beziehungen herstellen und pflegen

1.–3. Gerade im interkulturellen Kontext sind die „kleinen Signale“, mit denen im beruflichen Alltag die Sozialbeziehung zwischen Mitarbeitern hergestellt bzw. markiert wird, von großer Bedeutung.

Die Anredeformen, die zwischen Mitarbeitern im Unternehmen oder beim Kontakt mit unternehmensexternen Gesprächspartnern üblich sind, der Umgang mit Titeln, aber auch Dauer, bevorzugte Themen und Bedeutung der Smalltalkphase können in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich sein, sind aber auch innerhalb einer gegebenen Kultur nicht unbedingt einheitlich. So gibt es auch in Deutschland z. B. bei den Anredeformen deutliche Unterschiede je nach Branche, Internationalität usw. der Unternehmen.

2. Smalltalkthemen = Themenvorrat, auf den Gesprächspartner in der einleitenden Gesprächsphase zurückgreifen, um die Beziehung herzustellen oder zu pflegen.

Bevorzugte Themen zwischen persönlich nicht bekannten Gesprächspartnern sind, nach Aussagen ihrer ausländischen Kollegen, bei deutschen Mitarbeitern häufig Wetter, Sport und Urlaub.

Beim informellen Kontakt zwischen persönlich bekannten Gesprächspartnern ist die Bandbreite möglicher Themen dafür natürlich wesentlich größer (gemeinsamer Erfahrungs- und Erlebnishintergrund).

4. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

B Einen Besprechungstermin vereinbaren

1. Die Antworten hängen natürlich von der jeweiligen Vergleichsperspektive (Umgang mit Terminen/Vereinbarungen in der Kultur der KT) ab und es müssen hier natürlich auch nicht unbedingt Unterschiede entdeckt werden:

In deutschen Unternehmen treffen sicher am ehesten die Aussagen 2, 3, 5, 7 und 9 zu.

2. Auch hier ist natürlich mit verallgemeinernden Aussagen vorsichtig umzugehen.

Doch werden „sachbezogene“ Argumente (z. B. Argument 4, 6) bei deutschen Gesprächspartnern sicher weniger Missverständnispotenzial enthalten (wobei der Verweis auf die Hierarchie (Argument 4) je nach Kontext auch problematisch sein kann), als „personenbezogene“ (Argument 1), „erpresserische“ (Argument 5) oder als solche, die Terminprobleme doch als „einfach irgendwie lösbar“ darstellen (Argument 2) oder die zu vagen Zusagen auffordern bzw. miteinander unvereinbare Terminabsprachen nebeneinander stehen lassen (Argument 8).

3.–4. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

Die KT führen das Gespräch parallel in verschiedenen Gesprächsgruppen. Sie können dabei frei im Raum hin- und hergehen, „Kollegen treffen“ und in wechselnden Rollen zu Besprechungen einladen oder eingeladen werden.

5. Besprechen Sie vorher kurz, wie formell/informell im gegebenen Kontext in den Unternehmen der KT eine solche E-Mail verfasst würde (Adressaten: ungefähr gleichgestellte Mitarbeiter): mit namentlicher Anrede und Gruß oder beschränkt auf die reine Sachinformation?

Die KT erstellen die E-Mail in Partnerarbeit.

(Detailliertere Vorgaben für das Verfassen von Mails siehe Trainingsmodul „Erfolgreich am Telefon und bei Gesprächen im Büro“.)

III Probleme bei der Zusammenarbeit ansprechen

A Ursachen von Missverständnissen erkennen

1. Die Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene wird auch in anderen Gesprächssituationen für das Verständnis der kommunikativen Abläufe hilfreich sein.

Botschaften auf der Sachebene = sachlicher Inhalt der Äußerung

Botschaften auf der Beziehungsebene = explizit oder implizit in einer Äußerung (vom Sprecher) gegebene und/oder (vom Empfänger) verstandene Botschaft darüber, wie der Sprecher die Beziehung (mit dem Gesprächspartner) sieht oder gestalten will.

a Missverständnisse entstehen dann, wenn Aussage-Intention (des Sprechers) und Aussage-Interpretation (des Empfängers) nicht übereinstimmen.

b Mögliche Interpretationen:

Es stört das Betriebsklima, wenn jemand dauernd unbezahlte Überstunden macht. (Sie sind kein loyaler Kollege.) / Ich glaube, Sie wollen der Unternehmensleitung zeigen, dass Sie mehr arbeiten als ich. (Ich sehe in Ihnen einen Konkurrenten.) / Ich finde es toll, wie Sie sich einsetzen. (Sie sind ein Vorbild für alle.) / Sie sollten etwas mehr an Ihre Gesundheit denken. (Ich bin „väterlich“ besorgt um Sie.)

2. Mögliche Interpretationen:

1. Bitte, suchen Sie mir diese Unterlagen heraus. 2. Wir haben es wirklich nicht leicht, in unserer Abteilung, nicht wahr? / Ich vermute, dass Sie da wieder etwas falsch gemacht haben. / Sie wissen doch, wie man den repariert. Seien Sie doch so nett und ... 3. Macht nichts, wenn Sie nicht dabei sind. Im Gegenteil! / Sie sollten sich noch mal genau überlegen, was wichtiger ist! / Sie glauben doch nicht, dass wir nur wegen Ihnen diese Sitzung verschieben werden. 4. Davon verstehen Sie nichts! / Sie haben mir jetzt schon sehr geholfen. Ich will nicht zu viel von Ihnen verlangen. / Ich weiß ja, dass Sie das nicht gern machen.

3.a Lösung: Nachfragen

b Die KT spielen die kleinen Sequenzen mit wechselnden Rollen.

4. Die Beispiele belegen einen eher impliziten / personenbezogenen Kommunikationsstil bei den Franzosen, einen eher expliziten / sachbezogenen bei den Deutschen.

Allgemeine Aussagen dieser Art über „die“ Deutschen oder Vertreter anderer Kulturen sind natürlich immer sehr fragwürdig und eigentlich unzulässig, denn die individuellen Verhaltensweisen, Kommunikationsstile usw. können auch innerhalb einer Kultur sehr stark voneinander abweichen. Bestenfalls betreffen solche Verallgemeinerungen Verhaltensweisen, die häufig beobachtet werden und/oder aufgrund ihrer Verschiedenheit (im Vergleich zu denen, die beim „Beobachter“ üblich sind) besonders auffallen.

Dies wird sicher auch bei den Antworten der Kursteilnehmer (wenn sie aus dem gleichen Kulturkreis stammen) deutlich werden: Nicht alle werden die gleichen Antworten geben und natürlich gibt es dabei kein „falsch“ und „richtig“.

Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 13 (Aufgaben zu Aspekten der interkulturellen Kommunikation).

B Konflikte beilegen

1. Die KT lesen das Fallbeispiel individuell. Besprechen Sie dann im Plenum:

objektive Ursachen: z. B. *Personaleinsparung führt zu Mehrbelastung für Mitarbeiter A; unterschiedliche Bedarfslage bei Mitarbeiter A und B, was den Einsatz der Assistentin betrifft.*

subjektive Ursachen: z. B. **Mitarbeiter A** *hat das Gefühl, dass Mitarbeiter B die Assistentin „abgeworben hat“, im Machtkampf gegen ihn einsetzt / ... fühlt sich vielleicht von dem neuen Kollegen (B) bedroht / ... hat andere Vorstellungen über effiziente Mitarbeiterführung; Mitarbeiter B ... fühlt sich vielleicht noch etwas unsicher an seinem Platz / fühlt sich von dem älteren Kollegen nicht geachtet.*

2.–3. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

2. a Mögliche Lösungen:

1 = b; 2 = f; 3 = b; 4 = b; 5 = d; 6 = c; 7 = b; 8 = c; 9 = f; 10 = a; 11 = e; 12 = e; 13 = f; 14 = d; 15 = a; 16 = a; 17 = d

Lassen Sie bei Unsicherheit über die passende Zuordnung die Formulierungen in konkreten Beispielen verwenden.

3. Variante, um von einem Kontrastbeispiel ausgehen zu können: Nach entsprechender Vorbereitung der Rollen im Plenum spielen zwei KT das Gespräch zunächst vor dem Kurs mit der Vorgabe, dass auf beiden Seiten Konfliktbereitschaft und keine Kompromissbereitschaft besteht. Anschließend bereiten und führen die KT alternative Gespräche (+ Kompromissbereitschaft).

C Zuständigkeiten im Betrieb klären

1. Fallbeispiel und Aufgabe 1. eventuell in Partnerarbeit.

Konfliktpotenzial: z. B. *der neue Bereich Personalbetreuung bedeutet für Herrn Gerwin Einschränkung seines Zuständigkeits-/Kompetenzbereichs.*

Vorschläge zum Vorgehen: z. B. *Vorbereitung: Zusammenstellung von Infos zur Mitarbeiter-Fluktuation; Beginn: neue Zuständigkeitssituation klarstellen, Vorteile/Entlastung für den Gesprächspartner deutlich machen; Strategien: Sachverhalte klären, Meinungen/Eindrücke ... klären, Lösungen erarbeiten*

2. Aus „deutscher“ Sicht würde man das Vorgehen der beiden Gesprächspartner wahrscheinlich so einstufen:

Herr Müller = *sachlich; er setzt seine Vorstellungen durch*

Herr Gerwin = *emotional/unsachlich; seine Reaktionen sind eher aggressiv/ablehnend*

3. Lösungen:

Trifft zu: 3; 4 (jedenfalls gibt er nicht nach); 5; 7; 10; 12

4.–5. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

Variante 1: Die KT bereiten in jeweils zwei Arbeitsgruppen (Rolle A, Rolle B) eine Konfliktsituation vor und spielen dann die Gespräche vor dem Kurs oder parallel in mehreren Gesprächsgruppen (mit Beobachtern).

Variante 2: Verschiedene Arbeitsgruppen bereiten unterschiedliche Konfliktgespräche vor, die dann vor dem Kurs gespielt werden und von den Zuhörern kommentiert/bewertet werden.

D Ergebnisse oder Leistungen besprechen

1. Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit oder in kleineren Arbeitsgruppen aus und besprechen anschließend die Antworten im Plenum.

Mögliche Lösungen:

Urteil: 1. Lob, nicht geeignet: „witzig“ kann zwar ein Lob sein, ist aber kein professionelles Kriterium; 2. Kritik, nicht geeignet: ist eine Bewertung und keine sachliche Feststellung; 3. Kritik, geeignet: hilft, Fehler zu verbessern; 4. Lob, geeignet: „überzeugend“ ist ein professionelles Kriterium.

Feedback: 1. Kritik, nicht geeignet: Kritik, die die Erklärung („SIE haben Schwierigkeiten“) schon vorwegnimmt und keine Lösungsmöglichkeiten anzeigt; 2. Lob, geeignet: macht Stärken deutlich; 3. Lob, nicht geeignet: das klingt fast wie eine Drohung und unterstellt, dass der Mitarbeiter sich „wohl zu verhalten hat“ und „überwacht“ wird; 4. Kritik, geeignet: Einladung, nach den Ursachen eines Problems zu forschen.

Bewertung: 1. Lob, geeignet: Anerkennung und explizite Angabe, wofür; 2. Kritik, nicht geeignet: macht den Mitarbeiter allein verantwortlich für das Ergebnis ohne Ursachen zu hinterfragen; 3. Kritik, geeignet: siehe bei Feedback Punkt 4; 4. Lob, nicht geeignet: gute Ergebnisse werden dem „Glück“ statt den Leistungen des Mitarbeiters zugeschrieben.

2. Besprechen Sie die möglichen Antworten im Plenum. Sicher werden hier kulturbedingte Aspekte mit zur Sprache kommen: Wie selbstbewusst kann/soll ein Mitarbeiter gegenüber einem Vorgesetzten auftreten? Was wird als angemessen/respektlos empfunden? (Dieses Thema wird in Aufgabe 3 vertieft.)

3. Besprechen Sie die Ergebnisse im Plenum. Es reicht auch, statt der Prozentwerte einfach „die Mehrheit/ die Minderheit“ einzutragen, um festzustellen, ob (sachbezogene und fundierte) Kritik insgesamt eher als konstruktiver Beitrag zum gemeinsam angestrebten Ziel empfunden wird oder eher als negatives, abwertendes Urteil, das „hinter der Sache“ die Person trifft.

Bei der Art, wie Kritik (und auch Anerkennung) zwischen Mitarbeitern/Vorgesetzten geäußert wird bzw. geäußert werden darf, kann es in verschiedenen Kulturkreisen sehr große Unterschiede geben und Verstöße gegen die jeweils üblichen „Regeln“ können erheblichen Schaden anrichten.

Die deutschen Vorstellungen von „konstruktiver und sachlicher Kritik“, die eingangs dargestellt werden, können aus anderskultureller Perspektive durchaus als unangemessen oder gar verletzend erlebt werden.

4.–6. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

Vielleicht haben einige Ihrer KT schon einschlägige Erfahrung mit dem – in deutschen Unternehmen häufig praktizierten – Mitarbeitergespräch oder Zielvereinbarungsgespräch, bei denen es auch um Karriereentwicklung, Weiterbildungsmaßnahmen etc. geht. Lassen Sie sie darüber berichten.

Das Rollenspiel muss sich aber nicht unbedingt an dem stark formalisierten Ablauf dieses Gesprächstyps orientieren.

IV Eine Besprechung im Projektteam vorbereiten

A Eine Projektbesprechung planen

1. Besprechen Sie den Text kurz mit den KT. Stellen Sie die Frage, welche Fehler wohl im Artikel gemeint sind.
2. Die KT arbeiten individuell. Anschließend kommentieren sie die Mängel, die ihnen am gravierendsten erscheinen. Vielleicht kommen dabei auch Probleme und unterschiedliche Erwartungen bei Besprechungen mit deutschen Kollegen zur Sprache.
3. Dass auch auf deutscher Seite erheblicher Verbesserungsbedarf besteht, zeigt allein der Umstand, dass die hier wiedergegebenen kritischen Betrachtungen/Empfehlungen für deutsche Unternehmen geschrieben wurden.

4. Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit aus.

Mögliche Lösungen:

1 = p, q; 2 = o, c; 3 = a, b, c ...; 4 = h, l; 5 = f, l; 6 = o, c; 7 = a, b, c ...; 8 = r, n; 9 = r, n; 10 = e, h, l;
11 = f, l, j; 12 = g, f; 13 = b, e; 14 = d, e; 15 = r, e

- 5.–6. Die Möglichkeit, mit einem deutschen Gesprächspartner interkulturelle Unterschiede auszudiskutieren und gemeinsam von beiden Seiten akzeptierte Standards festzulegen, ist sicher in der beruflichen Realität häufig nicht gegeben, sollte aber deshalb nicht ausgeschlossen werden. Gerade bei Projektgruppen ist ein solches Vorgehen, auch im Interesse der Sache, besonders wichtig.

B Die Leitung einer Projektbesprechung vorbereiten

Das Fallbeispiel in diesem Teil wird in mehreren Etappen bearbeitet. Es geht um eine formell organisierte Besprechung, deren erster Teil vom Projektleiter moderiert wird. Hauptthema sind die Verkaufsergebnisse in den Regionen. Ziel des Projektteams ist die Erweiterung des Verkaufsgebiets. Erwartet werden Vorschläge für entsprechende Maßnahmen.

1. Mögliche Lösungen:

a = 1; b = 2; c = 7; d = 6, 4; e = 7; f = 10, 8; g = 3; h = 4, 6; i = 8, 10; j = 5; k = 9, 10; l = 4, 5, 6, 7; m = 9;
n = 3; o = 5; p = 2; q = 2; r = 9; s = 4, 6; t = 7; u = 2

2. Es müssen natürlich nicht unbedingt zehn Empfehlungen sein.

Mögliche Lösungen:

1. sich vorher genau über das Thema / die Tagesordnung informieren 2. sich gut vorbereiten 3. alle wichtigen Unterlagen zusammenstellen 4. pünktlich zu Beginn der Besprechung da sein 5. die eigenen Beiträge kurz und präzise fassen 6. gut zuhören 7. auf Beiträge anderer Teilnehmer möglichst mit sachlich fundierten Argumenten reagieren 8. andere Besprechungsteilnehmer nicht unterbrechen 9. (persönliche) Konflikte vermeiden 10. sich für die Einhaltung der Zeitplanung mitverantwortlich fühlen

3. Die KT führen die Aufgabe in Arbeitsgruppen aus. Ein Vertreter jeder Arbeitsgruppe spricht die „einführenden Worte“ in der Rolle des Projektleiters.

V Eine Besprechung im Projektteam durchführen

A Den Projektstand besprechen

1.–3. Das Fallbeispiel enthält Rollenvorgaben für insgesamt 6 Mitarbeiter (inklusive Projektleiter). Je nach Anzahl Ihrer Kursteilnehmer: Die KT bereiten einzelne Rollen/Beiträge zu zweit oder in Kleingruppen vor.
Variante 1: Die KT stellen anschließend bei der „Besprechung“ einzelne Verkaufsregionen zu zweit vor.
Variante 2: Die einzelnen Regionen werden zweimal (mehrmals) von verschiedenen KT vorgestellt.

4.–5. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

B Gemeinsam neue Ideen entwickeln

1.–3. Die letzte Besprechungsphase ist das Brainstorming, bei dem es um Vorschläge für verkaufsfördernde Maßnahmen geht. Beim Brainstorming werden zunächst möglichst viele kreative Vorschläge gesammelt, ohne jede kritische Wertung – die erst in einer zweiten Phase kommentiert und gewertet werden.

Führen Sie das Brainstorming (entsprechend der Vorgabe für die Gesprächsleiterin) möglichst realitätsnah mit Karten, auf denen Vorschläge in Stichworten notiert werden, und Pinnwand, an der die Vorschläge gesammelt und geordnet werden, durch.

Jeder „Besprechungsteilnehmer“ äußert sich anschließend zu jedem Vorschlag.

Die KT führen das „Brainstorming“ möglichst im Plenum durch. Die Anzahl der Besprechungsteilnehmer kann je entsprechend erhöht/verringert werden.

Die KT sollen zu jedem Vorschlag konkrete Überlegungen zur Ausführung/Umsetzung vorbereiten (z. B. Kosten, Beschaffung, Aufwand, Transport ...), damit es bei der Kommentierung/Erklärung der Vorschläge genügend Stoff für die Diskussion gibt.

Varianten:

1. Wenn Ihre KT aus demselben Unternehmen oder aus Unternehmen mit ähnlichen Tätigkeitsbereichen kommen, kann es sinnvoll sein, für das Brainstorming statt der im Fallbeispiel beschriebenen Situation die von den KT selbst in Aufgabe A4. entwickelte Situation weiterführen zu lassen und ein entsprechendes (anderes) Ziel für das Brainstorming vorzugeben.
2. Sie können auch ersatzweise (oder für eine weitere Trainingsaufgabe) die folgenden Situationsvorgaben machen:
 - die KT kommen aus demselben Unternehmen:
Bei der Besprechung geht es um die Einführung eines neuen „Prämiensystems“ im Unternehmen (z. B. 5% Erhöhung der Gesamtmasse „Löhne und Gehälter“ sollen in Form einer leistungsabhängigen Prämie bezahlt werden).
 1. Sequenz: Die Kursteilnehmer präsentieren als Vertreter ihrer Abteilungen Personalstand und -entwicklung, Aufgaben, Ziele, Besonderheiten des Tätigkeitsbereichs ...
 2. Sequenz: Brainstorming (Vorschläge zum Prämiensystem) + Diskussion, Beschlussfassung.
 - die KT kommen aus verschiedenen Unternehmen:
Bei der Besprechung geht es um eine von den betroffenen Unternehmen gemeinsam geförderten Public-Relation-Aktion (Zielgruppe: deutsche Investoren) für die jeweilige Region.
Die Besprechungsteilnehmer vertreten ihre Unternehmen.
 1. Sequenz: Sie stellen Ihre Unternehmen vor und begründen ihr Interesse an dieser Aktion.
 2. Sequenz: Brainstorming (Public-Relation-Aktionen) + Diskussion, Beschlussfassung.

VI Verfahren für die Zusammenarbeit vereinbaren

A Gegenstand, Ziele und Form der Zusammenarbeit klären

1. a Mögliche Lösungen: (Herr Full = F; Herr Gerhardt = G)

1. F: Zulässigkeit von Lackfarben bei Kinderspielzeug / G: tritt erst in 1 Jahr in Kraft 2. F: müssen aus dem Programm genommen werden / G: laufen sehr gut, sicher noch Nachbestellungen von Kunden zu erwarten
3. F: werden gerade bei Kunder entwickelt – technische Probleme, Preiserhöhung 15%–20% / G: Konkurrenzangebote; Design wichtig, 20% Preiserhöhung unrealistisch 4. F: gut 5. F: vielleicht ausweiten? 6. F: kommen unpünktlich 7. G: Beschwerden wegen Lieferproblemen bei Kunder / Nichtreaktion auf Reklamation 8. F: Besuch vorgesehen

b Mögliche Lösungen:

1. G: Warum schon jetzt Programmänderung? 2. F: Bestellungen nach dem ... (Datum) können nicht mehr ausgeführt werden / G: Belieferung der Kunden garantiert? Wie lange wird noch geliefert? 3. F: Einschätzung der Marktlage für neues Produkt? / G: Ab wann auf dem Markt? Muster und Fotos 3 Monate vor Markteinführung! 4. G: Preiserhöhung nicht mehr als 10%; um Absatzniveau zu halten, mehr Zuverlässigkeit bei Lieferterminen notwendig! 5. F: Einschätzung der Ausweitungsmöglichkeiten? / G: bei Ausweitung: Vertriebskonditionen neu diskutieren! 6. F: besteht auf pünktlicher Abrechnung / G: besteht auf pünktlicher Auslieferung, dann auch ... 7.–8. F: Messebesuch? Wann? Treffen vereinbaren? / G: Zusage, Terminvorschläge

2. a Mögliche Lösungen:

$a = 6; b = 3; c = 3; d = 2; e = 4; f = 1; g = 3; h = 5; i = 3; j = 5; k = 1; l = 2; m = 2, 3; n = 4; o = 4; p = 1; q = 5$

b Die KT bearbeiten die Aufgabe gemeinsam im Plenum.

(Weitere Vorgaben für die Gesprächseröffnung am Telefon: siehe Trainingsmaterialien „Erfolgreich am Telefon und bei Gesprächen im Büro“.)

3. Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit aus und diskutieren dann gemeinsam die Ergebnisse.

a Mögliche Lösungen:

Full: letzte Abrechnungen von Firma WAGNER mit Verspätung

Gerhardt: 1. Reklamation eines Kunden wurde nicht bearbeitet 2. Beschwerden von Kunden wegen Lieferverzögerungen

c Mögliche Lösungen:

nein = 1; 2; 4; 6; 9; 10; 11; 16 / ja = 3; 5; 7; 8; 12; 13; 14; 15

4.–5. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

B Über Bedingungen verhandeln

1. Fallbeispiel 6 unterscheidet sich von Fallbeispiel 5 insbesondere durch die unterschiedlichen Verhandlungspositionen von Hersteller und Vertriebspartner: Der Hersteller ist hier sehr viel abhängiger vom Vertriebspartner (Größe des Handelsbetriebs, Vertriebsgebiet = ganz Deutschland). Man kann also erwarten, dass Herr Gaiser (Firma Kaufmann) bestimmter auftritt und Herrn Full stärker unter Druck setzt, z. B. im Hinblick auf Verfügbarkeit, Preise, Qualität der neuen Produktreihe.

2. a Das Gesprächsklima erscheint sicher eher als angespannt, aufgrund des recht kompromisslosen Verhandlungsstils von Herrn Gaiser.

b Mögliche Lösungen: (Herr Full = F; Herr Gaiser = G)

1. F: 1. Januar / G: (ist informiert) 2. F: noch keine Umsatzeinbußen bei anderen Vertriebspartnern / G: starker Rückgang der Nachfrage 3. F: neue Lackierung mit wasserlöslichem Lack / G: daran nicht interessiert / F: Naturholzbauskästen / G: interessiert 4. F: vielleicht bis zur Spielwarenmesse – ca. 15% teurer / G: verlangt verbindlichen Termin und Preis 5. F: Mitte Januar / G: Muster und Fotos baldmöglichst! 6. F: 15% / G: skeptisch, ob das der Markt hergibt 7. F: Zuständig dafür ist Herr Kratschmann / G: direkte Belieferung der Kunden durch den Hersteller 8. F: bereit, Termin zu vereinbaren / G: als Aussteller auf der Spielwarenmesse

3. b Der Verhandlungsstil von Herrn Gaiser wird wahrscheinlich als „hart“, der von Herrn Full sicher eher als sachbezogen eingestuft werden.

d Die KT erarbeiten Vorschläge für alternative Vorgehensweisen in Partnerarbeit oder in kleineren Arbeitsgruppen.

e Mögliche Lösungen:

G: Das löst unser Problem nicht. Wir können nicht jeden Baukasten mit dem Hinweis ausstatten, dass hier ein wasserlöslicher Lack verwendet wurde. Wir brauchen einen Baukasten mit Naturholzbausteinen.

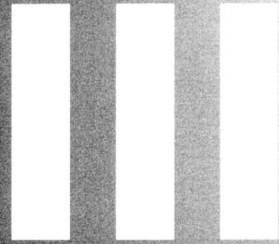
F: Wollen Sie damit sagen, dass Sie prinzipiell an Baukästen mit bunten Holzbausteinen nicht interessiert sind?

F: ... Wir sind zuversichtlich, dass wir mit einem neuen wasserlöslichem Lack, wie ihn die Automobilindustrie verwendet, auch gute Ergebnisse auf dem Holz erzielen werden.

G: Bedeutet das, dass Sie weiterhin nur Baukästen mit lackierten Holzbausteinen anbieten wollen?

4. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 11 (Gesprächssimulationen und Rollenspiele).

Kapitel



**Ergänzende Texte
und Aufgaben**

Text 1 (zu Teil III, A1.)

Störfall Kommunikation

„Management ist Kommunikation.“ Management-Guru Peter F. Drucker hat auf den Punkt gebracht, was viele Führungskräfte immer noch als profane Selbstverständlichkeit nebenbei erledigen. Dabei kostet Kommunikation Geld – sehr viel Geld. Nach einer Trendanalyse des Deutschen Kommunikationsverbandes, Bonn wird bei einem angenommenen Wirtschaftswachstum von 2,5 Prozent in naher Zukunft circa jeder achte Euro des Bruttoinlandsprodukts in den Kommunikationsbereich investiert.

Gleichzeitig sind Expertenschätzungen zufolge 70 Prozent aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelhafte Kommunikation zurückzuführen. Missverständnisse, unklar definierte Zielvereinbarungen und Fehlinterpretationen sind an der Tagesordnung und führen nicht selten – außer zu mangelhafter Arbeitsausführung – zu Konflikten, Streit und Spannungen. Offensichtlich wird zwar fleißig in die Verbesserung der Kommunikationstechnik investiert, wie rentabel und erfolgreich diese Investitionen jedoch sind, scheint wegen eines fehlenden Bewusstseins für die Schwierigkeiten effektiver Kommunikation in den Hintergrund zu treten.

Kommunikation ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Und zwar ein relativ elementares: Nichts geht ohne Kommunikation. Kommunikation hilft Entscheidungen zu fällen, Konflikte zu lösen, Probleme darzustellen, beschafft Informationen, sorgt für Entspannung, macht Wissen verfügbar, baut Überzeugungen auf. Und: Kommunikation bildet Gesellschaften und hält sie zusammen.

Selbst wenn wir nichts tun, kommunizieren wir.

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ – dieses Axiom des Konstruktivismus-Pioniers Paul Watzlawick gehört wahrscheinlich zu den am häufigsten zitierten und berühmtesten Lehrsätzen der Kommunikationswissenschaft. Der Grund: Es beschreibt in einem Satz die zentrale Bedeutung von Kommunikation. Ob mündlich oder schriftlich, symbolisch, nonverbal, absichtlich, spontan, unbewusst oder passiv: Kommuni-

kation bestimmt unser Leben. Selbst wenn wir „nichts tun“, kommunizieren wir, sei es durch einen Gesichtsausdruck oder unsere Körperhaltung. Auf die Uhr zu schauen ist daher ebenso Kommunikation, wie schweigend an dem Vorgesetzten vorbeizugehen.

Gesagt bedeutet nicht gehört.

Zudem ist korrekte Sprachverwendung keineswegs ein Garant für erfolgreiche Kommunikation. Sprachliche Zeichen verweisen nicht eindeutig auf Bedeutungen, Gegenstände oder Vorstellungen: Die Führungskraft versteht mitunter unter einem Mitarbeitergespräch eine alljährlich stattfindende Gehaltsverhandlung, während der Mitarbeiter simpel erwartet, dass sich beide von Zeit zu Zeit unterhalten. Kommunikation ist nicht einfach die Entschlüsselung bestimmter Zeichen. Um sich verstehen zu können, bedarf es eines „kommunikativen Schlagabtauschs“.

Jede Kommunikation hat neben dem Inhaltsaspekt auch Beziehungsaspekte. Kommunikation „überträgt“ deshalb nicht nur Informationen, sondern drückt aus, wie der „Sender“ die Beziehung zwischen sich und dem „Empfänger“ sieht. So spielen Erwartungen des Mitarbeiters, die auf die Führungskraft zurückwirken, eine ebenso entscheidende Rolle, wie verborgene Mitschwingendes, das Umfeld oder die Art und Weise, wie etwas gesagt wird.

Kommunikation muss also jedes mal eine Hürde unzähliger Voraussetzungen überspringen, um erfolgreich zu sein. Wie bereits erwähnt, reicht es nicht aus, nur die Sprache zu beherrschen. Gesprächspartner müssen darüber hinaus:

- Gesprächsbereitschaft und Aufrichtigkeit mitbringen;
- die in einer bestimmten Situation von bestimmten Personen erwartete Kommunikation richtig einschätzen;
- die Sozialstruktur von Situationen berücksichtigen können, d. h. Anrede- und Höflichkeitsformen handhaben und Gesprächsanteile richtig verteilen (z. B. zwischen Chef und Untergebenem);
- ein zutreffendes Bild von dem jeweiligen Ge-

sprächspartner anfertigen, um sein Wissen, seine Interessen, seine Gefühlslagen und Motive abschätzen zu können (z. B. bei einem Verkaufsgespräch, einer Beratung oder einem Mitarbeitergespräch).

Missverständnisse lassen sich nicht vermeiden.

Wenn die Botschaften von den beteiligten Gesprächspartnern in unterschiedlicher Weise interpretiert werden, ist der Störfall Kommunikation vorprogrammiert. So kann der Satz eines Vorgesetzten: „Herr Müller, Sie arbeiten zu viel.“ vielerlei bedeuten. Während der Vorgesetzte den Sachinhalt in den Vordergrund stellen will und somit lediglich zu dokumentieren versucht, dass er bemerkt hat, dass Müller statt täglich acht zehn Stunden arbeitet, versteht Müller diesen Satz als Vorwurf. Müller interpretiert ihn vielleicht als Selbstoffenbarung des Vorgesetzten, der mit seiner eigenen Arbeitsleistung unzufrieden ist und in Müller eine Konkurrenz erwachsen sieht. Oder er versteht ihn als Appell: „Herr Müller, Ihr Arbeitseinsatz ist übertrieben und geht zu Lasten des Betriebsklimas. Ändern Sie etwas!“ Hier spielt das Selbstbild des Mitarbeiters mit hinein. Sieht Müller sich ohnehin als Arbeitstier, dem soziale Kontakte unwichtig sind, wird er in einer dem Vorgesetzten unangemessenen Weise reagieren: „Ja, demnächst werde ich meine Mitarbeiter zu einem Grillfest einladen.“ Das Missverständnis nimmt seinen Lauf.

Feedback wird zur Bringschuld.

Solche Konflikte lassen sich nur lösen, wenn sich beide Kommunikationspartner auf eine mehr oder minder aufwendige „Metakommunikation“ einlassen. Das bedeutet, dass sie sich darüber auseinandersetzen müssen, wie eine Nachricht gemeint war, sie müssen dem anderen rückmelden, ob sie verstanden und was sie verstanden haben. Feedback ist somit nicht mehr nur erwünscht, sondern eine regelrechte Bringschuld. Dies setzt jedoch wiederum die Bereitschaft bzw. den Willen zur Klärung voraus. Und dieser kann nicht einfach unterstellt werden.

Hier offenbart sich der Knackpunkt aller Kommunikation. Kommunikation, verstanden als Verhalten, betrifft jeden einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens. „Besser kommunizieren“ bedeutet somit gleichsam mehr als die Aneignung effektiver Kommunikationstechniken. Das Training kommunikativer Fähigkeiten ist vielmehr mit einer Entwicklung der gesamten Persönlichkeit verbunden. Arbeiten jedoch die einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens nicht konstant an ihrem Verhalten und sind sie sich des automatischen Auftretens von Missverständnissen nicht bewusst, erweisen sich alle institutionalisierten Formen der Mitarbeiter- und Unternehmenskommunikation – angefangen vom Schwarzen Brett bis hin zur Vorgesetztenbeurteilung – als nachhaltig unwirksam, oder, schlimmer noch, als kontraproduktiv.

(aus: Manager Seminare)

Aufgaben

1. Lesen Sie den Artikel. Notieren Sie in Stichworten wichtige Informationen, die zu den folgenden Punkten gegeben werden.

1. Bedeutung der Kommunikation	
2. Bedingungen für erfolgreiche Kommunikation	
3. Ursachen für Störungen	
4. Empfehlungen, um Missverständnisse zu vermeiden oder zu klären	

2. Die folgenden „Grundregeln der Kommunikation“ ergänzen den Artikel. Erklären Sie kurz mit Ihren eigenen Worten, was gemeint ist.

Grundregeln der Kommunikation	
1. Alles was wir tun, ist Kommunikation!	<i>Das heißt, ... denn ...</i>
2. Die Art, wie etwas gesagt wird, beeinflusst stets auch den Empfang.	
3. Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene: Eine gute Absicht bedeutet noch lange keine gelungene Verständigung!	
4. Der Erfolg eines Gesprächs hängt entscheidend vom Gesprächsbeginn ab.	
5. Kommunikation ist keine Einbahnstraße, sondern ein Prozess, der auf Wechselseitigkeit beruht.	

3. Der Artikel wird weiter durch die folgende Liste von „kommunikativen Todsünden“ ergänzt. Welche Erklärungen (a–j) passen zu den elf „Todsünden“? Notieren Sie a–j.

Kommunikative Todsünden	a–j
1. Bewerten	
2. Trösten	
3. Etikettieren oder einer „Schublade“ zuweisen	
4. Ironische Bemerkungen machen	
5. Übertriebene oder unangebrachte Fragen stellen	
6. Befehlen	
7. Drohen	
8. Ungebetene Ratschläge	
9. Vage sein	
10. Informationen zurückhalten	

Erklärungen

- a Drücken Sie Ihre Botschaft so aus, dass der Mitarbeiter versteht, warum etwas getan oder gelassen werden soll. Spannen Sie ihn ein, aber befehlen Sie nicht!
- b Ironie kann die Gefühle des anderen verletzen und damit ein offenes Gespräch verhindern.
- c Kommen Sie gleich zur Sache, und formulieren Sie Ihre Botschaften deutlich und unmissverständlich.
- d Mitleid suggerierende Bemerkungen vermitteln schnell den Eindruck von Überheblichkeit. Mitarbeiter erwarten keine Tröstungen, sondern Lösungen für die Probleme, mit denen sie zu kämpfen haben!
- e Nützliche Informationen zurückhalten führt zu Machtspielen und Überheblichkeitsgefühlen.
- f Quetschen Sie Ihren Mitarbeiter nicht aus! Wenn Sie z. B. etwas Persönlicheres wissen müssen, fragen Sie nach, ob Sie fragen dürfen. Zeigen Sie dabei durch Blickkontakt und Körpersprache, dass Sie zuhören.
- g Spielen Sie nicht den Hobby-Psychologen, der andere zu deuten versucht und aus ihnen einen „Fall“ oder ein „typisches Beispiel von ...“ macht.
- h Vermeiden Sie „Entweder-oder-Botschaften“. Drohungen provozieren regelrecht Widerstand.
- i Vermeiden Sie globale, respektlos vorgetragene Pauschalurteile. Spezifizieren Sie statt dessen Ihr Lob und Ihren Tadel und begründen Sie Ihre Bewertung.
- j Wenn jemand Ihren Rat oder Ihre Meinung hören will, dann lassen Sie ihn zuerst danach fragen.

Text 2 (zu Teil III, A3.)

Erfolgsfaktor Kommunikation

Geheime Signale

Zwischentöne: Schalten Sie auf Empfang

Taub auf dem einen Ohr – zu hellhörig auf dem anderen? Heute weiß man: Jeder Satz hat vier Inhaltsebenen. Erwischt man die falsche, droht Missstimmung.

Die richtige Dechiffriertechnik

Ein Satz – und vier Deutungen

Für Psychologen längst ein Begriff: das „Vier-Ohren-Modell“. Jeder Satz kann vierfach interpretiert werden – auf der Sachebene, auf der Appellebene, auf der Selbstoffenbarungsebene und auf der Beziehungsebene. Wer nur auf einem Ohr hört, liegt oft daneben.



Selbst die einfachsten Worte haben Sprengstoffpotential. Ein Beispiel: „Das PC-Programm funktioniert nicht“, sagt Britta. „Wahrscheinlich hast du die falsche CD-ROM eingelegt“, meint Kollege Peter. „Für wie dumm hältst du mich eigentlich?“ erwidert Britta heftig. Und schon ist der Streit da ...

Ein klarer Fall von missglückter Kommunikation: Aus ganz nichtigem Anlass herrscht plötzlich dicke Luft zwischen den Kollegen. Und das alles wegen der Äußerung: „Wahrscheinlich hast du die falsche CD-ROM eingelegt.“ Denn: „Wie jeden Satz kann man auch diesen auf vier verschiedenen Ebenen interpretieren, ihn sozusagen mit vier Ohren hören“, erklärt Kommunikationstrainerin Erika Weber.

„Ohr“ Nummer eins: das bewertungsfreie „Sachohr“. Es „hört“ die einfache Feststellung, dass das falsche Programm aktiviert wurde. Komplizierter arbeitet das mitfühlende „Selbstoffenbarungsohr“: Es vernimmt, was Kollege Peter über sich selbst aussagt, nämlich z. B.: „Ständig diese PC-Probleme, mich nervt das!“ Mit dem für Aufforderungen sensiblen „Appellohr“ dagegen versucht Britta herauszubekommen, was Peter von ihr erwartet, z. B.: „Bitte beeil dich, heute wird es hektisch.“ Doch das Problem bei dieser Szene entsteht durch das überempfindliche „Beziehungsohr“ von Britta. Denn es interpretiert den Satz als Kritik von Peter: „Der hält mich nicht einmal für fähig, eine CD-ROM einzulegen!“

Was will der Kollege mir wirklich sagen?

Grundsätzlich sind bei der Kommunikation alle vier „Ohren“ des Zuhörers auf Empfang geschaltet. Nur: „Nicht jeder arbeitet auf all diesen Ebenen gleich gut“, erklärt Erika Weber. Manche sind auf dem Selbstoffenbarungsohr besonders hellhörig – sie versuchen aus jedem Satz herauszulesen, wie es dem anderen geht. Und schießen mitunter übers Ziel hinaus, weil sie dem anderen Sorgen unterstellen, die dieser gar nicht hat. Andere wiederum haben ein übergroßes Appellohr – sie interpretieren alles als Aufforderung, tätig zu werden. Welches Ohr eher taub, welches besonders sensibel ist, hängt von früheren Erfahrungen ab. „Wer in einer Familie groß wurde, in der stets um den heißen Brei herumgeredet, also mit versteckten Botschaften gearbeitet wurde, entwickelt z. B. ein besonders aktives Appellohr – er lernt, immer auf der Suche nach indirekten Aufforderungen zu sein“, erklärt die Psychologin.

Um Streit und Missverständnisse unter Kollegen zu vermeiden, muss man genau erkennen, was der Sprecher meint. Aber wie bekommt man das heraus? Zunächst muss man sich klar machen, auf welchem Ohr man hellhörig und auf welchem eher unsensibel ist. Ein Tipp: „Das Sachohr ist bei den meisten unterent-

wickelt“, so Erika Weber. „Wir hören mehr, als tatsächlich gesagt wurde. So entsteht Streit, ohne dass er beabsichtigt wurde.“

Am besten ist es, alle vier Ohren gleichmäßig zu trainieren – immer wieder Sätze bewusst auf allen vier Ebenen abzuklopfen, um sich dann für die zu entscheiden, die am wahrscheinlichsten ist. Dabei soweit wie möglich den eigenen seelischen Zustand beim Entschlüsseln der Zwischentöne heraushalten. Denn wer schlecht drauf ist, vermutet überall Kritik, bekommt so manchen Scherz in die falsche Kehle. „Ganz lässt sich die eigene Befindlichkeit natürlich nicht verdrängen“, erklärt die Expertin. Dann hilft es aber, das dem Sprecher mitzuteilen: „Keine Witze, bitte, ich vertrage das heute nicht!“

Im Zweifelsfall: einfach nachfragen

Ganz wichtig: sich nicht auf das Inhaltliche allein verlassen – denn das Zusammenspiel aus Körpersprache, Tonfall, Mimik und Inhalt muss interpretiert werden.

Mit spöttischer Stimme, verschränkten Armen und hochgezogenen Augenbrauen wirkt die Äußerung „Wahrscheinlich ist der Bildschirm nicht eingeschaltet.“ viel abwertender als in der Kombination mit interessiertem Herüberbeugen, offenem Blickkontakt und freundlichem Tonfall.

Übung macht hier den Meister: immer wieder die Sensoren ausfahren, darauf achten, inwieweit die Körpersprache mit dem Gesagten übereinstimmt.

Um wirklich herauszubekommen, ob die Interpretation korrekt ist, hilft allerdings nur eines: nachfragen! Am besten, indem Sie kurz ansprechen, wie Ihr Gegenüber auf Sie wirkt: „Du klingst irgendwie sauer, stimmt das?“ So hat der Kollege die Chance, Ihren subjektiven Eindruck zu korrigieren. Und das mögliche Sprengstoffpotential des Satzes ist somit schon vor der Explosion entschärft worden ...

(aus: Freundin)

Aufgaben

- Im Artikel werden vier verschiedene Bedeutungsebenen für die Interpretation einer Äußerung beschrieben. Welche Interpretation (a-d) entspricht welcher Bedeutungsebene? Lesen Sie den Artikel und notieren Sie a–d.

Bedeutungsebene	a–d
1. Sachebene	
2. Appellebene	
3. Selbstoffenbarungsebene	
4. Beziehungsebene	

Interpretation der Äußerung

- Was sagt der andere damit über sich selbst?
 - Was will der andere von mir? Was soll ich für ihn tun?
 - Welche Informationen, Hinweise, Erklärungen enthält seine Äußerung?
 - Wie steht der andere zu mir? In welcher Position sieht er sich mir gegenüber?
- Die Illustration oben zeigt an einem Beispiel, wie eine Äußerung vom Empfänger auf den vier Bedeutungsebenen oder mit den „vier Ohren“ interpretiert werden kann. Welche Interpretation entspricht welcher Bedeutungsebene (1–4)? Notieren Sie 1–4.

Äußerung von Mitarbeiterin A	Interpretation von Mitarbeiter B	Bedeutungsebene
„Die Aufgabe muss wirklich dringend gemacht werden.“	Ich glaube, sie ist irgendwie verärgert.	
	Dann übernehme ich das und gehe gleich mal ran.	
	Ständig kritisiert sie mein Arbeitstempo.	
	Stimmt, die Zeit ist langsam knapp.	

3. Im ersten Teil des Artikels wird ein weiteres Beispiel von unterschiedlichen Interpretationen einer Äußerung genannt. Notieren Sie die Interpretationen, die zu den vier Bedeutungsebenen passen.

A: „Das Programm funktioniert nicht.“

B: „Wahrscheinlich hast du die falsche CD-ROM eingelegt.“

Bedeutungsebene	Interpretation von Mitarbeiter A
1. Sachebene	
2. Appellebene	
3. Selbstoffenbarungsebene	
4. Beziehungsebene	

4. Stehen die folgenden Aussagen im Text? Kreuzen Sie an und notieren Sie an entsprechender Stelle im Artikel die Nummern der Aussagen (1–13).

Aussagen	Ja	Nein
1. Eine Äußerung hat immer vier Bedeutungen.	☐	☐
2. Eine Äußerung kann auf vier verschiedenen Ebenen (gemeint sein und) interpretiert werden.	☐	☐
3. Missverständnisse entstehen, wenn der Empfänger (Zuhörer) nicht alle Ebenen des Senders (Sprechers) kennt.	☐	☐
4. Missverständnisse entstehen, wenn für Sender und Empfänger die Bedeutungsebene einer Äußerung nicht die gleiche ist.	☐	☐
5. Missverständnisse entstehen, wenn der Sender nicht auf der Sachebene kommuniziert.	☐	☐
6. Menschen sind sich oft nicht bewusst, dass sie eine bestimmte Ebene bei der Interpretation von Äußerungen bevorzugen.	☐	☐
7. Viele Menschen neigen dazu, die Bedeutung einer Äußerung nicht auf der Sachebene, sondern auf einer der 3 anderen Ebenen zu vermuten.	☐	☐
8. Am besten ist es, Äußerungen immer nur auf der Sachebene zu interpretieren.	☐	☐
9. Am besten ist es, eine Äußerung mit allen „vier Ohren“ zu testen und dann zu entscheiden, welche Interpretation am wahrscheinlichsten ist.	☐	☐
10. Wenn man Missverständnisse bei der Interpretation vermeiden will, sollte man sich seines eigenen psychischen Zustands bewusst sein.	☐	☐
11. Um die vom Sprecher gemeinte Bedeutung richtig zu verstehen, sollte man sich nur auf das Gesagte konzentrieren.	☐	☐
12. Körpersprache, Mimik, Gestik sind wichtige Hilfen, um das Gesagte so zu verstehen, wie der Sprecher es meint.	☐	☐
13. Wenn man nicht sicher ist, wie der Gesprächspartner eine Äußerung gemeint hat, sollte man seinem subjektiven Eindruck vertrauen.	☐	☐

Text 3 (zu Teil IV, A3.)

Wenn Besprechungen zum Zeitkiller werden

Checkliste: Warum Besprechungen erfolglos sind

Besprechungen sind ein wichtiger Bestandteil der betrieblichen Kommunikation. Sie beanspruchen viel Arbeitszeit. Sechs häufig gemachte Fehler machen Besprechungen jedoch zum nutzlosen Zeitkiller.

Eine Besprechung ist sinnvoll, wenn Entscheidungen vorbereitet, Informationen ausgetauscht, Sachverhalte geklärt und Ideen gesammelt werden. Wenig nützlich sind Besprechungen, in denen Mitarbeiter lediglich Informationen oder Anweisungen erhalten. Sechs häufig gemachte Fehler lassen die positiven Effekte von Besprechungen verpuffen.

Fehler 1: Die Teilnehmer sind nicht optimal vorbereitet.

Häufig heißt es, dass keine Zeit für die Vorbereitung da ist. Dabei werden Besprechungen insgesamt kürzer, wenn sie vorbereitet sind. Wegen mangelhafter Vorbereitung werden Sitzungen zum Zeitmarathon. Zur optimalen Vorbereitung sind alle verpflichtet, nicht nur Chefs und Vorgesetzte. Jeder muss wissen, was er vorzubereiten hat.

Fehler 2: Das Verhalten der Teilnehmer.

Bei bestimmten Personentypen wird die Besprechung tatsächlich zum Alptraum. Da gibt es den Vielredner oder den Besserwisser, der unbedingt Recht haben muss. Auch der Negative, der alles ablehnt, aber selbst keinen Vorschlag macht, wird zur Gefahr in einer Besprechung. Eine gute Atmosphäre ist äußerst wichtig. Wenn es während des Meetings zu einer Klimastörung kommt, muss darüber offen gesprochen werden. Besonders schwierige Teilnehmertypen sollten in einem Gespräch unter vier Augen auf ihr Verhalten hingewiesen werden.

Fehler 3: Das schlechte Protokoll.

„Der schlimmste Fehler nach Sitzungen sind gar keine Protokolle, der zweitschlimmste schlechte Protokolle.“
(R. A. Mackenzie) Ein Kurzprotokoll mit den wich-

tigsten Daten und Ergebnissen muss am Ende der Besprechung vorgelesen werden. So erübrigt sich ein eigens abgefasstes Protokoll über die gesamte Besprechung. Nur durch das Protokoll kann geprüft werden, ob die Beschlüsse der Besprechung erledigt wurden. Nicht erledigte Aufgaben und Probleme kommen als erste Punkte auf die nächste Tagesordnung. Protokolle sollen so abgefasst sein, dass auch Abwesende damit klar kommen. Falsch ist es, wenn jeder selbst protokolliert. Bestimmen Sie einen offiziellen Protokollführer, damit nicht jeder etwas anderes aufschreibt.

Fehler 4: Externe Störungen und Unterbrechungen.

Das Telefon ist der größte Störenfried. Es gilt aber auch zu verhindern, dass externe Personen die Besprechung unterbrechen. Ein Schild an der Tür „Bitte nicht stören“ tut seine Wirkung, wenn es nicht den ganzen Tag dort hängt. Auch Nebensächlichkeiten innerhalb der Diskussion stören.

Fehler 5: Die Diskussion kommt nicht in Gang.

Manche Teilnehmer schweigen aus Gleichgültigkeit oder um sich keine Blöße zu geben. Es ist aber auch möglich, dass der Besprechungsleiter durch langatmigen Wortschwall das Anlaufen der Diskussion erschwert. Die Teilnehmer müssen durch Fragen animiert werden, eine Stellungnahme abzugeben. Der Diskussionsleiter sollte seine eigene Äußerung am Anfang der Besprechung zurückhalten.

Fehler 6: Plötzlicher Themenwechsel.

Der Besprechungsleiter muss jedes Abschweifen unterbinden, wenn es nicht mit dem Thema der Besprechung zusammenhängt. Wenn Mitarbeiter vom Thema abschweifen, liegt der Verdacht nahe, dass sie kein Interesse daran haben.

(aus: Produktion)

Hinweis für den Lehrer: Verwenden Sie die vollständige Textfassung nur dann, wenn Sie nicht mit der nachstehenden Aufgabe arbeiten.

Aufgaben

1. Lesen Sie den Artikel. Formulieren Sie einen passenden Titel für jeden „Fehler“.

Wenn Besprechungen zum Zeitkiller werden

Checkliste: Warum Besprechungen erfolglos sind

Besprechungen sind ein wichtiger Bestandteil der betrieblichen Kommunikation. Sie beanspruchen viel Arbeitszeit. Sechs häufig gemachte Fehler machen Besprechungen jedoch zum nutzlosen Zeitkiller.

Fehler 1:

Häufig heißt es, dass keine Zeit für die Vorbereitung da ist. Dabei werden Besprechungen insgesamt kürzer, wenn sie vorbereitet sind. Wegen mangelhafter Vorbereitung werden Sitzungen zum Zeitmarathon. Zur optimalen Vorbereitung sind alle verpflichtet, nicht nur Chefs und Vorgesetzte. Jeder muss wissen, was er vorzubereiten hat.

Fehler 2:

Bei bestimmten Personentypen wird die Besprechung tatsächlich zum Alptraum. Da gibt es den Vielredner oder den Besserwisser, der unbedingt Recht haben muss. Auch der Negative, der alles ablehnt aber selbst keinen Vorschlag macht, wird zur Gefahr in einer Besprechung. Eine gute Atmosphäre ist äußerst wichtig. Wenn es während des Meetings zu einer Klimastörung kommt, muss darüber offen gesprochen werden. Besonders schwierige Teilnehmertypen sollten in einem Gespräch unter vier Augen auf ihr Verhalten hingewiesen werden.

Fehler 3:

„Der schlimmste Fehler nach Sitzungen sind gar keine Protokolle, der zweitschlimmste schlechte Protokolle.“ (R. A. Mackenzie) Ein Kurzprotokoll mit den wichtigsten Daten und Ergebnissen muss am Ende der Besprechung vorgelesen werden. So erübrigt sich ein eigens abgefasstes Protokoll über die gesamte Bespre-

chung. Nur durch das Protokoll kann geprüft werden, ob die Beschlüsse der Besprechung erledigt wurden. Nicht erledigte Aufgaben und Probleme kommen als erste Punkte auf die nächste Tagesordnung. Protokolle sollen so abgefasst sein, dass auch Abwesende damit klar kommen. Falsch ist es, wenn jeder selbst protokolliert. Bestimmen Sie einen offiziellen Protokollführer, damit nicht jeder etwas anderes aufschreibt.

Fehler 4:

Das Telefon ist der größte Störenfried. Es gilt aber auch zu verhindern, dass externe Personen die Besprechung unterbrechen. Ein Schild an der Tür „Bitte nicht stören“ tut seine Wirkung, wenn es nicht den ganzen Tag dort hängt. Auch Nebensächlichkeiten innerhalb der Diskussion stören.

Fehler 5:

Manche Teilnehmer schweigen aus Gleichgültigkeit oder um sich keine Blöße zu geben. Es ist aber auch möglich, dass der Besprechungsleiter durch langatmigen Wortschwall das Anlaufen der Diskussion erschwert. Die Teilnehmer müssen durch Fragen animiert werden, eine Stellungnahme abzugeben. Der Diskussionsleiter sollte seine eigene Äußerung am Anfang der Besprechung zurückhalten.

Fehler 6:

Der Besprechungsleiter muss jedes Abschweifen unterbinden, wenn es nicht mit dem Thema der Besprechung zusammenhängt. Wenn Mitarbeiter vom Thema abschweifen, liegt der Verdacht nahe, dass sie kein Interesse daran haben.

(aus: Produktion)

Text 4 (zu Teil IV, A4.)**Teure Langeweile**

Teambesprechungen und Konferenzen kosten bereits über die Hälfte der Arbeitszeit – doch nur selten sind die Zusammenkünfte effektiv.

Zu oft, zu lang und zu üppig besetzt, so beschreiben Manager ihre Sitzungen und Besprechungen. Weit schlimmer jedoch: Die meisten Mitarbeiter empfinden die Pflichttreffen als schlichte Vergeudung ihrer Arbeitszeit.

Gut 60 Prozent der Sitzungen werden von 80 Prozent ihrer Teilnehmer als ineffizient und unproduktiv eingeschätzt – so das entmutigende Ergebnis einer Untersuchung von Professor Fredmund Malik vom Management Zentrum St. Gallen.

Höchste Zeit also für die Unternehmen, über ihr Sitzungsmanagement nachzudenken. Denn die Zahl der Besprechungen – soviel scheint sicher – wird durch die neuen Organisationsstrukturen mit ihren flacheren Hierarchien, mit verstärkter Team- und Projektarbeit und der stärkeren Spezialisierung eher noch zunehmen.

Das könnte den Zeitplan vieler Manager endgültig sprengen, denn schon jetzt sitzen 80 Prozent der Führungskräfte rund 60 Prozent ihrer Zeit in Meetings, Konferenzen und Besprechungen ab, so die St. Gallener Studie. „Wenn sich nichts ändert, verbringen Führungskräfte bald drei Viertel des Arbeitstages mit teuer bezahlter Langeweile“, stellt ein Topmanager aus der Versorgungsbranche fest, der lieber anonym bleiben möchte.

Besonders ärgerlich: An den schlechten Ergebnissen sind die Sitzungsteilnehmer zu einem guten Teil selbst schuld. Rund 65 Prozent geben zu, sich während der Besprechungen nicht richtig zu konzentrieren und die Sitzungen einfach an sich vorbeirauschen zu lassen.

Gut 60 Prozent bekennen, dass sie sich auf ihre Sitzungen kaum vorbereiten, fand die Linzer Unternehmensberatung Kybernetika bei einer Befragung von rund 200 Führungskräften in Deutschland, der Schweiz und Österreich heraus.

Viele Sitzungsleiter verkennen offenbar, dass in der neuen technisierten Welt von Multimedia und E-Mails

gerade Sitzungen gute Gelegenheiten sind, sich als Führungskraft für jeden sichtbar persönlich zu profilieren – und zwar durch Führungsleistung, nicht nur durch die Position im Unternehmen. In einer Sitzung kann Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Respekt erlangt, aber auch genauso schnell zerstört werden: „Sitzungen“, hat Fredmund Malik festgestellt, „gehören zu den wichtigsten Führungsaufgaben. Wer hier als Leiter versagt, wird von den Mitarbeitern nie respektiert.“

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch die Untersuchung von Kybernetika. Ganz oben auf der Mängelliste steht die Zeiteinteilung während der Sitzung. Das Gros der von der österreichischen Unternehmensberatung Befragten ärgert sich darüber, dass wichtigen und trivialen Fragen gleich viel Zeit eingeräumt wird. Kritisiert wird auch, dass Diskussionen ungehindert vom Thema abschweifen, statt zu Problemlösungen zu führen.

Kein Wunder also, dass die meisten Manager konkrete Ergebnisse ihrer Zusammenkünfte vermissen. „Wenn man bedenkt, mit wie viel Akribie durch Lean Management oder Reengineering Zeit und Geld eingespart wird“, sagt Christian Freilinger, Chef von Kybernetika, „ist es absurd, wie auf den Meetings wertvolle Ressourcen verplempt werden.“

Während in der Produktion bei den Durchlaufzeiten um Minuten gefeilscht und in der Logistik Lagerbestände und Materialfluss peinlich genau ausgeklügelt werden, gelten für Besprechungen offenbar andere Maßstäbe.

Dabei ließen sich Effizienz und Nutzen der Sitzungen durch das Beherzigen einiger eher schlichter Regeln ohne große Anstrengung erheblich steigern. Die von vielen Managern als deutlich zu hoch empfundene Zahl der Sitzungen ließe sich beispielsweise eindämmen, würden die Meetings nicht zum großen Teil „reflexhaft“ (Malik), ohne vorherige Überprüfung der Notwendigkeiten, einberufen.

Und durch die sorgfältigere Zusammenstellung von Arbeitsgruppen und Projektteams ließe sich in vielen Fällen der Abstimmungsbedarf deutlich verringern.

„Viele der sogenannten Teams sind in Wahrheit lediglich unüberlegt zusammengestellte Gruppen und damit eine Quelle von Ineffizienz“, hat Professor Malik beobachtet. Seine Grundregel: Ist ein Team gut, hat es einen geringen Sitzungsbedarf.

Auch eine gut durchdachte und straffe Tagesordnung – die dann tatsächlich eingehalten wird – würde

die Sitzungen um einiges effizienter machen. Kommen konkrete Zielvereinbarungen mit genau umrissenen Umsetzungsplänen dazu, könnten aus Sitzungen effektive Arbeitsinstrumente werden.

Bis es soweit ist, gibt es für Professor Malik nur einen Rat an Manager: „Verzichten Sie auf die Sitzung.“

(aus: Manager Magazin)

Aufgaben

1. Lesen Sie den Artikel. Stehen die folgenden Aussagen im Text? Kreuzen Sie an und notieren Sie an entsprechender Stelle im Artikel die Nummern der Aussagen (1–9).

Aussagen	Ja	Nein
1. Besprechungen und Konferenzen sind nicht nützlich.	☐	☐
2. Die meisten Besprechungen und Konferenzen sind nicht effizient.	☐	☐
3. Die Bedeutung von Sitzungen und Teambesprechungen nimmt ab.	☐	☐
4. Die Zeit, die Führungskräfte in Sitzungen und Besprechungen verbringen, nimmt zu.	☐	☐
5. Die Hauptverantwortung für die mangelnde Effizienz von Besprechungen liegt bei den Organisatoren.	☐	☐
6. Die Leitung von Sitzungen und Besprechungen ist heute keine wichtige Führungsaufgabe mehr.	☐	☐
7. Das Hauptproblem ist, dass Sitzungen und Besprechungen nicht genügend vorbereitet werden.	☐	☐
8. Das Zeitmanagement bei Sitzungen und Besprechungen ist weniger ergebnisorientiert als in anderen Bereichen der Unternehmenstätigkeit.	☐	☐
9. Statt zu versuchen, Effizienz und Nutzen von Sitzungen und Besprechungen zu verbessern, sollte man lieber ganz darauf verzichten.	☐	☐

2. Im Artikel werden mehrfach Anteile und Prozentsätze genannt. Ergänzen Sie, worum es jeweils geht.

Anteile/Prozentsätze	
Mehr als 50 % der Arbeitszeit ...	... werden für Teambesprechungen und Konferenzen verwendet.
Gut 60 % der Sitzungen ...	
80 % der Führungskräfte ...	
Rund 65 % der Besprechungsteilnehmer ...	
Gut 60 % der Führungskräfte ...	
Die Mehrheit der befragten Sitzungsteilnehmer (in Österreich) ...	

3. In dem Artikel werden klassische Fehler bei der Planung und Durchführung von Besprechungen beschrieben und Empfehlungen gegeben, wie man sie vermeiden kann. Welche Empfehlungen (a–j) sollen helfen die folgenden Fehler zu vermeiden? Notieren Sie a–j.

Fehler	a-j
1. zu viele Sitzungen	
2. gar keine oder mangelnde Vorbereitung	
3. unvollständige oder zu lange Tagesordnungen; Themen, die nicht zusammengehören – etwa Entscheidungen, die das operative Tagesgeschäft betreffen, und Themen von eher strategischer Natur	
4. zu viele Teilnehmer	
5. keine effiziente Zeitplanung; Anfangs- und Endzeiten, die lediglich als Orientierungspunkte gelten; ebenfalls riskant: Tagesordnungspunkte ohne Zeitlimits	
6. keine Pausen	
7. Sitzungen, die eher soziale Veranstaltung als Arbeitstreffen sind und bei denen es nicht mehr darum geht, Sachprobleme zu lösen	
8. übertriebenes Harmoniestreben	
9. Sitzungen ohne Folgen; Besprechungen, deren Beschlüsse nicht umgesetzt werden	
10. unzureichende oder unvollständige Protokolle	

Empfehlungen

- a Beginnen Sie die Sitzung pünktlich – und zwar auch, wenn noch nicht alle Teilnehmer da sind. Stellen Sie entschuldigt und unentschuldigt Abwesende fest, prüfen Sie die Beschlussfähigkeit. Achten Sie auf den Zeitplan Ihrer Tagesordnung. Sehen Sie demonstrativ auf die Uhr, um zu signalisieren, dass Sie die Zeit im Auge haben. Beenden Sie die Sitzung möglichst pünktlich.
- b Besprechungen sind eine gute Gelegenheit, Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen – aber auch, um sich zu blamieren. Bereiten Sie Ihre Sitzungen deshalb gründlich vor, und planen Sie genügend Zeit dafür in Ihrer Agenda ein. Überlegen Sie sich Regieanweisungen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten, und halten Sie die erforderlichen Unterlagen für jedes Thema wohl geordnet bereit.
- c Denken Sie darüber nach, für wen die Themen der Sitzung tatsächlich von Belang sind und wer die Diskussion vorantreiben kann – sonst droht unnötiger Zeitverlust.
- d Formulieren Sie die vereinbarten Lösungsmaßnahmen und legen Sie die Ziele direkt auf der Sitzung fest. Fassen Sie den Stand der Diskussion zusammen, um Zwischenergebnisse sichtbar zu machen. Verpflichten Sie, wann immer möglich, sofort einen persönlich Verantwortlichen und vereinbaren Sie einen Zieltermin.
- e Konsens ist wichtig – bloßes Harmoniestreben aber bringt Sie nicht weiter. Einen tragfähigen Konsens erreichen Sie nur durch offen ausgetragenen Dissens.
- f Lassen Sie sich von den Teilnehmern im Vorfeld Vorschläge zur Tagesordnung machen – mit Begründung. Nehmen Sie nur Punkte auf, die sinnvoll zusammenpassen. Halten Sie unterschiedliche Themen auseinander. Ordnen Sie die Tagesordnungspunkte nach Wichtigkeit.
- g Leiten Sie die Sitzung straff und mit Disziplin. Machen Sie die Ziele der Besprechung klar. Unterbrechen Sie, wenn die Diskussion vom Thema wegführt. Eine wirksame Sitzung ist harte Arbeit, kein Profilierungsforum oder ein gesellschaftlicher Anlass.
- h Planen Sie für Sitzungen über eine Stunde immer auch Pausen mit ein. Legen Sie die Dauer der Unterbrechungen vorher fest.
- i Schaffen Sie Verbindlichkeit. Am besten funktioniert dies über Protokolle. Alle Sitzungen benötigen Aufzeichnungen, in denen Beschlüsse, Maßnahmen, Verantwortliche und Termine festgehalten werden. Besonders wichtige Angelegenheiten sollten noch während der Diskussion sofort und ausdrücklich ins Protokoll aufgenommen werden.
- j Überlegen Sie, ob die Sitzung tatsächlich erforderlich ist und welche Resultate Sie erwarten.

Training berufliche Kommunikation – eine Übersicht

Die fünf Trainingsmodule bieten Unterrichtsmaterial für Berufstätige und Studierende in Aus- und Fortbildung, die sich gezielt auf ihre Kontakte mit und in deutschsprachigen Unternehmen vorbereiten wollen, aber wenig Zeit haben. Jedes Modul behandelt eine spezifische Anforderung und ist einzeln oder komplementär zu anderen z. B. in Kompaktkursen oder ergänzend in Kursen mit berufssprachlicher Ausrichtung einsetzbar.

Praxistipps aus Fachliteratur und Fachpresse sowie Audioaufnahmen von Gesprächen vermitteln nützliche Strategien und Techniken für die Gesprächsführung, auch im Hinblick auf jeweils relevante interkulturelle Aspekte der Kommunikation. Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Strategien stellt das Material viele gängige Redemittel bereit. Vorbereitet und trainiert werden Routinesituationen aus dem beruflichen Alltag anhand von praxisnahen Fallbeispielen und Gesprächsszenarien.

Geschlossene Aufgabenblöcke mit klar definierten Lernzielen erleichtern den flexiblen Einsatz und die Anpassung an unterschiedliche Kursteilnehmerprofile und Kursformate.

Sprachliche Voraussetzungen:

Niveaustufen B2/C1 des Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens

Kursformat:

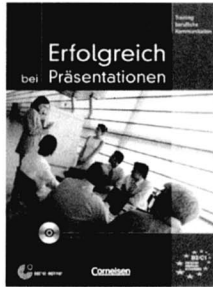
16–24 Unterrichtsstunden pro Modul

Komponenten:

Trainingsmodul mit einer eingelegten Audio-CD

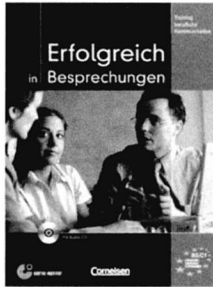
Hinweise für den Unterricht mit Lösungsschlüssel, weiterführenden Artikeln aus der Fachpresse als Kopiervorlagen und mit entsprechenden Aufgaben dazu.

Trainingsmodule



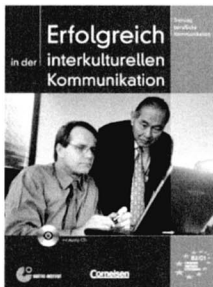
Erfolgreich bei Präsentationen

Präsentation von Unternehmen und Produkten im Rahmen von Messeteilnahmen; Erstkontakte zwischen Messebesuchern und Messe-Standmitarbeitern; Messegespräche zwischen Ausstellern, Kunden, Geschäftspartnern; Nachmessekontakte



Erfolgreich in Besprechungen

Terminvereinbarungen; Klärungsgespräche über Zuständigkeiten, Aufgaben, Leistungen mit internen und externen Gesprächspartnern; Leitung von bzw. Teilnahme an Projektteam-Besprechungen, Geschäftsbesprechungen



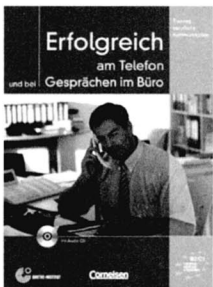
Erfolgreich in der interkulturellen Kommunikation

Verständnis sprachlicher und nicht-sprachlicher Ursachen von Kommunikationsproblemen bei der interkulturellen Zusammenarbeit; unterschiedliche Kulturstandards, sprachliche Konventionen, Wertungen, die bei der Zusammenarbeit mit deutschen Partnern zu berücksichtigen sind; Erprobung von Lösungsstrategien



Erfolgreich in Verhandlungen

Vorbereitung, Führung und Wertung von Verhandlungen mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Geschäftspartnern über Vereinbarungen, Aufgaben und Aufträge



Erfolgreich am Telefon und bei Gesprächen im Büro

Empfang von Besuchern und Gästen des Unternehmens; Routinegespräche am Telefon und im Büro mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern; Weitervermittlung an zuständige Ansprechpartner, Terminvereinbarungen, Auskünfte, Planung, Anmahnungen, Reklamationen; Bestätigung durch Fax oder Mail

Bildquellen

Umschlagfoto: © Mauritius Images / age

S. 30: © Burda

Textquellen

S. 26/27: © Manager Seminare Nr. 29/1997

S. 30/31: © Freundin 3/98

S. 33/34: © Produktion 18. 5. 2000

S. 35/36: © Manager Magazin 10/96 (Auszug)

Nicht alle Copyrightinhaber konnten ermittelt werden; deren Urheberrechte werden hiermit vorsorglich und ausdrücklich anerkannt.



Die Reihe **Training berufliche Kommunikation**

richtet sich an Berufstätige und Studierende auf der Niveaustufe B2/C1 des Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens, die sich gezielt auf ihre Kontakte mit und in deutschsprachigen Unternehmen vorbereiten wollen, aber wenig Zeit haben. Die fünf Trainingsmodule behandeln jeweils eine spezifische berufliche Anforderung und sind einzeln oder komplementär zu anderen einsetzbar. Sie enthalten zahlreiche praxisnahe Gesprächssituationen und Fallbeispiele sowie Praxistipps aus Fachliteratur und Fachpresse und helfen, berufliche Aufgaben in deutscher Sprache mit Erfolg zu meistern.

Die eingelegten Audio-CDs vermitteln nützliche Strategien und Techniken für die Gesprächsführung.

Jedes Modul kann in etwa 16 bis 24 Unterrichtsstunden durchgearbeitet werden.

Das Trainingsmodul **Erfolgreich in Besprechungen**

bereitet darauf vor, Besprechungen und Routinegespräche im beruflichen Alltag mit deutschsprachigen Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern des Unternehmens zu führen. Behandelt werden u. a. Absprachen und Vereinbarungen zwischen Mitarbeitern, Klärungsgespräche über Zuständigkeiten, Aufgaben und Leistungen, Besprechungen im Projektteam und Verhandlungen mit Geschäftspartnern. Dabei werden wichtige Strategien, Techniken und Redemittel eingeführt und in praxisnahen Gesprächssituationen trainiert.

Die **Hinweise für den Unterricht**

enthalten nützliche Tipps für den Unterricht sowie Texte mit Aufgabenvorschlägen.