

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Besprechungen



mit Audio-CD

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Besprechungen

Trainingsmodul

von Volker Eismann

Cornelsen

Training berufliche Kommunikation

Erfolgreich in Besprechungen

Trainingsmodul

Erarbeitet von: Volker Eismann

Projektleitung am Goethe-Institut e.V. München:

Dr. Werner Schmitz, Abt. Sprache – Bildungskooperation 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

Fachliche Beratung:

Gisbert Breunig, Strategie & Kultur, Internationale Managementberatung und Personalentwicklung,
Emmendingen; www.strategie-kultur.de

Verlagsprojektleitung: Gunther Weimann

Lektorat: Andrea Mackensen

Illustrationen: Laurent Lalo

Bildredaktion: Katja Huning, Berlin

Umschlaggestaltung: Ellen Meister

Layout und technische Umsetzung: Heike Börner, Berlin

Weitere Kursmaterialien:

Hinweise für den Unterricht ISBN 978-3-06-020371-0

www.cornelsen.de

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

1. Auflage, 2. Druck 2007/06

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: CS-Druck CornelsenStürtz, Berlin

ISBN 978-3-06-020264-5



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Vorwort

Liebe Kursteilnehmerin, lieber Kursteilnehmer,*)

Besprechungen mit Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern des Unternehmens gehören sicher zu Ihrem beruflichen Alltag.

Vielleicht haben Sie den Eindruck, dass Sie bei Besprechungen, die auf Deutsch geführt werden, leichter „den Faden verlieren“, mit Ihren Argumenten weniger überzeugen, Ihre Gesprächsziele häufiger nicht erreichen oder weniger aktiv in Diskussionen eingreifen, als Sie es in Ihrer Muttersprache gewohnt sind.

Das vorliegende Trainingsmodul hilft Ihnen, Ihre Kompetenz zur aktiven und erfolgreichen Teilnahme an Besprechungen mit deutschsprachigen Gesprächspartnern und Gesprächspartnerinnen zu verbessern.

Wie alle Trainingsmodule der Reihe „Training berufliche Kommunikation“ wurde es nach den Prinzipien des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens (GER) entwickelt und bei „Profile deutsch 2.0“ als Grundlage für die Erstellung des Profils „Deutsch für Angestellte im Unternehmen“ (Beispielprofil) verwendet.

Neben Praxistipps vermitteln wir Ihnen anhand von Texten aus Fachbüchern und Fachzeitschriften nützliche Strategien zur Gesprächsführung und stellen Ihnen die gängigen Formulierungen dazu bereit. Diese sind in Teil VII auch noch einmal übersichtlich zusammengestellt. Dabei setzen Sie sich auch mit den kulturbedingten Erwartungen und dem Gesprächsverhalten Ihrer Partner aus dem deutschsprachigen Raum auseinander.

Ausgehend von Fallbeispielen und Audioaufnahmen lernen Sie, Ihre Beiträge als Besprechungsleiter oder -teilnehmer vorzubereiten und im Gespräch einzubringen.

Sie trainieren die Teilnahme an Besprechungen mit Ihren deutschsprachigen Partnern in Gesprächssituationen, die in Anlehnung an Ihre eigene berufliche Praxis erstellt werden, und bereiten sich so auf die Anforderungen Ihres konkreten, beruflichen Alltags vor.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Training und viel Erfolg bei Ihren nächsten Besprechungen!

Der Autor, das Goethe-Institut und das Projektteam

Vorbemerkung

Wer sich in möglichst kurzer Zeit Formulierungen aneignen will oder muss, um sie zielgerichtet in beruflichen Situationen anwenden zu können, findet in der Reihe „Training berufliche Kommunikation“ nützliche Strategien für die Gesprächsführung, praxisnahe Aufgaben und viele Redemittel.

Das Goethe-Institut verfolgt hiermit das Konzept, bereits existierenden Lehrwerken berufsorientierte und modular einsetzbare Unterrichtsmaterialien hinzuzufügen.

Für die Realisierung der Trainingsmodule „Erfolgreich in ...“ gehört dem Autor, den an der Entwicklung und Erprobung beteiligten Kolleginnen und Kollegen sowie dem Verlag der Dank der Projektleitung.

Dr. Werner Schmitz

Goethe-Institut, Abt. Sprache – Bildungskoooperation Deutsch / Berufs- und Fachsprachen

*) Für die Bezeichnung von Personen verwenden wir an vielen Stellen die Doppelform (z. B. *Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen*). Dort, wo es die Lesbarkeit des Textes allzu sehr erschwert, haben wir darauf verzichtet. Wir hoffen auf das Verständnis der Kursteilnehmerinnen.

Inhalt

I Besprechungen in der beruflichen Tätigkeit	5
A Arten von Besprechungen	6
B Sprachliche Schwierigkeiten bei Besprechungen	8
II Besprechungen vereinbaren	9
A Persönliche Beziehungen herstellen und pflegen	10
B Einen Besprechungstermin vereinbaren	12
III Probleme bei der Zusammenarbeit ansprechen	17
A Ursachen von Missverständnissen erkennen	18
B Konflikte beilegen	21
C Zuständigkeiten im Betrieb klären	24
D Ergebnisse oder Leistungen besprechen	27
IV Eine Besprechung im Projektteam vorbereiten	31
A Eine Projektbesprechung planen	32
B Die Leitung einer Projektbesprechung vorbereiten	35
V Eine Besprechung im Projektteam durchführen	37
A Den Projektstand besprechen	38
B Gemeinsam neue Ideen entwickeln	41
VI Verfahren für die Zusammenarbeit vereinbaren	43
A Gegenstand, Ziele und Form der Zusammenarbeit klären	44
B Über Bedingungen verhandeln	50
VII Kommunikationsmittel: Besprechungen im beruflichen Alltag	55
VIII Hörtexte	67
Training berufliche Kommunikation – eine Übersicht	70

Hinweise

 Hörtext auf CD

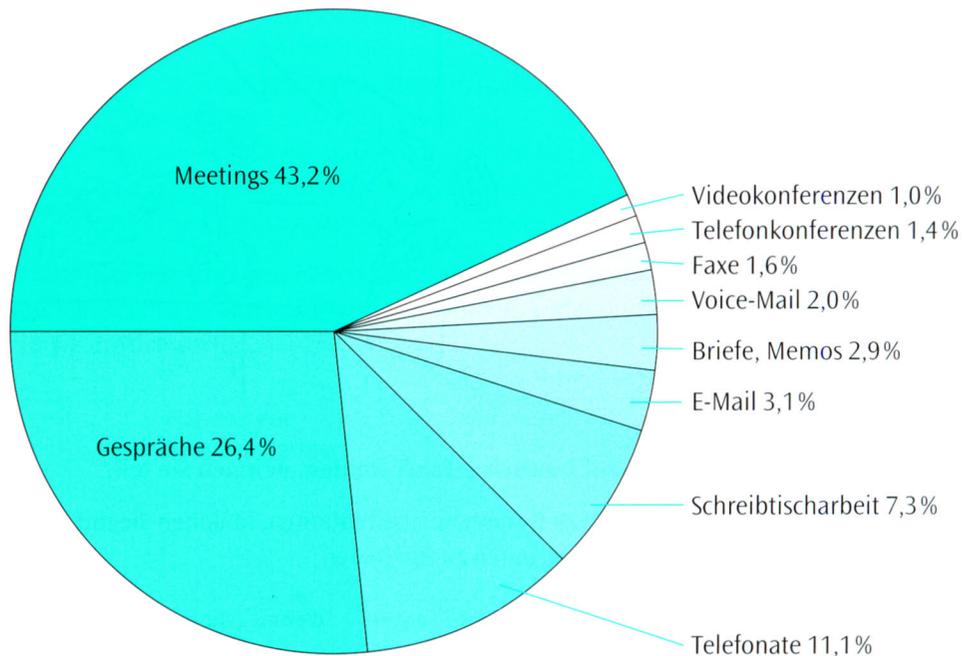
 Kommunikationsmittel: Besprechungen im beruflichen Alltag (Teil VII)

 Text mit Aufgaben in „Hinweise für den Unterricht“

Schriftliche Ausführung von Aufgaben: Dort, wo der Platz für Arbeitsblätter im Buch selbst nicht ausreicht und Sie auf „freiem Papier“ arbeiten sollten, sind entsprechende Tabellen oder Schreibfelder nur angedeutet.

Teil

So kommunizieren Manager: Nichts ersetzt den persönlichen Kontakt



Besprechungen in der beruflichen Tätigkeit

A Arten von Besprechungen

B Sprachliche Schwierigkeiten bei Besprechungen

A Arten von Besprechungen

1. Lesen Sie die Definition, die in der deutschsprachigen Fachliteratur gegeben wird. Würde man bei Ihnen eine „Besprechung“ ähnlich oder anders definieren?

Besprechung

Bei Besprechungen handelt es sich um ein formal organisiertes und zielgerichtetes Gespräch (in der Regel mit Tagesordnung und Gesprächsleitung) zum Zweck des Informations- bzw. Meinungsaustauschs, der Entscheidungsfindung und/oder der Entwicklung von Handlungsplänen.

(aus: Fremdsprachen im Beruf)



2. An welchen Besprechungen, die auf Deutsch geführt werden, nehmen Sie teil?

- a Notieren Sie in Stichworten Angaben zu Besprechungssituationen, in denen Sie mit deutschsprachigen Partnern und Partnerinnen zu tun haben.

	Wer sind Ihre Gesprächspartner?	Was ist Ihre eigene Rolle?	Worum geht es?	Was sind die Ziele der Besprechung?
Besprechungen mit anderen Mitarbeitern Ihres Unternehmens	1.			
	2.			
	3.			
Besprechungen mit Kunden/Lieferanten/... des Unternehmens	1.			
	2.			
	3.			

- b Berichten Sie darüber.

3. Welche Routinebesprechungen führen Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit?

a Lesen Sie die Beschreibung von Routinebesprechungen im beruflichen Alltag.

Routinebesprechungen

Neben den formal organisierten und zielgerichteten Besprechungen gibt es in der alltäglichen Zusammenarbeit zahlreiche Gelegenheiten, bei denen mit Kollegen und Vorgesetzten oder mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern des Unternehmens „etwas zu besprechen ist“.

Dabei geht es beispielsweise darum, ...

- über den Stand von Aufgaben oder Projekten zu informieren;
- über neue Projekte zu berichten;
- gute oder schlechte Ergebnisse darzustellen;
- personelle, kaufmännische, technische Veränderungen im Unternehmen anzukündigen;
- veränderte Konjunktur-, Markt-, Absatz- und Produktionslage zu beschreiben;
- über Veränderungen bei Kunden und Konkurrenz zu berichten;
- Neuerungen im Fachgebiet zu erklären;
- Qualitätsmängel zu beanstanden / zu erklären;
- Reklamationen zu äußern / anzunehmen;
- Produktionsstörungen, Reparaturerefordernisse zu melden;
- für Probleme mit Kunden eine Lösung zu finden;
- Termenschwierigkeiten, Planabweichungen zu erklären / zu beanstanden;
- Kostenüberschreitungen zu begründen / zu beanstanden;
- Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit anzusprechen.

b Welche Routinebesprechungen haben Sie häufig mit deutschsprachigen Kollegen und Vorgesetzten oder deutschsprachigen Geschäftspartnern, Kunden, Lieferanten Ihres Unternehmens zu führen? Notieren Sie in Stichworten.

	Wer sind Ihre Gesprächspartner?	Worum geht es?	Was sind die Ziele der Besprechung?
Routinebesprechungen	1.		
	2.		
	3.		

c Berichten Sie darüber.



B Sprachliche Schwierigkeiten bei Besprechungen

1. Welche Gespräche bereiten Ihnen mehr bzw. weniger sprachliche Schwierigkeiten?

a Notieren Sie jeweils ein Beispiel einer Besprechung aus den Aufgaben A 2. und A 3.

	😊 nicht schwierig	😐 manchmal schwierig	😞 meistens schwierig
Art der Besprechung			

b Vergleichen Sie Ihre Wertung mit anderen Kursteilnehmern und Kursteilnehmerinnen.

2. Was kennzeichnet Gespräche, die Ihnen manchmal oder meistens Schwierigkeiten bereiten? Erklären Sie.

- Anzahl der Gesprächsteilnehmer
 - Vertrautheit mit dem Gesprächspartner (persönlich bekannt oder nicht bekannt)
- Vertrautheit des Themas
 - formeller oder informeller Kontext
 - notwendiger Fachwortschatz
 - von deutschsprachigen Gesprächsteilnehmern verwendete Umgangssprache
- Sprechtempo/Aussprache der deutschsprachigen Gesprächsteilnehmer
 - Art der Gesprächsführung
- Unsicherheit über die Erwartungen auf „deutscher Seite“: Ablauf, Ziele ...
 - Medium (Telefon)



Teil



Besprechungen vereinbaren

- A Persönliche Beziehungen herstellen und pflegen
- B Einen Besprechungstermin vereinbaren

A Persönliche Beziehungen herstellen und pflegen

Die Umgangsformen zwischen Mitarbeitern können je nach Kulturkreis, aber auch je nach Branche oder Unternehmen sehr unterschiedlich sein. Unterschiede kann es im Hinblick darauf geben, ...

- ob zwischen Kollegen die „du-Form“ oder die „Sie-Form“ bei der Anrede üblich ist;
- ob bei der Anrede akademische Titel (z. B. *Herr Doktor / Frau Doktor*) oder hierarchische Funktionen (z. B. *Herr Direktor / Frau Direktor*) genannt werden;
- ob man bei Gesprächen im beruflichen Kontext lieber gleich „zur Sache kommt“ oder ob solche Gespräche meistens mit ein paar persönlichen Worten (Smalltalk) eingeleitet werden – und wenn ja: welche Themen man dabei häufig anspricht.



1. Entsprechen die Anredeformen, die Sie bei Ihren deutschsprachigen Gesprächspartnern und -partnerinnen beobachtet haben, den Anredeformen die bei Ihnen im beruflichen Kontext üblich sind? Berichten Sie.
2. Werden Gespräche in der Regel durch ein paar persönliche Worte (Smalltalk) eingeleitet oder abgeschlossen? Welche Themen werden dabei häufig angesprochen, welche gehören nicht „zum guten Ton“? Kreuzen Sie an.

	Gesprächspartner Ihres Landes		deutschsprachige Gesprächspartner	
	häufig	eher nicht	häufig	eher nicht
Wohlbefinden des Partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wetter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aussehen, Kleidung des Partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urlaub oder Urlaubspläne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsergebnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sportliche Ereignisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulturelle Ereignisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
politische Ereignisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorfälle im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„der neueste Witz“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
„Klatsch“ über Kollegen und Vorgesetzte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Sind Ihnen andere unterschiedliche Umgangsformen bei Ihren deutschsprachigen Gesprächspartnern und -partnerinnen aufgefallen?

- Berichten Sie, was Sie beobachtet haben.
- Welcher Eindruck kann aufgrund der unterschiedlichen Umgangsformen auf beiden Seiten entstehen? Nennen Sie Beispiele von möglichen Interpretationen.

Bei Kontakten im beruflichen Kontext wirken

- unsere deutschsprachigen Partner
- wir ... (Ihre Landsleute)

höflicher/sachlicher/formeller/rücksichtsvoller/rücksichtsloser/(un)persönlicher/distanzierter ...

4. Führen Sie informelle Kontaktgespräche mit anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Situation: Sie nehmen zusammen mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens an einer Besprechung teil. Vor Beginn der Besprechung bleiben noch wenige Minuten für ein paar persönliche Worte. Mehrere Kollegen und Kolleginnen kennen Sie schon, mit anderen machen Sie bei dieser Gelegenheit Bekanntschaft.

- Wählen Sie geeignete Smalltalkthemen (siehe Aufgabe A 2.) und formulieren Sie entsprechende Gesprächseinführungen.

Themen	Fragen oder Kommentare	Reaktionen
1. Wohlbefinden	„Wie geht es Ihnen, Frau/Herr ...?“ „Haben Sie sich am Wochenende etwas vom Stress erholen können?“	„Danke, gut. Und Ihnen?“ „Ja, also leider / zum Glück ...“
2. Wetter	„Das ist ja heute wirklich ein wunderbares/scheußliches/verrücktes Wetter!“	
3.		

- Führen Sie Kontaktgespräche mit verschiedenen Partnern und Partnerinnen.



Sich vorstellen

- Guten Tag, mein Name ist ... / ich heiße ... / ich bin ... (Name), (Personal-)Abteilung/Einkauf/...

Einen Kollegen vorstellen

- Darf ich Ihnen Frau/Herrn ... vorstellen?
- Darf ich Sie (mit Frau/Herrn ...) bekannt machen?
- Das ist Frau/Herr ... aus/von der (Personal-)Abteilung.

Auf eine Vorstellung reagieren

- Freut mich, / Schön, Sie kennen zu lernen, Frau/Herr ...

B Einen Besprechungstermin vereinbaren

Termine, Terminplanungen und Terminvereinbarungen können je nach Kulturkreis unterschiedlich gehandhabt werden.

1. Welche der folgenden Aussagen über Umgang mit Terminen und Terminvereinbarungen im beruflichen Bereich treffen für Ihre eigenen Landsleute zu? Welche entsprechen Ihren Beobachtungen bei deutschsprachigen Partnern und Partnerinnen?

a Kreuzen Sie zutreffende Aussagen an.

	Ihre Landsleute	deutschsprachige Partner
Terminplanungen sind flexibel und lassen Spielraum für kurzfristige Änderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termine werden langfristig und präzise (Datum, Uhrzeit, Dauer) vorausgeplant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereits geplante Termine werden nur ungern geändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Terminplanung wird häufig geändert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für Terminänderungen muss es sehr gute Gründe geben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn die persönlichen Beziehungen gut sind, ist die Einhaltung der vereinbarten Termine nicht so wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Störungen im Ablauf einer Terminplanung irritieren sehr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man erwartet nicht, dass eine Terminplanung genau eingehalten wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wer Termine nicht einhält, gilt als unzuverlässig und unprofessionell und verliert das Vertrauen seiner Partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wer fähig ist, flexibel auf Änderungen zu reagieren und Lösungen zu finden, gilt als professionell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b Erläutern Sie Ihre Antworten anhand konkreter Beispiele.

2. Sie machen einen Terminvorschlag, der nicht in die Terminplanung Ihres Partners oder Ihrer Partnerin passt, um ihn/sie zu einer Terminänderung zu bewegen. Halten Sie die folgenden Argumente bei deutschsprachigen Kollegen oder Kolleginnen für geeignet? Kreuzen Sie an. Erklären Sie Ihre Antworten.

	Ja	Nein
<i>Also, Sie würden mir einen großen Gefallen tun, wenn Sie den Termin am ... (Datum) irgendwie möglich machen könnten.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sie können doch sicher den (anderen) Termin mit ... verschieben.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sie haben doch sicher irgendwo noch etwas Luft (Spielraum) in Ihrer Terminplanung!</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sie wissen sicher, dass diese Angelegenheit hohe Priorität für die Geschäftsleitung hat.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Die anderen Kollegen sind alle mit diesem Termin einverstanden. Sie sind jetzt der einzige, dem er nicht passt.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Wenn wir diese Frage nicht vor dem ... (Datum) regeln, entstehen folgende Probleme: ...</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Halten wir doch jetzt einfach mal den ... (Tag) gegen ... (Uhr) fest. Sicher können Sie das irgendwie einrichten.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Wie Sie wissen, brauchen wir hier eine definitive Entscheidung vor dem ... (Datum).</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Bereiten Sie eine Terminabsprache mit anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vor.

Situation: In der Firma soll die Urlaubsplanung für mehrere Abteilungen koordiniert werden und Sie haben einen Besprechungstermin mit Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen Ihrer Firma zu vereinbaren.

Variante 1: Die betroffenen Mitarbeiter kennen sich persönlich sehr gut.

Variante 2: Die betroffenen Mitarbeiter haben eine eher formelle, berufliche Beziehung.

Mitarbeiter A:

Sie möchten mit den betreffenden Kollegen einen möglichst kurzfristigen Besprechungstermin vereinbaren, denn Sie müssen Ihre Aufgabe schnell zum Abschluss bringen.

Mitarbeiter B/C/D ...:

Sie sind zurzeit stark ausgelastet, Ihr Terminkalender ist ziemlich voll und die Anfrage Ihres Kollegen passt Ihnen nicht sehr gut. Sie möchten wissen, ob Ihre Teilnahme wirklich notwendig ist und stellen Fragen zum Gegenstand, zur Dringlichkeit und zum Zeitbedarf der Besprechung.

a Wählen Sie zwischen Variante 1 und Variante 2.

Notieren Sie im Gesprächsszenario auf der nächsten Seite jeweils eine geeignete Formulierung für jede Phase des Gesprächs aus der Liste unten. (Wenn Sie mit Ihren deutschsprachigen Kollegen eher in der du-Form verkehren, übertragen Sie die Formulierungen in die du-Form.)

Gesprächsszenario

Phase	Mitarbeiter	Inhalt	Formulierung
1.	A	Sie bitten um ein kurzes Gespräch.	<i>Guten Tag, Frau/Herr ... Darf ich Sie einen Augenblick stören?</i>
	B/C/D ...	Sie erklären sich einverstanden und fragen nach dem Gegenstand.	
2.	A	Sie erklären, worum es geht.	
	B/C/D ...	Sie stellen ergänzende Fragen.	
3.	A	Sie schlagen einen Termin vor.	
	B/C/D ...	Sie lehnen ... ab und schlagen einen anderen Termin vor.	
4.	A	Sie lehnen ... ab und schlagen einen neuen Termin vor.	
	B/C/D ...	Sie nehmen den Terminvorschlag an.	
5.	A	Sie bestätigen die Terminvereinbarung.	
	B/C/D ...	Sie reagieren.	

- Guten Tag, Frau/Herr ... / Hallo, Frau/Herr ...
- Kann ich Sie kurz sprechen?
- Schön, dass ich Sie gerade treffe: ...
- Hätten Sie einen Moment Zeit?
- Ich würde Sie gern wegen ... sprechen.
- Darf ich einen Augenblick stören?
- Ja, bitte, worum geht es?
- Nein/Ja, kein Problem. Was kann ich für Sie tun?
- Nein/Ja, kommen Sie nur rein. Worum handelt es sich?
- Können Sie mir genauer erklären, ...?
- Worum geht es dabei genau?
- Es geht um Folgendes: ... / Es handelt sich um ...
- Ich bin damit beauftragt, ...
- Sie wissen ja sicher, dass ...
- Also, kurzfristig wäre das schwierig. Ich habe im Moment wahnsinnig viel ...
- Welche Informationen/Unterlagen wären dafür vorzubereiten?
- Wie dringend ist das?
- Können Sie am (Dienstag) um ... Uhr?
- Was halten Sie von (Dienstag) um ... Uhr?
- Wie sieht es mit (Dienstag), dem ... aus?
- Würde Ihnen (Dienstag), der ... um ... Uhr passen?
- Tut mir Leid, aber das geht nicht, denn ...
- Mir würde (Freitag um ... Uhr) besser passen.
- Da bin ich / habe ich leider ...
- Da müssten wir einen anderen Zeitpunkt finden, denn ...
- Der einzige Termin, der für mich infrage kommt, ist ...
- Ein möglicher Termin wäre für mich ...
- Einverstanden!
- Ja, das passt mir gut.
- Ja, das wird gehen.
- Ich notiere mir jetzt: ..., den ... um ... Uhr.
- Gut, ich halte noch mal fest: am ... um ... Uhr.
- Also gut, wir sehen uns dann am ... um ... Uhr.

- b Oft werden bei einem solchen Gespräch weitere Informationen ausgetauscht. Wählen Sie ein Thema (z. B. siehe Anlässe für Routinebesprechungen, Teil I, A 3.) und notieren Sie passende Formulierungen aus der Liste unten.

Phase	Mitarbeiter	Inhalt	Formulierung
6.	A	Sie möchten über einen weiteren Punkt informieren oder informiert werden.	
	B/C/D ...	Sie reagieren.	

Zusätzliche Gesprächspunkte oder Fragen ansprechen

- *Übrigens, was ich noch sagen wollte: ...*
- *Noch was ganz anderes: ...*
- *Da ich gerade hier bin / Sie gerade hier sind: ...*
- *Was ich Sie noch fragen wollte: Was/Wie ...?*
- *Wissen Sie zufällig, was/wie/ob ...?*

An den Kontext oder Gegenstand erinnern

- *Sie wissen ja, dass ...*
- *Sie erinnern sich sicher, dass ...*
- *Sie haben doch häufig mit ... zu tun.*
- *Sie hatten mich gebeten, Sie zu informieren, sobald ...*
- *Es wird Sie sicher interessieren, was/wie ...*

Über etwas informieren

- *Was ich Ihnen noch sagen wollte: ...*
- *Zu Ihrer Information: ...*
- *Ich komme jetzt gerade von ... und ...*
- *Ich habe jetzt gerade erfahren, dass ...*
- *Ich wollte Ihnen nur kurz mitteilen, dass ...*
- *Sie wissen ja, dass ... Dazu Folgendes: ...*

- 5.59 4. Sie klären mit einem Kollegen oder einer Kollegin einen Termin für eine wichtige Besprechung. Führen Sie das Gespräch.



5. Bestätigen Sie den Besprechungstermin kurz schriftlich mit einer E-Mail. Orientieren Sie sich dabei am folgenden Beispiel.

Inhalt Ihrer Mail:

- den Termin bestätigen, den Besprechungsort angeben
- an den Gegenstand der Besprechung erinnern, die geplante Dauer angeben
- Informationen oder Unterlagen angeben, die Ihre Kollegen für die Besprechung zusammenstellen bzw. vorbereiten sollen

The screenshot shows an email client window titled "Gesendet". The interface includes a toolbar with icons for deleting, replying, replying to all, forwarding, creating a new message, checking the mailbox, and refreshing. Below the toolbar, it indicates "Vom Internet getrennt - 332 E-Mails" and a search bar. The email content is as follows:

Von: G. Bärmann
Betreff: Praktikantenzuteilung
Datum: Di 17. April 20... 11:25:14 MEZ
An: B. Strobel, Dr. Köhler, M. Sohlbach, P. Pohl
Cc: Dr. Feiler (BL)

1 Anhang, 1,5 MB [Alle sichern...](#)

Liebe Kollegen und Kolleginnen,
 nach der heutigen Rücksprache mit Ihnen hat sich als einziger möglicher Besprechungstermin für alle Betroffenen der 23.04., 15:00 – 16:00 Uhr ergeben.
 Sitzungsraum 3.
 Weitere Bewerbungsunterlagen, die noch eintreffen, leite ich Ihnen umgehend zu.

Mit freundlichen Grüßen
 Gerd Bärmann
 Personalabteilung / Weiterbildung, Praktika

Absender
Thema

Adressat
weitere Adressaten

Anlagen (fakultativ:
beigefügte Unterlagen)

Anrede
Text

Gruß
Name

Bücher, Hörbücher und Hörspiele auf Deutsch - самое лучшее сообщество книг на немецком языке ВКонтакте, руководитель Иван Верещагин

Teil



Probleme bei der Zusammenarbeit ansprechen

- A Ursachen von Missverständnissen erkennen
- B Konflikte beilegen
- C Zuständigkeiten im Betrieb klären
- D Ergebnisse oder Leistungen besprechen

A Ursachen von Missverständnissen erkennen

1. Lesen Sie den Artikel zum Thema „Kommunikation am Arbeitsplatz“, in dem die Autoren zwischen der Sach- und Beziehungsebene unterscheiden.

a Welche häufige Ursache für Missverständnisse wird hier erklärt?

Störfall Kommunikation

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. (...)

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 auf der Beziehungsebene 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. (...)

(aus: Manager Seminare)



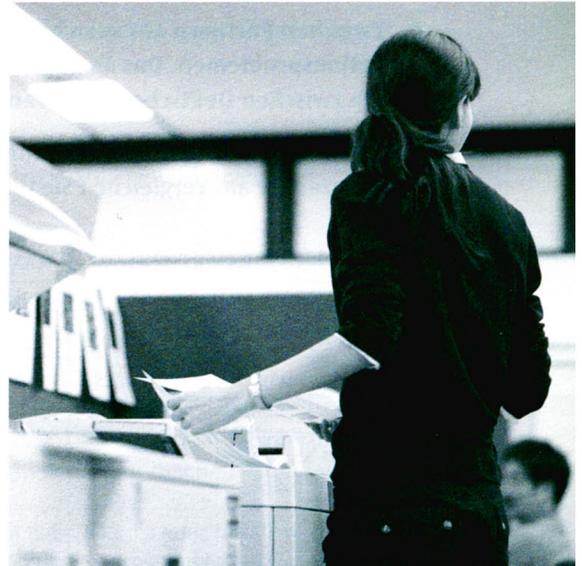
Text 1

b Der Mitarbeiter kann die Äußerung des Vorgesetzten „Herr Müller, Sie arbeiten zu viel.“ auf verschiedene Weise interpretieren. Formulieren Sie, wie er die Äußerung jeweils verstehen kann.

Herr M. versteht den Satz auf der ...		Das will mir der Vorgesetzte in Wirklichkeit sagen:
Sachebene	Der Vorgesetzte will mich informieren.	<i>Ich habe bemerkt, dass Sie zehn Stunden statt acht arbeiten.</i>
Beziehungsebene	Er macht mir einen Vorwurf.	<i>Es stört das Betriebsklima, wenn jemand ...</i>
	Er fühlt sich von mir bedroht.	
	Er macht mir ein Kompliment.	
	Er ist um mich besorgt.	

2. Wie könnten Sie die folgenden Äußerungen Ihres Gesprächspartners oder Ihrer Gesprächspartnerin interpretieren? Notieren Sie mögliche Interpretationen.

Das sagt Ihr Gesprächspartner	Mögliche Interpretationen
1. <i>Erinnern Sie sich zufällig noch, wo Sie diese Unterlagen abgeheftet haben?</i>	– Ohne Ihre Hilfe komme ich nicht zurecht. – Wahrscheinlich haben Sie die mal wieder nicht richtig abgeheftet.
2. <i>Der Fotokopierer ist schon wieder kaputt!</i>	
3. <i>Ich verstehe, dass Sie da ein Terminproblem haben, aber wir können die nächste Sitzung des Projektteams auf keinen Fall verschieben.</i>	
4. <i>Lassen Sie nur, ich mache das dann selbst.</i>	



3. Überprüfen Sie Interpretationen von Äußerungen.

a Welche Empfehlung wird im folgenden Text gegeben, um Missverständnisse zu vermeiden?

Geheime Signale

(...) 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)

b Formulieren Sie Nachfragen, um Ihre Interpretationen der Äußerungen in Aufgabe 2 zu überprüfen.

- | |
|---|
| 1. – <i>Möchten Sie, dass ich Ihnen die Unterlagen heraussuche?</i>
– <i>Das klingt jetzt für mich so, als wären Sie sicher, dass ich die nicht richtig abgeheftet habe.</i> |
| 2. |

Text 2

Überprüfen, ob man den Partner richtig verstanden hat

- *Möchten Sie, dass ich ...?*
- *Haben Sie den Eindruck, dass ...?*
- *Erwarten Sie jetzt von mir, dass ich ...?*
- *Das klingt für mich so, als ob ...*
- *Sagen Sie mir das jetzt, damit ich ... / weil ...?*
- *Heißt das, dass ...?*

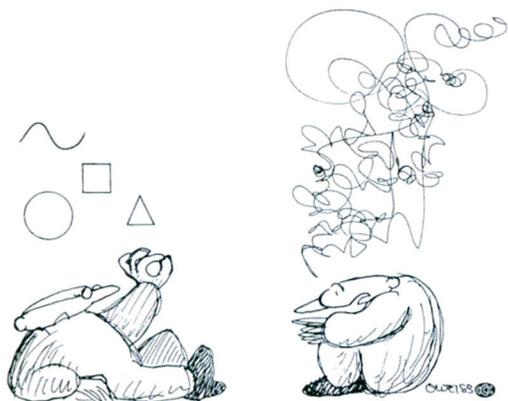
4. Zwischen Partnern aus verschiedenen Kulturkreisen gibt es zusätzliche Quellen von Kommunikationsproblemen. Das *Manager Magazin* nennt in einem Artikel Beispiele von Äußerungen, die zwischen Deutschen und Franzosen oft zu Missverständnissen führen.

- a Lesen Sie die Beispiele. Welche Interpretationen entsprechen eher Ihrem eigenen Verständnis? Kreuzen Sie an. Vergleichen Sie Ihre Antworten im Kurs.

Was der Franzose sagt:	Was der Franzose wirklich meint:	Was der Deutsche versteht:
Ich habe ein Konzept.	Ich habe eine Idee. <input type="checkbox"/>	Der andere hat einen genauen Plan. <input type="checkbox"/>
Ich bin nicht überzeugt, dass dieses Projekt das Beste ist.	Ich halte es für den größten Mist. <input type="checkbox"/>	Ich muss nur noch ein paar bessere Argumente bringen. <input type="checkbox"/>
Wenn Sie wollen ... / Meinetwegen ...	Ich „schalte ab“. <input type="checkbox"/>	Jetzt habe ich ihn endlich auf meiner Linie. <input type="checkbox"/>
Es wäre vielleicht sinnvoll, sich um diese Akte zu kümmern.	Ich möchte, dass Sie das sofort erledigen. <input type="checkbox"/>	Der andere fragt mich, wer das wohl machen könnte. <input type="checkbox"/>
Wir werden sehen.	Irgendwie werden wir das schon schaffen. Hauptsache, wir fangen an! <input type="checkbox"/>	Der andere ist verantwortungslos/konzeptlos. <input type="checkbox"/>

Was der Deutsche sagt:	Was der Deutsche wirklich meint:	Was der Franzose versteht:
Hier ist mein Konzept.	Ich habe an dem Projekt intensiv gearbeitet. <input type="checkbox"/>	Der andere will mir seine Idee aufzwingen. <input type="checkbox"/>
Zunächst zum Prozedere.	Ohne Ablaufplanung kein Erfolg. <input type="checkbox"/>	Der andere will mich in sein Schema zwingen. <input type="checkbox"/>
Ich habe einen Verbesserungsvorschlag.	Ich bin mit dem Prinzip einverstanden. (Ich habe Ihr Projekt „weitergedacht“.) <input type="checkbox"/>	Der andere will mein Projekt kippen. <input type="checkbox"/>
Ehrlich gesagt ...	Ich will ganz offen sein. <input type="checkbox"/>	Der andere verbirgt irgend etwas. <input type="checkbox"/>
Was kommt unter dem Strich dabei heraus?	Bleiben wir auf dem Boden der Tatsachen. <input type="checkbox"/>	Der andere hat immer nur seine Rentabilität im Kopf. <input type="checkbox"/>

(aus: Manager Magazin)



- b Welche Beispiele zeigen, dass man in den beiden Kulturkreisen verschiedene Bedeutungen mit einem bestimmten Begriff verbindet?
- c In welchem der beiden Kulturkreise bevorzugt man anscheinend einen „impliziten“ Kommunikationsstil, in welchem einen eher „expliziten“ Kommunikationsstil? Nennen Sie Beispiele.
- d Wie werten Sie den Kommunikationsstil Ihres eigenen Kulturkreises im Vergleich zu dem Ihrer deutschsprachigen Partner und Partnerinnen?

B Konflikte beilegen

Fallbeispiel 1:

Aufgrund von Personaleinsparungen wird die Hälfte der Arbeitszeit einer Assistentin, die bislang vollzeitig für einen Bereichsleiter (A) tätig war, einem anderen Kollegen (B) zugeteilt.

Mitarbeiter A:

Die neue Regelung hat für ihn selbst eine erhebliche Mehrbelastung zur Folge. Er ist der Ansicht, dass sein Kollege das ihm zugeteilte Zeitkontingent nicht in vollem Umfang ausnutzt, also auch nicht braucht. Die Assistentin hatte früher bereitwillig bei dringenden Aufgaben auch mal über die Arbeitszeit hinaus gearbeitet. In letzter Zeit hat sie mehrmals solche „Ausnahmen“ abgelehnt.

Besonders verärgert hat ihn aber der Umstand, dass sein Kollege einen Fortbildungsantrag der Mitarbeiterin bei der Geschäftsführung unterstützt hat, ohne dass die Frage ihrer Vertretung zufriedenstellend geregelt war. Er beabsichtigt, seinem Ärger bei der nächsten Gelegenheit „Luft zu machen“ und dem Kollegen die Meinung zu sagen.

Mitarbeiter B:

Sein Bereich ist erst vor Kurzem geschaffen worden, und für ihn ist es die erste Stelle in verantwortlicher Position. Er hat das Gefühl, dass sein Kollege vom Nutzen dieses neuen Bereichs nicht überzeugt ist und ihm selbst ablehnend begegnet.

Er schätzt die Zusammenarbeit mit der Assistentin, die über langjährige Erfahrung verfügt. Aber er sieht sie häufig gestresst und hat den Eindruck, dass sie von seinem Kollegen unter Druck gesetzt wird, da dieser sie mit Arbeiten überlastet. Er hat deshalb schon mehrfach Aufträge, die sie für ihn ausführen sollte, zurückgestellt.

Er ist der Ansicht, dass die Mitarbeiterin sowohl im Interesse ihrer eigenen beruflichen Weiterentwicklung wie auch im Interesse seines Bereichs unbedingt ein zweiwöchiges Fortbildungsangebot wahrnehmen sollte, und hat ihren Antrag bei der Geschäftsführung unterstützt. Da diese beiden Wochen in eine weniger arbeitsintensive Periode fallen, hat er zugesichert, dass er für diesen Zeitraum ohne die Assistentin auskommen kann.

Heute trifft Herr B zufällig Herrn A im Flur.

Herr B: „Ach, Herr ... Gut, dass ich Sie sehe.
Frau ... (die Assistentin) hat eben angerufen, dass sie leider etwas später im Büro eintreffen wird.“

Herr A: „Schön, dass sie überhaupt noch irgendwann mal in ihrem Büro ist!“

Herr B schlägt seinem Kollegen eine Aussprache über das Problem vor.



1. Welche objektiven Ursachen hat der Konflikt zwischen den beiden Mitarbeitern? Welche subjektiven Interpretationen auf beiden Seiten verstärken den Konflikt? Diskutieren Sie im Kurs.

2. Bereiten Sie das Gespräch zwischen den beiden Mitarbeitern vor.

- a Für welche wichtigen Gesprächsbeiträge (a–f) in einem Klärungsgespräch eignen sich die folgenden Formulierungen? Notieren Sie a–f. (Mehrfachantworten möglich)

Gesprächsbeiträge

- a Meinungen und Urteile äußern
- b Sachverhalte klar stellen
- c Missverständnisse aufklären
- d Verständnis (für Sichtweise/Probleme ... des Partners) signalisieren
- e Einverständnis oder Nichteinverständnis ausdrücken
- f Lösungen erarbeiten

	a–f
1. Was verstehen Sie genau unter ...?	<input type="checkbox"/>
2. Was schlagen Sie vor?	<input type="checkbox"/>
3. Was meinen Sie mit ...?	<input type="checkbox"/>
4. Können Sie das (, was Sie eben gesagt haben,) mit einem konkreten Beispiel belegen?	<input type="checkbox"/>
5. Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie ...	<input type="checkbox"/>
6. Nein, so hatte ich das nicht gemeint.	<input type="checkbox"/>
7. An welchen Vorfall denken Sie dabei?	<input type="checkbox"/>
8. Vielleicht habe ich mich missverständlich ausgedrückt. Was ich sagen wollte, war ...	<input type="checkbox"/>
9. Können wir uns darauf verständigen, dass ...?	<input type="checkbox"/>
10. Mir scheint, dass ...	<input type="checkbox"/>
11. In diesem Punkt muss ich Ihnen leider widersprechen: ...	<input type="checkbox"/>
12. Das sehe ich anders: ...	<input type="checkbox"/>
13. Ich überlege mir gerade, ob/wie/warum ...	<input type="checkbox"/>
14. Ich habe jetzt verstanden, dass ...	<input type="checkbox"/>
15. Ich habe den Eindruck, dass ...	<input type="checkbox"/>
16. Aus meiner Sicht ...	<input type="checkbox"/>
17. Ja, ich sehe natürlich auch, dass ...	<input type="checkbox"/>
18. Sie wissen genauso gut wie ich, dass ...	<input type="checkbox"/>
19. Dass ..., leuchtet mir natürlich ein.	<input type="checkbox"/>
20. Wäre es nicht das Beste, wenn wir ...?	<input type="checkbox"/>

- s. 59 **b** Arbeiten Sie zu zweit. Übernehmen Sie jeweils eine Rolle und machen Sie sich noch einmal mit den Vorgaben im Fallbeispiel vertraut. Markieren Sie wichtige Formulierungen für Ihre Gesprächsbeiträge.

Mitarbeiter A:

Sie nehmen den Vorfall zum Anlass um Ihrem Ärger zunächst mal richtig „Luft zu machen“, und nutzen die Gelegenheit, Ihrem Kollegen endlich mal die Meinung zu sagen. (Machen Sie es ihm bei seinem Versuch, zu einer Lösung zu gelangen, nicht zu leicht.)

Mitarbeiter B:

Sie versuchen, die Ursachen für das angespannte Verhältnis zu verstehen. Sie möchten Ihren Kollegen dazu bewegen, gemeinsam nach einer zufriedenstellenden Lösung zu suchen. Aber natürlich wollen Sie keine Lösung, die nur „auf Ihre Kosten“ geht.

3. Führen Sie das Gespräch mit einem Partner oder einer Partnerin.

- a** Ein Beobachter beurteilt die Gesprächsführung des Mitarbeiters B. Was kennzeichnet seine Gesprächsführung? Notieren Sie anhand der Strichliste.

Beurteilung

B

Mitarbeiter B ...

- reagiert auf persönliche Angriffe „sachlich“.
- signalisiert Verständnis für den Ärger seines Kollegen.
- stellt Sachverhalte klar.
- klärt Missverständnisse.
- fordert zu Lösungsvorschlägen auf.
- macht selbst konkrete Lösungsvorschläge.

Besprechungsergebnis

Mitarbeiter B ...

- hat den Konflikt bereinigt.
- hat sehr weitgehende Zugeständnisse gemacht.
- hat seine eigenen Interessen gewahrt.



- b** Gesprächspartner: Beschreiben Sie Ihren eigenen Eindruck von der Gesprächsführung.
 Beobachter: Erläutern Sie Ihre Beobachtungsergebnisse.
- c** Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
- 4. Wiederholen Sie das Gespräch noch einmal. Berücksichtigen Sie dabei die Verbesserungsvorschläge.**

C Zuständigkeiten im Betrieb klären

Fallbeispiel 2:

Ein Unternehmen stellt Module für die Solarenergie her. Durch die staatliche Förderung der Solarenergie ist das Unternehmen schnell gewachsen und erreicht heute einen Umsatz von 50 Millionen Euro pro Jahr. Bisher hat sich der Aufgabenbereich der Personalabteilung ausschließlich auf die Gehaltsabrechnung beschränkt. Vor einem Monat wurde ein neuer Mitarbeiter, Herr Müller, für die „Personalbetreuung“ eingestellt. Seine Stellenbeschreibung sieht vor, dass die Personalbeschaffung nun zentral erfolgen soll. Bisher hatte jede Abteilung selbst entsprechend ihren Anforderungen die Personalanzeigen gestaltet und geeignet erscheinende Mitarbeiter eingestellt.

Herr Müller hat die Aufgabe, einen neuen Mitarbeiter für den Produktionsbereich einzustellen. Der langjährige Produktionsleiter, Herr Gerwin, hat bisher die Personalsuche für seinen Bereich nebenbei miterledigt. Der Bereich Produktion zeichnet sich durch eine hohe Mitarbeiterfluktuation aus. Herr Müller sucht das Gespräch mit Herrn Gerwin, um die Anforderungen für den Mitarbeiter festzulegen und dann die entsprechende Personalanzeige zu formulieren.

1. Welches Konfliktpotenzial ist hier gegeben? Wie sollte Herr Müller bei dem Gespräch vorgehen? Machen Sie Vorschläge zu den folgenden Punkten.

- Vorbereitung des Gesprächs
- Beginn des Gesprächs
- Strategien bei der Gesprächsführung

2. Hören Sie das Gespräch.

a Was kennzeichnet die Gesprächsführung von Herrn Müller? Kreuzen Sie an. Erläutern Sie dann Ihre Wertung.

Argumentation:	eher sachlich <input type="checkbox"/>	eher emotional/unsachlich <input type="checkbox"/>
Haltung:	Er sucht den Konflikt.	<input type="checkbox"/>
	Er setzt seine Vorstellungen durch.	<input type="checkbox"/>
	Er sucht den Kompromiss.	<input type="checkbox"/>
	Er macht einseitige Zugeständnisse.	<input type="checkbox"/>

b Wie reagiert Herr Gerwin? Kreuzen Sie an. Erläutern Sie dann Ihre Wertung.

Argumentation:	eher sachlich <input type="checkbox"/>	eher emotional/unsachlich <input type="checkbox"/>
Haltung:	aggressiv	<input type="checkbox"/>
Er reagiert ...	ablehnend	<input type="checkbox"/>
	neutral	<input type="checkbox"/>
	kooperativ	<input type="checkbox"/>



3. Lesen Sie das Gespräch (Seite 68).

a Überprüfen Sie Ihre Antworten in Aufgabe 2.

b Wie geht Herr Müller bei dem Gespräch vor? Kreuzen Sie an.

1. Er beruft sich auf die Entscheidung der Unternehmensleitung.
2. Er zeigt Verständnis für die Position seines Gesprächspartners.
3. Er stellt die gemeinsamen Ziele in den Vordergrund.
4. Er will den Zuständigkeitskonflikt austragen.
5. Er signalisiert seinem Gesprächspartner Anerkennung.
6. Er stellt die Kompetenz seines Gesprächspartners infrage.
7. Er stellt sachliche Argumente in den Vordergrund.
8. Er protestiert bei persönlichen Angriffen.
9. Er macht Zugeständnisse.
10. Er setzt seine Vorstellungen durch.
11. Er begnügt sich mit unverbindlichen Zusagen.
12. Er besteht auf konkreten Vereinbarungen.

c Nennen Sie Beispiele aus dem Gespräch.

4. Bereiten Sie ein ähnliches Klärungsgespräch vor.

a Wählen Sie eine Konfliktsituation aus Ihrem eigenen beruflichen Alltag. Notieren Sie Stichworte.

Konfliktsituation:	
Wer sind die betroffenen Mitarbeiter?	
Welche Aufgaben, Ziele, Interessen haben sie?	
Was erklärt die Spannungen zwischen ihnen?	
Welcher Anlass bringt den Konflikt auf den Tisch?	

b Übernehmen Sie die Rolle eines der betroffenen Mitarbeiter und formulieren Sie aus seiner Sicht, wie Sie die Sachlage beurteilen.

- *Ich finde das ... / Mir erscheint das (als) ...*
- *Ich habe den Eindruck, dass ... / Ich empfinde das als ...*
- *Meiner Meinung nach / Meines Erachtens / Für mich ...*
 - *(ist das) unkollegial/störend/unangenehm/zeitraubend/unproduktiv/nicht korrekt.*
 - *(verursacht das) unnötige Kosten/Probleme / unnötigen Arbeitsaufwand/Zeitverlust.*
 - *(entspricht das) nicht den Vorgaben/Vereinbarungen/Abmachungen/Vorschriften ...*
 - *(ist das) (nicht) meine/Ihre Aufgabe/Verantwortung / mein/Ihr Zuständigkeitsbereich.*
 - *(bin ich / sind Sie) (nicht) dafür zuständig/verantwortlich.*

- c Bestimmen Sie Ihren Verhandlungsspielraum. Notieren Sie Stichworte.

Welche Ziele haben Sie?	
Welche Zugeständnisse sind Sie bereit zu machen?	
Welche Lösung erscheint Ihnen zufriedenstellend?	

- d Notieren Sie aus der Liste jeweils eine oder zwei Formulierungen zu den folgenden Punkten.

Sie signalisieren Verständnis für Reaktionen Ihres Kollegen.	
Sie machen Lösungsvorschläge.	
Sie machen Zugeständnisse.	
Sie knüpfen Zugeständnisse an Bedingungen.	

- Also, ich wäre bereit, ...
- Ich habe jetzt den Eindruck, dass Sie ... Ist das richtig?
- Ich kann nachvollziehen / Ich kann mir vorstellen, dass ...
- Ich kann verstehen, dass ...
- Ich komme Ihnen gerne entgegen und ... Allerdings möchte ich dann auch ...
- Vielleicht sollten wir künftig ...
- Ich wäre damit einverstanden, wenn ...
- Ja, es ist mir klar / Ich sehe ein, dass ...
- Sobald Sie ..., werde ich ...
- Wäre es nicht am besten, wenn ...?
- Wären Sie damit einverstanden, wenn ...
- Was halten Sie davon, wenn ...?
- Wenn Sie ..., dann könnte/würde/... ich ...



S. 59

5. Führen Sie ein klärendes Gespräch mit einem Kollegen oder einer Kollegin.

- a Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung der beiden Gesprächspartner (A und B). Wie gehen sie im Gespräch vor? Notieren Sie anhand der Strichliste und kreuzen Sie an.

Beurteilung	A	B
Mitarbeiter A/B ...		
– reagiert auf persönliche Angriffe „sachlich“.		
– signalisiert Verständnis für den Ärger seines Kollegen.		
– klärt Sachverhalte.		
– stellt sicher, dass es kein Missverständnis gibt.		
– fordert zu Lösungsvorschlägen auf.		
– macht selbst konkrete Lösungsvorschläge.		
Besprechungsergebnis		
Er hat den Konflikt bereinigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er hat sehr weitgehende Zugeständnisse gemacht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er hat seine eigenen Interessen durchgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b Gesprächspartner: Beschreiben Sie Ihren eigenen Eindruck. Beobachter: Erläutern Sie Ihre Beobachtungsergebnisse.
- c Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
6. Wiederholen Sie das Gespräch noch einmal. Berücksichtigen Sie die Verbesserungsvorschläge.

D Ergebnisse oder Leistungen besprechen

Insbesondere bei Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten geht es neben dem reinen Informationsaustausch häufig auch um die Bewertung von Ergebnissen und Leistungen. Anerkennung und Lob für gute Ergebnisse und Leistungen sollen die Motivation verstärken, Kritik soll helfen, Ursachen von unbefriedigenden Ergebnissen und Leistungen zu erkennen.

Für das Aussprechen von Lob und Kritik werden folgende Grundsätze empfohlen:

Lob und Kritik sollen ...

- von Tatsachen ausgehen;
- Ursachen analysieren;
- sachbezogen sein;
- differenziert sein;
- konstruktiv sein, d. h. Lösungen, Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen; Gelegenheit geben, aus Fehlern zu lernen (Kritik);
- Stärken deutlich machen (Lob).

Lob und Kritik sollen nicht ...

- personenbezogen, emotional sein;
- implizit, angedeutet bleiben;
- pauschal, allgemein sein;
- übertrieben, unangemessen sein;
- Interpretationen, Werturteile oder fertige Erklärungen enthalten;
- als Vorwurf formuliert werden (Kritik);
- „gute/schlechte Noten“ vergeben.

1. Welche der hier genannten lobenden oder kritischen Äußerungen erscheinen Ihnen geeignet oder nicht geeignet? Kreuzen Sie an. Erläutern Sie dann Ihre Antworten anhand der Grundsätze für Lob und Kritik.

	geeignet	nicht geeignet
Urteil über die Präsentation eines Mitarbeiters		
<i>Ihre Präsentation war sehr witzig.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ihre Präsentation ist ja voll daneben gegangen.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ich hatte den Eindruck, dass Ihr Vortrag durch den Einsatz zusätzlicher visueller Hilfen an Klarheit gewonnen hätte.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ich fand Ihre Präsentation sehr überzeugend.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feedback zur Einarbeitung eines Mitarbeiters in einer neuen Abteilung		
<i>Ich habe gehört, dass Sie in Ihrer neuen Abteilung Schwierigkeiten haben.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ich habe gehört, dass man Sie in der Abteilung als kompetenten Mitarbeiter schätzt.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Bis jetzt sind mir noch keine Klagen über Sie zu Ohren gekommen.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ich habe den Eindruck, dass Ihnen die Einarbeitung in ... nicht leicht fällt. Können Sie das etwas näher erklären?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewertung von Umsatzergebnissen eines Mitarbeiters		
<i>Alle Achtung! Es war sicher nicht leicht, trotz der schwierigen Marktlage dieses Ergebnis zu erreichen!</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Sie liegen um 15% unter dem Umsatzziel!</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Welche Erklärungen sehen Sie für unsere derzeitigen Schwierigkeiten, die Umsatzziele zu erreichen?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Mehr als 10% über dem Umsatzziel! Da haben Sie ja endlich mal Glück gehabt!</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Reagieren Sie auf unsachliche Kritik.

- a Welche Reaktionen auf die nachstehenden, kritischen Äußerungen eines Vorgesetzten (1–8) erscheinen Ihnen angemessen? Wählen Sie aus den Reaktionen/Antworten (a–i) aus oder formulieren Sie andere Reaktionen/Antworten.

Kritik des Vorgesetzten	Ihre Reaktionen
1. Sie müssen sich schon stärker engagieren, wenn Sie weiterkommen wollen.	<input type="checkbox"/>
2. Ich glaube, Sie haben ein Motivationsproblem.	<input type="checkbox"/>
3. Ruhen Sie sich ruhig weiter aus.	<input type="checkbox"/>
4. Sie müssen freundlicher zu Ihren Kollegen sein.	<input type="checkbox"/>
5. Die meisten Menschen wissen, dass man so nicht weiterkommt.	<input type="checkbox"/>
6. Ihre Präsentation ist voll danebengegangen.	<input type="checkbox"/>
7. Sie haben noch nie richtig zugehört.	<input type="checkbox"/>
8. Stimmt es, dass Sie in der neuen Abteilung Schwierigkeiten haben?	<input type="checkbox"/>

Mögliche Reaktionen/Antworten

- a Sie schweigen.
 b Sie verlassen den Raum.
 Sie antworten:
- c *Haben Sie den Eindruck, dass ich mich nicht genügend einsetze?*
 d *Was führt Sie zu dieser Annahme?*
 e *Es würde mir helfen, wenn Sie dieses Urteil etwas detaillierter begründen könnten.*
 f *Ich möchte Sie bitten, solche Bemerkungen zu unterlassen!*
 g *Ich wäre Ihnen für eine deutlichere Anweisung/Erklärung dankbar.*
 h *Ich weiß nicht, wie Sie zu dieser Annahme / diesem Urteil kommen. Ich ...*
 i *Ich glaube nicht, dass mein Einsatz / mein Verhalten eine solche Bemerkung rechtfertigt.*



- b Schlagen Sie für die kritischen Äußerungen (1–8) alternative Formulierungen vor, die von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sicher besser akzeptiert und als hilfreicher empfunden würden.

- *Ich habe den Eindruck, dass ... Wie sehen Sie das?*
- *Mir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass ...*
- *Ich möchte gern mit Ihnen über ... sprechen. Ich würde gern wissen, wie Sie selbst die Sache sehen.*
- *Ich bin nicht sicher, ob Ihnen bewusst ist, wie wichtig ... ist. Deshalb sollten wir ...*
- *Ich denke, es gibt zurzeit ein Problem mit ... Ich würde gern Ihre Ansicht dazu hören.*

3. In der Tabelle werden Ergebnisse einer Untersuchung zum Kritikverhalten deutscher Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genannt.

Sie werden am Arbeitsplatz kritisiert – wie verhalten Sie sich?	Deutsche	Ihre Landsleute
aktiv: nachfragen – analysieren – sich wehren – sein Verhalten ändern	87%	
passiv: nicht beachten – sich ärgern – nichts tun	13%	

(aus: Erst die Arbeit, dann die Liebe)

- a Welche Ergebnisse würden Sie bei einer Befragung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Ihres eigenen Landes erwarten? Notieren Sie ungefähre Prozentangaben: 25% – 50% – 75%.
- b Welche Empfehlungen im Hinblick auf Kritik und Lob würden Sie deutschsprachigen Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten geben, die mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Ihres eigenen Kulturkreises zu tun haben? Machen Sie Vorschläge.
- 4. Gehen Sie von Ihrer Berufspraxis aus und stellen Sie Informationen für ein Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen über Ergebnisse und Leistungen zusammen.**

Ergebnisse/Leistungen des Mitarbeiters	mögliche Ursachen/ Erklärungen
<i>Umsatzentwicklung: ...</i>	
<i>Zusammenarbeit mit anderen Kollegen: ...</i>	
<i>Mitarbeit in einem Projektteam: ...</i>	
<i>Ergebnisse einer Verkaufsförderungsaktion: ...</i>	

5. Bereiten Sie das Gespräch vor.

- a Entscheiden Sie, welcher der beiden Gesprächspartner (Vorgesetzter/Vorgesetzte oder Mitarbeiter/Mitarbeiterin) aus dem deutschsprachigen Kulturkreis kommt.
- b Übernehmen Sie eine der beiden Rollen und planen Sie das Gespräch.

A Vorgesetzter, der die Gesprächsleitung übernimmt:

- ▶ In welcher Reihenfolge werden Sie die Punkte ansprechen?
- ▶ Welche Ergebnisse/Leistungen werden Sie positiv/neutral/negativ bewerten?
- ▶ Welche Erklärungen möchten Sie bekommen?
- ▶ Welche Lösungen schlagen Sie vor?
- ▶ Welche Forderungen stellen Sie, welche Zusagen möchten Sie bekommen, welche Ziele wollen Sie setzen?

B Mitarbeiter, dessen Ergebnisse/Leistungen bewertet werden:

- ▶ Für welche guten Ergebnisse/Leistungen erwarten Sie Anerkennung?
- ▶ Welche Erklärungen haben Sie für unbefriedigende Ergebnisse (besondere Umstände, eigene Fehler ...)?
- ▶ Welche Forderungen erwarten Sie?
- ▶ Zu welchen Zusagen sind Sie (nicht) bereit?
- ▶ Welche Argumente bereiten Sie vor?

- 5.61 c Lesen Sie das Gesprächsszenario und notieren Sie wichtige Formulierungen für die verschiedenen Phasen des Gesprächs.

Gesprächsszenario

Phase	Gesprächspartner A	Gesprächspartner B
1.	Sie begrüßen Ihren Gesprächspartner.	Sie begrüßen Ihren Gesprächspartner.
2.	Sie erklären, worum es in dem Gespräch gehen wird.	Sie reagieren.
3.	Sie erklären die Reihenfolge, in der Sie die Punkte ansprechen wollen.	Sie erklären Ihr Einverständnis / machen Einwände.
4.	Sie kommen zum (1., 2. ...) Punkt.	
5.	Sie informieren sich über Ergebnisse/Leistungen/...	Sie informieren über Ergebnisse/Leistungen/...
6.	Sie fragen nach Ursachen/Umständen/...	Sie geben Erklärungen zu ...
7.	Sie loben/kritisieren Ergebnisse/Leistungen.	Sie reagieren auf Lob/Kritik.
8.	Sie besprechen das weitere Vorgehen (Lösungen für Probleme / neue Ziele).	Sie machen Vorschläge/Einwände.
9.	Sie halten Vereinbarungen/Zusagen fest.	Sie erklären (Nicht-)Einverständnis.
10.	= 4–9 (weitere Ergebnisse/Leistungen)	= 4–9
11.	Sie fassen die Gesprächsergebnisse zusammen.	Sie stimmen zu / machen Einwände.
12.	Sie überprüfen das Einverständnis Ihres Gesprächspartners.	Sie reagieren.
13.	Sie bedanken sich für das Gespräch / Sie verabschieden sich.	Sie bedanken sich für das Gespräch / Sie verabschieden sich.

6. Führen Sie das Gespräch mit einem Partner oder einer Partnerin.

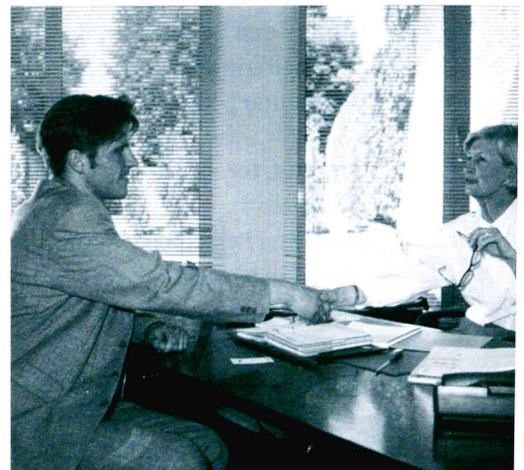
7. Beurteilen Sie den Gesprächsverlauf.

- a Geben Sie (in der Rolle des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin) Ihrem Vorgesetzten oder Ihrer Vorgesetzten Feedback darüber, wie Sie seine/ihre Gesprächsführung erlebt haben.

- ▶ Erschienen Ihnen Anerkennung und Kritik angemessen?
- ▶ Hatten Sie das Gefühl, dass Ihnen zugehört wurde?
- ▶ Haben Sie sich durch das Gespräch motiviert gefühlt?

- b Geben Sie (in der Rolle des Vorgesetzten oder der Vorgesetzten) Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin Feedback darüber, wie Sie sein/ihr Verhalten im Gespräch beurteilen.

- ▶ Erschienen Ihnen die Reaktionen auf Anerkennung und Kritik angemessen?
- ▶ Hatten Sie das Gefühl, dass er/sie aktiv bei der Suche nach Lösungen teilnahm?
- ▶ Waren Sie mit dem Gesprächsverlauf und dem Gesprächsergebnis zufrieden?



Teil

IV



Eine Besprechung im Projektteam
vorbereiten

- A Eine Projektbesprechung planen
- B Die Leitung einer Projektbesprechung vorbereiten

A Eine Projektbesprechung planen

1. Lesen Sie die Einführung eines Artikels zum Thema „Besprechungen“. Wann macht nach Meinung des Autors eine Besprechung Sinn?

Wenn Besprechungen zum Zeitkiller werden

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.

(aus: Produktion)

2. Welche der folgenden Fehler bei Besprechungen sind auch in Unternehmen Ihres Landes zu beobachten? Kreuzen Sie an und ergänzen Sie ggf. weitere Ursachen. Erläutern Sie Ihre Antworten.

Fehler, die das Besprechungsergebnis beeinträchtigen	nie/selten	manchmal	häufig
a zu viele Abweichungen vom Thema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b zu lange Diskussion von Details oder Nebensächlichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c zu lange Monologe von bestimmten Besprechungsteilnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d übertriebenes Harmoniestreben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e unklare Zielsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f keine effiziente Zeitplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g keine oder zu wenig Pausen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h mangelnde Vorbereitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i Nicht-Einhalten der Tagesordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j Tagesordnungspunkte ohne Zeitlimits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k Themen, die nicht zusammengehören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l ungleicher Informationsstand der Besprechungsteilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m unvollständige oder zu lange Tagesordnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n fehlende oder unvollständige Protokolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o versteckte Machtkämpfe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p zu viele Sitzungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q zu viele Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r mangelnde Ergebnissicherung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Welche Erfahrungen haben Sie bei Besprechungen in deutschsprachigen Unternehmen gemacht? Haben Sie ähnliche oder andere Mängel festgestellt? Berichten Sie.

 Text 3

- 4. Lesen Sie die Empfehlungen für die Planung und Durchführung einer Besprechung. Notieren Sie ein oder zwei Beispiele der Fehler a–f (Seite 32) die damit vermieden werden sollen. Erläutern Sie, was für den Erfolg von Besprechungen besonders wichtig ist.**

Empfehlungen

1. Machen Sie sich zuerst klar, ob die Besprechung überhaupt notwendig ist. Viele Fragen lassen sich auch im Einzelgespräch klären.
2. Warum muss immer nur der Ranghöchste die Sitzung leiten? Wer ein Projekt betreut, sollte auch die Diskussion dazu moderieren. In vielen Unternehmen hat sich das Rotationsprinzip bewährt, bei dem jeder Mitarbeiter einmal an die Reihe kommt.
3. Eine Zeitvorgabe für jeden Tagesordnungspunkt hilft gegen ausufernde Diskussionen. Spätestens zum Ende der regulären Arbeitszeit sollte auch die Besprechung beendet sein.
4. Alle Teilnehmer erhalten rechtzeitig die Sitzungsunterlagen. Sie sind so formuliert, dass jeder weiß: Was ist das Thema der Besprechung? Was ist das Ziel? Wie kann ich mich vorbereiten?
5. Fangen Sie pünktlich an. Auf Zu-spät-Kommer wird nicht gewartet.
6. Stellen Sie Regeln für die Diskussion auf: Jeder darf etwas sagen, nicht nur der Chef. Alle anderen hören zu. Niemand redet dazwischen, und Killerphrasen (*Das ist hier nicht üblich. Dafür haben wir gar nicht die Zeit.*) sind tabu.
7. Bremsen Sie Schwätzer und detailverliebte Fachexperten und greifen Sie ein, wenn die Diskussion vom Thema abschweift. Fragen Sie schweigende Teilnehmer nach ihrer Meinung und binden Sie sie ein.
8. Fassen Sie immer wieder Ergebnisse zusammen, visualisieren Sie diese am Flipchart. Sobald ein Thema ausdiskutiert ist, resümieren Sie die verschiedenen Aspekte. Danach muss die Entscheidung fallen.
9. Keine Besprechung ohne Ergebnisprotokoll - darin steht, wer was bis wann zu tun hat. Überprüfen Sie nach einiger Zeit, ob tatsächlich alle Beschlüsse wie besprochen umgesetzt wurden.

Fehler

(aus: Handelsblatt)

10. Lassen Sie sich von den Teilnehmern im Vorfeld Vorschläge zur Tagesordnung machen - mit Begründung. Ordnen Sie die Tagesordnungspunkte nach Wichtigkeit.
11. 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.
12. Planen Sie für Sitzungen über eine Stunde immer auch Pausen mit ein. Legen Sie die Dauer der Unterbrechungen vorher fest.
13. Machen Sie die Ziele der Besprechung klar. Unterbrechen Sie, wenn die Diskussion vom Thema wegführt.
14. Konsens ist wichtig - bloßes Harmoniestreben aber bringt Sie nicht weiter. Einen tragfähigen Konsens erreichen Sie nur durch offen ausgetragenen Dissens.
15. 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.

(aus: Manager Magazin)



Text 4

5. Haben Ihre deutschsprachigen Kollegen und Kolleginnen Ihrer Erfahrung nach ähnliche Vorstellungen über Inhalt und Form einer Besprechung wie bei Ihnen oder gibt es Unterschiede?

a Berichten Sie. Berücksichtigen Sie dabei die folgenden Punkte.

- Status einer „Besprechung“, Besprechungsziele
- Vorgehensweisen und Gesprächsleitung, Bedeutung der Tagesordnung
- Form der Beiträge, Akzeptanz von Unterbrechungen
- Meinungsäußerung zu Vorschlägen, Äußerung von Kritik
- Protokollführung, Verbindlichkeit der Besprechungsergebnisse

b Welchen Einfluss haben diese Unterschiede auf den Besprechungsverlauf und das Ergebnis?

6. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Ihres Landes möchten mit deutschen Kollegen und Kolleginnen unterschiedliche Vorstellungen über das Vorgehen bei Besprechungen klären.

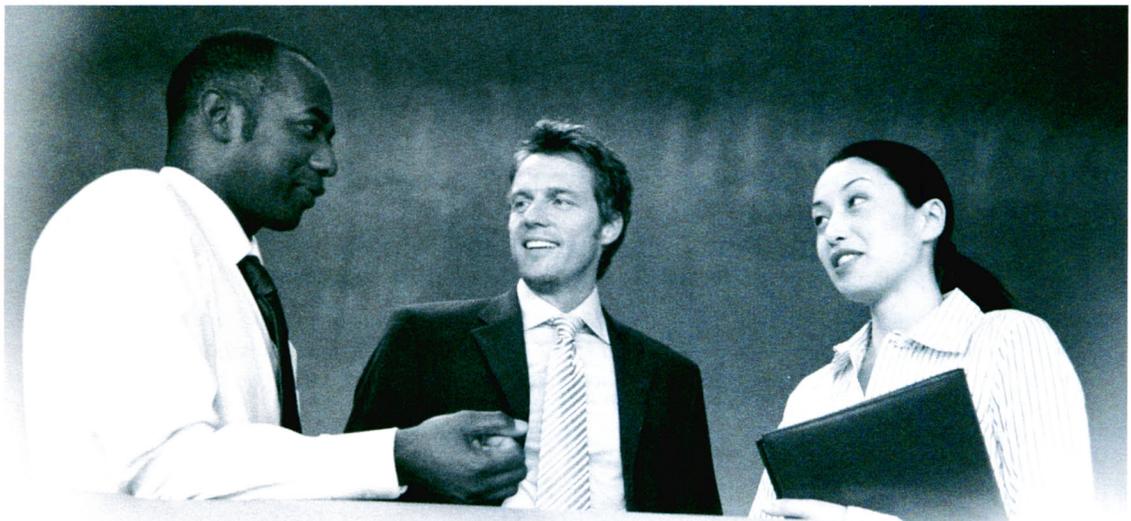
a Übernehmen Sie entsprechende Rollen und führen Sie ein kurzes Gespräch darüber mit einem Partner oder einer Partnerin.

Formen und Vorgehensweisen

bei der Zusammenarbeit klären

- *Wissen Sie, bei uns ... Wie ist das bei Ihnen?*
- *Vielleicht überrascht Sie das etwas, aber hier ...*
- *Ich weiß nicht genau, wie das bei Ihnen ist. Hier ...*
- *Ich habe den Eindruck, dass man bei Ihnen ... Ist das so? / Stimmt das?*
- *Wie wollen wir es mit der Anredeform / dem Protokoll / ... halten?*
- *Wir duzen/siezen uns hier in der Projektgruppe / ... Was halten Sie davon?*
- *Können wir uns darauf einigen/verständigen, dass ...?*
- *Vielleicht wäre es gut, wenn ...*

b Halten Sie ein solches klärendes Gespräch zwischen beiden Seiten in Ihrem konkreten, beruflichen Kontext für notwendig, für sinnvoll und für machbar? Erläutern Sie.



B Die Leitung einer Projektbesprechung vorbereiten

Fallbeispiel 3: Besprechung im Projektteam (1)

Ein Unternehmen der Lebensmittelindustrie (tiefgefrorene Backwaren) hat aus den Mitarbeitern des Außendienstes, der Marketing- und Logistikabteilung ein Projektteam gebildet. Ziel des Projektteams ist es, die Erweiterung des Verkaufsgebiets von derzeit vier großen Verkaufsregionen auf ganz Deutschland vorzubereiten und neue Verkaufsideen zu entwickeln. Der Projektleiter hat zur ersten Sitzung des Projektteams eingeladen. Die folgenden Punkte stehen auf der Tagesordnung:

1. Präsentation und Diskussion der erwarteten Verkaufsergebnisse des ersten Halbjahres
2. Verkaufsfördernde Maßnahmen

Vorgesehene Dauer der Besprechung: 9.00 Uhr–13.00 Uhr

1. In den „10 Tipps“ werden wichtige Aufgaben bei der Leitung einer Besprechung beschrieben. Für welche dieser Aufgaben sind die folgenden Formulierungen geeignet? Notieren Sie 1–10.

10 Tipps für Besprechungsleiter

- | | |
|---|--|
| 1. die Besprechung pünktlich beginnen | 6. bei Themenabschweifungen höflich unterbrechen |
| 2. Thema und Zeit der Besprechung zu Beginn bekannt geben | 7. den Zeit und Ablaufplan beachten |
| 3. wortkarge Teilnehmer durch Fragen ermuntern | 8. von Zeit zu Zeit das Gesagte zusammenfassen |
| 4. Vielredner und Schwätzer bremsen | 9. am Ende der Besprechung Manöverkritik machen |
| 5. bei Meinungsverschiedenheiten sofort schlichten | 10. ein Ergebnisprotokoll anfertigen (lassen) |

(aus: PRODUKTION)

Formulierungen

- a Also, ich schlage vor, dass wir pünktlich beginnen, denn ...
- b Auf unserer Tagesordnung haben wir die folgenden Punkte: ...
- c Darf ich an den Zeitplan erinnern, auf den wir uns geeinigt hatten?
- d Darf ich Ihre Frage noch einen Moment zurückstellen und zuerst klären, ob ...?
- e Es ist jetzt ... (Uhr); wir haben noch ungefähr ... Minuten Zeit.
- f Für das Protokoll fasse ich als Gesprächsergebnis zusammen: ...
- g Hören wir die Meinung von Frau/Herrn ...
- h Ich denke, das führt uns jetzt zu weit vom Thema ab. Die Frage war: ...
- i Ich fasse jetzt noch mal zusammen, wer welche Aufgaben übernimmt: ...
- j Ich halte die Ergebnisse unseres Gesprächs fest: ...
- k Können wir dazu jetzt eine Entscheidung treffen?
- l Haben wir etwas Wichtiges vergessen? Haben wir alle Punkte behandelt?
- m Vielleicht können Sie etwas dazu sagen, Frau/Herrn ...?
- n Darf ich Sie bitten, Ihre Kritik (an dieser Lösung) kurz zu begründen, Frau/Herrn ...
- o Wenn Sie damit einverstanden sind, sollten wir die folgenden Punkte besprechen:
- p Wir haben ... (Stunden) Zeit; ich schlage folgendes Verfahren/Vorgehen vor: ...
- q Wir hatten uns für heute vorgenommen: ... Wir haben jetzt Folgendes erreicht: ...
- r Darf ich (Sie) an die Frage erinnern, um die es ging? ...
- s Wir sollten jetzt zum nächsten Punkt kommen.
- t Ziel unseres Gesprächs ist ...

Aufgaben

<input type="checkbox"/>

2. Welche zehn Tipps würden Sie analog für die Besprechungsteilnahme geben? Machen Sie Vorschläge und notieren Sie.

10 Tipps für Besprechungsteilnehmer

- | | |
|----|--|
| 1. | <i>sich vorher genau über das Thema / die Tagesordnung informieren</i> |
| 2. | <i>sich gut ...</i> |
| 3. | <i>pünktlich ...</i> |
| 4. | |
| | |

Fallbeispiel 3: Besprechung im Projektteam (2)

Mitglieder des Projektteams

Der Projektleiter: Herr Dr. Goll

Die für die vier Regionen verantwortlichen Außendienstmitarbeiter (AD): Frau Dr. Geers, Frau Deltavus, Herr Conrad, Herr Müller,

Key-Account-Manager: Herr Föhringer

Mitarbeiterin der Marketing-Abteilung: Frau Beckmann

Mitarbeiter der Abteilung Logistik: Herr Dr. Messmer (ist neu im Team)

3. Bereiten Sie die Eröffnung der Besprechung vor.

-  S. 62 a Lesen Sie das Gesprächsszenario des Projektleiters. Notieren Sie geeignete Formulierungen.

Gesprächsszenario

Gesprächsphase	Formulierungen
Begrüßung	<i>Guten Tag, (Frau/Herr ...). Schön, dass Sie ...</i>
Vorstellung (neuer Projektteammitglieder)	<i>Ich möchte Ihnen ...</i>
Smalltalk: Anreise, Wetter, ...	
Erklärung zu Tagesordnung, Zeitrahmen	
Einführung: Ziele, Wichtigkeit der Besprechung	
Tagesordnungspunkt 1: Verkaufsergebnisse	

- b Eröffnen Sie in der Rolle des Gesprächsleiters die Besprechung.



A Den Projektstand besprechen

Fallbeispiel 3: Besprechung im Projektteam (3)

Die Sitzung des Projektteams hat begonnen. Der Projektleiter leitet die einzelnen Gesprächsphasen ein:

- Er bittet Herrn Dr. Messmer, Stichworte zu jeder Verkaufsregion am Flipchart zu notieren.
- Er fordert die verschiedenen Mitarbeiter auf, das Wort zu ergreifen.
- Er dankt ihnen für ihren Beitrag und bittet um ergänzende Kommentare und Fragen.
- Er leitet zum nächsten Beitrag über.
- Abschließend dankt er für die Beiträge und fasst Ergebnisse und wichtige Informationen zusammen.
- Er lobt die bisher erreichten Zahlen und den Teamgeist.
- Er kommentiert das Ergebnis (Unternehmen hat Rang 8 im Gesamtmarkt erreicht) und erklärt die Ziele (Platz 7 erreichen, Verkaufsziel für das zweite Halbjahr: Umsatz von 8 Millionen Euro pro AD = 160 Millionen Euro Gesamtumsatz für die insgesamt 20 Mitarbeiter des AD).
- Er schließt Punkt 1 ab und kündigt an, dass Frau Beckmann die Moderation des nächsten Punkts (Verkaufsförderungsmaßnahmen) übernimmt.
- Dann lädt er zu einer kurzen Kaffeepause ein.

- S. 62 1. Ergänzen Sie im Gesprächsszenario des Besprechungsleiters Stichworte zu den Inhalten und notieren Sie dazu geeignete Formulierungen.

Gesprächsszenario

Gesprächsphase	Inhalte	Formulierungen
a	Stichworte – Flipchart	<i>Herr Dr. Messmer, wären sie so freundlich / darf ich Sie bitten, ...</i>
b	Beiträge der Kollegen	<i>Gut. Wer möchte beginnen? Ich schlage vor, dass wir mit ... beginnen.</i>
c		

2. Wählen Sie das Profil eines der Besprechungsteilnehmer auf Seite 39.

- S. 63 a Notieren Sie Stichworte zu den Inhalten und geeignete Formulierungen.

Mitarbeiter: _____

Inhalte	Formulierungen

- b Bereiten Sie erste Vorschläge zur Steigerung der Verkaufsergebnisse Ihrer Region vor. Notieren Sie Stichworte.

1.	
2.	



Beiträge der Außendienstmitarbeiter (AD) und des Key-Account-Managers (KAM)

KAM Herr Föhringer

Erklärung zur Tätigkeit: Unterstützung der AD durch Begleitbesuche bei schwierigen Kunden – Gewinnung und Betreuung von Key-Account-Kunden

Umsatz: pro KAM-Mitarbeiter 10,1 Millionen Euro

Schwierigkeiten: nur zwei Key-Account-Manager für das gesamte Gebiet – lange Anfahrtswege zum Kunden – nur 2 bis 3 Kundenbesuche pro Tag – zu wenig Angebotspakete für Großkunden

Kommentar: Wichtigkeit von interessanten Maßnahmen zur Verkaufsförderung

AD Herr Müller

Situation im Gebiet: 4 AD besuchen pro Tag im Durchschnitt 30–36 Kunden – Relation Stammkunden zu Neukundenbesuche ca. 5 : 1 – intensive Aktivitäten des Wettbewerbs – aber gute Annahme der Produkte bei den Kunden

Probleme: fristgerechte Belieferung der Kunden

Umsatz: Schätzung pro Mitarbeiter für das erste Halbjahr liegt bei 7 Millionen Euro

Perspektiven: gute Chancen, den durchschnittlichen Umsatz weiter zu erhöhen

AD Frau Dr. Geers

Probleme im Gebiet: durch die neue Gebietsaufteilung sind die Kunden noch zu wenig bekannt – zurzeit keine Prognose möglich, ob eine bessere Gebietsdurchdringung zu erreichen ist

Situation im Gebiet: 4 AD besuchen pro Tag im Durchschnitt 20–26 Kunden – 80% der Besuche sind Neukundenbesuche – 2 Mitarbeiter wohnen nicht im Gebiet

Kritik: wegen der neuen Gebietsaufteilung und dem geringen Umsatz werden die Kunden nur einmal pro Woche, anstatt täglich beliefert

Umsatz: Schätzung – pro Mitarbeiter liegt bei 6,2 Millionen Euro

AD Frau Deltavus

Kommentar: leider das Schlusslicht in der Rangliste

Situation im Gebiet: 4 AD besuchen pro Tag zwischen 25–35 Kunden

Umsatz: pro Mitarbeiter liegt bei 5,8 Millionen Euro

Ursachen: a) Kunden akzeptieren tiefgefrorene Backwaren zu wenig – man legt Wert auf traditionell gebackene Brötchen; b) derzeit viele Reklamationen wegen ungenauen Belieferungszeiten; c) Gebiet ist sehr strukturschwach: lange Anfahrtszeiten zu den Kunden (2 Mitarbeiter wohnen nicht im Gebiet!)

Kritik: viel Zeit beansprucht das umfangreiche Berichtswesen – die Dokumentation der Routinebesuche ist zu aufwendig

Kommentar: Zahl der Kundenbesuche erhöhen, aber schwierig umzusetzen

AD Herr Conrad

Probleme im Gebiet: in der Region hat der Wettbewerber HOLZMANN sein Hausgebiet – HOLZMANN unterbietet alle unsere Angebote mit neuen Preisen – zeigt mehr Preisflexibilität – Wettbewerb macht uns das Leben schwer – entfernt unsere Aufsteller in den Läden und stellt eigene Aufsteller hin

Situation im Gebiet: 5 AD besuchen pro Tag ca. 50 Kunden – derzeit hauptsächlich Besuche bei Stammkunden, um sie gegen die Konkurrenz zu halten – harte Preisverhandlungen bei jedem Kunden – oftmals zwei Besuche bei Kunden notwendig, weil der Wettbewerb ein besseres Preisangebot abgegeben hat

Maßnahmen um Kunden zu halten: Verkaufswettbewerb mit den Verkäuferinnen, die einen Gutschein für den Besuch eines Kosmetikstudios gewinnen können

Umsatz: Schätzung pro Mitarbeiter für das erste Halbjahr liegt bei 7,8 Mio. Euro

S. 63 3. Besprechen Sie den Projektstand.

Der Projektleiter eröffnet die Besprechung und moderiert das Gespräch.

Die Außendienstmitarbeiter und der Key-Account-Manager stellen Ihre Ergebnisse vor, geben entsprechende Erklärungen und ergänzen erste Ideen zur Steigerung ihrer Verkaufszahlen.

Die anderen Teammitglieder unterbrechen die Vortragenden mit Kommentaren oder ergänzenden Fragen.

Jemanden unterbrechen

- *Darf ich da kurz einhaken?*
- *Eine kurze Zwischenfrage bitte: ...*
- *Entschuldigen Sie, darf ich Sie kurz unterbrechen?*

Ums Wort bitten

- *Darf ich zu diesem Punkt ums Wort bitten?*
- *Darf ich dazu etwas sagen?*
- *Darf ich dazu kurz etwas sagen?*

- *Da Sie gerade ... erwähnen: ...*

- *Darf ich kurz nachfragen?*

Sich gegen eine Unterbrechung wehren

- *Darf ich diesen Gedanken zu Ende führen?*

- *Einen Augenblick bitte, darf ich das noch abschließen?*

- *Lassen Sie mich gerade noch diesen Punkt zu Ende bringen.*

- *Geben Sie mir noch ... Minuten.*

4. Bereiten Sie eine weitere Besprechung in einem Projektteam vor.

Situation: Es handelt sich um die erste gemeinsame Besprechung zwischen Mitarbeitern aus Deutschland und Ihrem Land.

Der Besprechungsleiter spricht im einführenden Teil mögliche interkulturelle Unterschiede (Ablauf

von Besprechungen) an und macht entsprechende Vorschläge. Er lädt die nicht-deutschen Besprechungsteilnehmer ausdrücklich ein, eventuell auftretende sprachliche Verständnisprobleme deutlich zu machen und um Klärung zu bitten.

a Wählen Sie eine solche Situation und stellen Sie entsprechende Informationen zusammen.

Hintergrundinformationen: Unternehmen; betroffene Bereiche oder Abteilungen; betroffene Mitarbeiter; wichtige Informationen zum Kontext; mögliche Interessengegensätze, Konfliktpotentiale; ...

Besprechung: Dauer; Tagesordnung; Ziele; Teilnehmer; Gesprächsleitung; ...

S. 63 b Übernehmen Sie die jeweiligen Rollen. Notieren Sie Stichworte zu Inhalten und Formulierungen.

Gesprächsphasen	Inhalte	Formulierungen
Eröffnung (Besprechungsleiter)		
Smalltalk		

5. Führen Sie die Besprechung über den Projektstand.

Mit Hinweis auf sprachbedingte Verständnisprobleme um Klärung bitten

Entschuldigen Sie, / Moment (bitte),

- *aber ich bin nicht sicher, ob ich das richtig verstanden habe.*
- *ich fürchte, ich habe jetzt nicht alles verstanden.*
- *könnten Sie das noch mal kurz wiederholen?*
- *wären Sie so freundlich, das noch mal zu erklären?*

- *ich habe etwas Schwierigkeiten, Sie zu verstehen / Ihnen zu folgen: Heißt das, dass ...? / Bedeutet das, dass ...? / Meinen Sie damit, dass ...?*
- *könnten Sie bitte etwas langsamer sprechen?*
- *was bedeutet ...? Könnte das jemand (ins Englische) übersetzen?*

B Gemeinsam neue Ideen entwickeln

Fallbeispiel 3: Besprechung im Projektteam (4)

Zu Beginn des zweiten Gesprächspunktes steht auf dem Flipchart, für alle Teilnehmer ersichtlich:

Unser gemeinsames Verkaufsziel für das 2. Halbjahr:
EURO 160.000.000

Frau Beckmann (Marketing) ergreift das Wort:

Wir kommen nun zu Punkt zwei der Tagesordnung und ich übernehme dazu die Moderation. Natürlich wollen wir unsere Verkaufsziele erreichen, aber es geht nicht darum, unsere Produkte zu jedem Preis zu verkaufen.

Wir praktizieren weiterhin eine konsequente Preispolitik. Nun stellt sich die Frage, welche verkaufsfördernden Maßnahmen brauchen wir, um die Ziele zu erreichen?

Dann schlägt sie das folgende Vorgehen für das anschließende Brainstorming vor:

1. Jedes Teammitglied notiert seine Vorschläge auf Karten (1 Karte pro Vorschlag).
2. Die Karten werden eingesammelt und an die Pinnwand geheftet.
3. Jeder Vorschlag wird von allen Teammitgliedern kommentiert: Was spricht dafür/dagegen?
4. Alle Vorschläge werden gewertet = gepunktet (maximal 4 Punkte):
Welche Maßnahmen finden die beste Akzeptanz?

Mögliche Vorschläge für Verkaufsförderungsmaßnahmen

- hochwertige Weingläser als Geschenk für die Kunden
- den Kunden 6–8x pro Jahr eine Hauszeitschrift zusenden
- Einladung der Inhaber (Bäckereien) zu einem Abendessen
- Organisation eines Tennisturniers (Inhaber der Bäckereien)
- Reise (mit den Schlüsselkunden) nach Rom zu einem Sonderpreis
- schöner Schlüsselanhänger als Kundengeschenk
- exklusiver Flaschenöffner als Kundengeschenk
- Aufsteller und Plakate, die bei den Kunden (Bäckereien) für die Produkte werben
- Verbesserung der Verkaufsunterlagen (Prospekte mit Abbildung der Backwaren)
- Verfügbarkeit von Mustern (des Angebots), die die AD fertig aufgebacken mitbringen oder bei den Kunden aufbacken können
- den Kunden kostenlos die Tiefkühltruhen und/oder die Backöfen zur Verfügung stellen (wie es einige Wettbewerber bereits tun)



1. Bereiten Sie die Beiträge der Moderatorin vor. Notieren Sie wichtige Formulierungen.

Beiträge	Formulierungen
das Vorgehen erklären	
einen Zeitrahmen setzen	
an Vorgehen und Zeitrahmen erinnern	
zu Stellungnahmen/Meinungsäußerungen einladen	
(schweigsame) Teilnehmer zu Meinungsäußerungen ermuntern	
bei Abschweifungen zum Thema zurückführen	
(Zwischen-)Ergebnisse zusammenfassen	
Einverständnis mit der Ergebniszusammenfassung überprüfen	

2. Bereiten Sie die Beiträge der Teammitglieder für das Brainstorming vor.

- a Beim Brainstorming wird es darum gehen, Vorschläge zu machen oder auf Vorschläge anderer zu reagieren. Welche der Formulierungen 1–19 eignen sich? Notieren Sie.

Gesprächsbeiträge	Formulierungen
a Sie machen einen Vorschlag.	
b Sie bewerten einen Vorschlag.	
c Sie schließen sich einem Vorschlag an.	
d Sie lehnen einen Vorschlag ab.	
e Sie wünschen eine Erklärung.	

- | | |
|---|--|
| 1. <i>Ich überlege mir gerade ...</i> | 10. <i>Ich würde vorschlagen, ...</i> |
| 2. <i>Ich frage mich, wie weit ...</i> | 11. <i>Ich glaube/denke/meine, wir sollten ...</i> |
| 3. <i>Es erscheint mir fraglich, ob ...</i> | 12. <i>Was halten Sie von ... / davon, ... zu ...?</i> |
| 4. <i>Meinen Sie wirklich, dass ...?</i> | 13. <i>Warum machen/... wir nicht ...?</i> |
| 5. <i>Können Sie das genauer erklären?</i> | 14. <i>Das ist eine gute Idee.</i> |
| 6. <i>Was verstehen Sie genau unter ...?</i> | 15. <i>Warum eigentlich nicht?</i> |
| 7. <i>Ich kann mir das im Moment noch nicht richtig vorstellen: ...</i> | 16. <i>Ich könnte mir vorstellen, ...</i> |
| 8. <i>Das habe ich gerade nicht verstanden.</i> | 17. <i>Davon bin ich nicht ganz überzeugt.</i> |
| 9. <i>Ich schlage vor, ...</i> | 18. <i>Das halte ich für problematisch.</i> |
| | 19. <i>Wie wäre es mit ...?</i> |

- b Bereiten Sie als Besprechungsteilnehmer oder -teilnehmerin Ihre inhaltlichen Beiträge für das Brainstorming vor. Orientieren Sie sich dabei an den Ideen im Fallbeispiel und ergänzen Sie weitere Vorschläge.

3. Entwickeln Sie neue Ideen für geeignete verkaufsfördernde Maßnahmen.

- a Führen Sie in den Rollen des Moderators und der Teilnehmer das Brainstorming im Projektteam durch.
- b Treffen Sie anschließend gemeinsam die Entscheidung über die am besten geeigneten Maßnahmen zur Verkaufsförderung.



Teil VI



Verfahren für die Zusammenarbeit vereinbaren

- A Gegenstand, Ziele und Form der Zusammenarbeit klären
- B Über Bedingungen verhandeln

A Gegenstand, Ziele und Form der Zusammenarbeit klären

Fallbeispiel 4: Firma Kunder (1)

Firma **Kunder** stellt Kinderspielzeug her.

Aufgrund der vorgesehenen Verschärfung der EU-Bestimmungen über die Zulässigkeit von Lack- und Beizmitteln bei Kinderspielzeug ist das Unternehmen gezwungen, sein Angebot zu verändern und insbesondere die Serie von Baukästen mit bunten Holzbausteinen (Artikelnummer Nr. BK-703, -704, -705), die bisher sehr gut liefen, aus dem Programm zu nehmen.

Die Serie soll ersetzt werden durch Baukästen mit verschiedenfarbigen Naturholzbausteinen, die allerdings ein anderes Design haben und ca. 15%–20% teurer sein werden.

Die Verwendung von unlackiertem Naturholz bringt außerdem eine Reihe technischer Probleme mit sich, die bisher noch nicht zufriedenstellend gelöst sind (u. a. der Schutz gegen Flecken und Verunreinigungen).

Firma **Wagner GmbH. Co. KG** in München ist der Vertriebspartner von Kunder für den süddeutschen Raum.

Herr Full, Verkaufsleiter der Firma Kunder

Er ruft seinen Vertriebspartner in München an, um ihn über die geplante Änderung zu informieren und seine Reaktion darauf in Erfahrung zu bringen. Er möchte die Gelegenheit nutzen, um einige weitere Punkte anzusprechen:

Die letzten Abrechnungen seines Vertriebspartners waren wiederholt mit Verspätung (und nicht wie vereinbart zum Monatsende) eingetroffen.

Er ist aber insgesamt sehr zufrieden mit der Absatzentwicklung und möchte daher sobald wie möglich über eine Ausweitung seines Vertriebsgebiets diskutieren.

Schließlich möchte er auch noch wissen, ob sein Gesprächspartner beabsichtigt, die Spielwarenmesse in Nürnberg zu besuchen, und will gegebenenfalls einen Termin mit ihm vereinbaren.

Herr Gerhardt, Vertriebsleiter der Firma Wagner GmbH Co. KG

Er hat schon von der geplanten Sortimentsänderung des Herstellers gehört. Die Baukasten-Serie hat sich bisher sehr gut verkauft. Die neuen EU-Bestimmungen werden erst in einem Jahr in Kraft treten, und er rechnet mit weiteren Nachbestellungen von den Kunden. Er möchte sicher gehen, dass diese Kunden auch beliefert werden können.

Für Naturholzbaukästen gibt es auch andere Anbieter, das Design wäre also besonders wichtig. Naturholzspielzeug lässt sich zwar teurer verkaufen, eine 20% Preiserhöhung erscheint ihm jedoch eher unrealistisch.

Er braucht mindestens drei Monate vor der Markteinführung der neuen Produkte entsprechende Muster und Fotos.

Er möchte überdies die Gelegenheit nutzen, um einige weitere Punkte anzusprechen:

Er hat die Reklamation eines wichtigen Kunden an die Verkaufsabteilung der Firma Kunder weitergeleitet, jedoch ist bisher eine Antwort ausgeblieben. Mehrere Kunden (Spielwarengeschäfte) haben sich bei ihm beschwert, weil Lieferungen der Firma Kunder nicht termingemäß erfolgt wären.

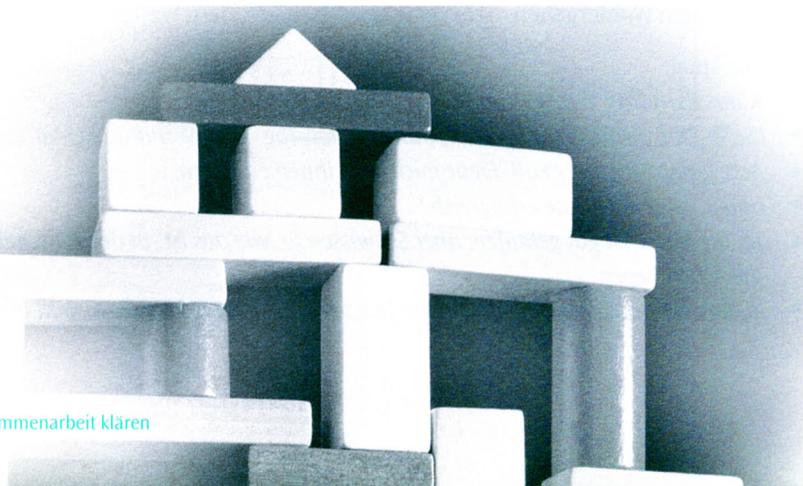
1. Skizzieren Sie einen möglichen Verlauf des Gesprächs zwischen Herrn Full und Herrn Gerhardt.

- a Welche Informationen werden die beiden Gesprächspartner vor dem Gespräch zu den folgenden Punkten bereitstellen? Notieren Sie Stichworte.

	Herr Full (Kunder)	Herr Gerhardt (Wagner)
neue EU-Bestimmungen		
Baukästen mit bunten Holzbausteinen		
Baukästen mit Naturholzbausteinen		
Absatzentwicklung Vertretungsgebiet Wagner		
Vertriebsgebiet (Firma Wagner)		
Abrechnungen (Firma Wagner)		
Kunden (Kunder-Produkte)		
Spielwarenmesse in Nürnberg		

- b Welche Fragen, Wünsche oder Forderungen werden wohl Herr Full und Herr Gerhardt zu diesen Punkten äußern? Notieren Sie Stichworte.

	Herr Full (Kunder)	Herr Gerhardt (Wagner)
neue EU-Bestimmungen		
Baukästen mit bunten Holzbausteinen		
Baukästen mit Naturholzbausteinen		
Absatzentwicklung Vertretungsgebiet Wagner		
Vertriebsgebiet (Firma Wagner)		
Abrechnungen (Firma Wagner)		
Kunden (Wagner-Produkte)		
Spielwarenmesse in Nürnberg		



2. Bereiten Sie Formulierungen für ein Gespräch zwischen Herrn Full und Herrn Gerhardt vor.

a Für welche Gesprächsbeiträge 1–5 eignen sich die Formulierungen? Notieren Sie 1–5.

Gesprächsbeiträge

1. erklären, worum es geht
2. einen neuen Gesprächspunkt ansprechen
3. einen Gesprächspunkt vertiefen
4. auf einen Gesprächspunkt zurückkommen
5. Ergebnisse zusammenfassen

Formulierungen

- a *Also, wir sind übereingekommen, dass ...*
- b *Da Sie gerade ... erwähnen: ...*
- c *Damit wir das später nicht vergessen: ...*
- d *Darf ich noch auf etwas anderes zu sprechen kommen?*
- e *Darf ich noch mal auf ... zurückkommen?*
- f *Es geht/handelt sich um Folgendes: ...*
- g *Gut, dass Sie das ansprechen. ...*
- h *Ich habe mir jetzt Folgendes notiert: ...*
- i *Da wir gerade von ... sprechen: ...*
- j *Ich halte jetzt noch mal kurz fest: ...*
- k *Ich rufe Sie wegen ... an.*
- l *Ich würde gern noch einen weiteren Punkt ansprechen. Und zwar ...*
- m *Noch etwas: ...*
- n *Nochmals zurück zur Frage ...*
- o *Sie sagten vorhin: ...*
- p *Wir haben Ihnen ja schon (per Fax) angekündigt, dass ...*
- q *Wir verbleiben also so: ...*

Gesprächsbeitrag

<input type="text"/>

b Machen Sie Vorschläge für Gesprächseröffnungen, die ein positives Gesprächsklima schaffen, z. B. indem Sie ...

- Zufriedenheit zeigen, mit dem Gesprächspartner zu sprechen;
- an ein Ereignis erinnern, das Sie beide (oder den Gesprächspartner) betrifft;
- nach dem Wohlergehen, dem Gang der Geschäfte, dem Wetter ... fragen.

zum Beispiel:

- *Klaus Gerhardt, Wagner GmbH.*
- ▶ *Dieter Full, Firma Kunder am Apparat. Guten Tag, Herr Gerhardt. Schön, dass Sie zurück sind.*
- *Ach, guten Tag, Herr Full. Freut mich, von Ihnen zu hören.*
- ▶ *Und ... war die Messe erfolgreich?*
- *Ja, die Messe ist gut gelaufen, aber Sie wissen ja, wie das ist: In der Zwischenzeit bleibt die Arbeit liegen ...*
- ▶ *Ja, das kenne ich, so geht's mir auch jedes Mal ... Herr Gerhardt, es geht um Folgendes: ...*

3. Bereiten Sie angemessene Reaktionen auf Kritik oder Beschwerden des Gesprächspartners vor.

- a Welche Beanstandungen werden von den beiden Gesprächspartnern (Fallbeispiel 5, Seite 44) geäußert? Notieren Sie Stichworte und erklären Sie sie kurz.

Beanstandungen von Herrn Full:	
Beanstandungen von Herrn Gerhardt:	

- b Lesen Sie die Empfehlungen zur Behandlung von Beschwerden.

Fehler zugeben

Geben Sie einen Fehler sofort und unumwunden zu: „Sie haben Recht. ... ist so nicht in Ordnung.“

Nennen Sie den wahren Grund für die Panne oder den Qualitätsfehler. Fachleute haben zum Beispiel Verständnis für die Tücken der Technik. Umständliche Rechtfertigungen interessieren aber einen enttäuschten Käufer nicht; für ihn ist die Lösung wichtiger.

Verständnis zeigen

Ob die Beschwerde berechtigt ist oder nicht, zeigen Sie in jedem Fall Verständnis. Auch eine geringe Lieferverzögerung kann für den Kunden ernste Konsequenzen haben, ebenso eine an sich leichte Störung, die aber die ganze Produktion lahm legen kann. Hören Sie geduldig die Sorgen des Kunden an, das entschärft die Situation. Vermeiden Sie Reizwörter wie: „Dafür können wir doch nichts. Sie sollten die Bedienungsanleitung richtig lesen!“ Bieten Sie schnelle und kostengünstige Hilfe an: „Natürlich ist der Ausfall für Sie ärgerlich. Bedenken Sie aber, dass Sie das Gerät inzwischen zwei Jahre im Dauerbetrieb einsetzen. Wir werden Ihnen den Ersatz kostengünstig berechnen.“

Entschuldigung

Vergessen Sie nie ein Wort der Entschuldigung. Entschuldigen Sie sich aber nicht unterwürfig. Eine Panne kann immer und überall vorkommen. Niemand ist unfehlbar, auch Ihr Kunde nicht. Machen Sie Ihr Personal nicht zum Sündenbock. Das wirkt wenig sympathisch. Erklären Sie dem Kunden, was Sie getan haben, damit sich der Fehler nicht wiederholt. „Für Ihren wichtigen Hinweis sind wir Ihnen sehr dankbar. Wir werden in Zukunft unbedingt darauf achten.“

(aus: ASSISTENZ)



- c Entsprechen die folgenden Reaktionen von Herrn Full und Herrn Gerhardt den Empfehlungen, die im Text auf Seite 47 genannt werden? Kreuzen Sie an.

Reaktionen von Herrn Full auf Beanstandungen von Herrn Gerhardt	Nein	Ja
Sind Sie sicher, dass die Lieferungen nicht rechtzeitig eingetroffen sind?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Also, Sie müssen verstehen, dass wir nicht jeden Einzelfall sofort behandeln können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte sehen Sie in diesem Vorfall eine Ausnahme, die sich nicht wiederholen wird. Wir möchten ein zuverlässiger Partner für Sie bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da rufen Sie am besten mal den Herrn / die Frau ..., der/die ist dafür zuständig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dieser Hinweis ist für uns sehr wichtig. Ich werde das umgehend überprüfen und Sie über die weiteren Schritte unterrichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das halte ich für ausgeschlossen. Ich bin sicher, dass die rechtzeitig geliefert worden sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir bedauern sehr, dass das passiert ist, und wir werden alles in die Wege leiten, um in Zukunft die fristgemäße Lieferung sicherzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bedaure sehr, dass das passiert ist, aber solche Pannen lassen sich leider nicht vermeiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte entschuldigen Sie vielmals diese Panne. Es tut uns schrecklich Leid, dass das passiert ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben die Spedition ordnungsgemäß beauftragt. Das Problem liegt also dort.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Reaktionen von Herrn Gerhardt auf Beschwerden von Herrn Full	Nein	Ja
Ach wissen Sie, manche Kunden finden immer einen Vorwand, um dann nicht pünktlich zu bezahlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das ist uns wirklich außerordentlich peinlich und ich bitte Sie hiermit um Entschuldigung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben natürlich Recht. Wir haben die Verzögerung zu spät bemerkt. Bitte entschuldigen Sie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie waren bisher mit uns zufrieden. Wir versprechen Ihnen, Sie werden es auch in Zukunft wieder sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich verstehe Ihren Ärger. Wir hatten ein Problem in der Buchhaltung und ich hätte Sie informieren sollen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das halte ich für ausgeschlossen. Ich bin sicher, dass die rechtzeitig zugestellt wurden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- d Erläutern Sie Ihre Antworten.



- S. 59 4. Wählen Sie die Rolle eines der beiden Gesprächspartner und bereiten Sie das Gespräch vor. Notieren Sie Stichworte zu den Inhalten und geeignete Formulierungen.

Gesprächsphasen	Stichworte	Formulierungen
1. Begrüßung am Telefon, einige persönliche Worte wechseln		
2. Anlass des Anrufs		
3. einzelne Punkte erläutern und diskutieren		
4. Zwischenergebnisse zusammenfassen		
5. zusätzliche Gesprächspunkte ansprechen		
6. Ergebnisse/Vereinbarungen zusammenfassen		
7. Verabschiedung		

5. Sie möchten Ziele und Form der Zusammenarbeit mit Ihrem Gesprächspartner oder Ihrer Gesprächspartnerin klären. Führen Sie das Gespräch.

- a Zwei Beobachter notieren, wie häufig die Gesprächspartner oder -partnerinnen die folgenden Gesprächstechniken einsetzen.

Beurteilung – Gesprächstechniken	A	B
Er/Sie ...		
– nennt den Namen des Gesprächspartners.		
– stellt Fragen, die das Verständnis sicherstellen.		
– signalisiert Verständnis für Wünsche/Probleme des Partners.		
– steuert das Gespräch: leitet neue Gesprächspunkte ein, kommt auf Punkte/Fragen zurück.		
– fasst Zwischenergebnisse und Vereinbarungen zusammen.		

- b Geben Sie Feedback über die Gesprächsführung der beiden Gesprächspartner oder -partnerinnen.

- ▶ Haben sich beide Gesprächspartner bemüht, die guten Geschäftsbeziehungen zu wahren (Partnerorientierung)?
- ▶ Hat jeder seine eigenen Interessen gewahrt/durchgesetzt?
- ▶ Welchen Einfluss hatten sie auf den Gesprächsverlauf und das Gesprächsergebnis?

B Über Bedingungen verhandeln

Fallbeispiel 4: Firma Kunder (2)

Die Firma **Kunder**, ein mittelständisches Unternehmen, stellt Kinderspielzeug her, darunter auch Holzbaukästen mit bunten Holzbausteinen.

Deutschland ist der wichtigste Absatzmarkt für Firma Kunder und die Firma **Kaufmann GmbH Co. KG** in Frankfurt ist ihr Vertriebspartner für die gesamte Bundesrepublik.

Die Firma Kaufmann ist ein bedeutender Handelsbetrieb für Spielwaren. Außendienstmitarbeiter besuchen in der Bundesrepublik den Spielwaren-Facheinzelhandel. Aufgrund der vorgesehenen Verschärfung der EU-Bestimmungen über die Zulässigkeit von Lack- und Beizmitteln bei Kinderspielzeug wird die Firma Kaufmann ihr Lieferprogramm ändern und insbesondere die Serie der Baukästen der Firma Kunder, die bisher sehr gut liefen, aus dem Programm nehmen.

Die Geschäftsführung der Firma Kunder versucht, auf die veränderte Marktlage zu reagieren. Man hat damit begonnen, eine neue Baukasten-Serie mit verschiedenfarbigen Naturholzbausteinen und neuem Design zu entwickeln. Doch die Verwendung von unlackiertem Naturholz bereitet eine Reihe technischer Probleme (u. a. der Schutz gegen Flecken und Beschädigungen der Holzbausteine), die bisher noch nicht zufriedenstellend gelöst sind. Außerdem werden die Baukästen um ca. 15% teurer sein. Deshalb steht auch eine alternative Lösung mit wasserlöslichen Lacken zur Diskussion.

Herr Full, Verkaufsleiter der Firma Kunder, erhält einen Anruf von Herrn Gaiser, dem Vertriebsleiter der Firma Kaufmann.

1. **Vergleichen Sie dieses Fallbeispiel mit Fallbeispiel 5 (Seite 44). Welche Unterschiede gibt es? Welchen Einfluss können diese Unterschiede auf die Geschäftsbeziehung, auf den Verlauf und das Ergebnis des Gesprächs haben?**



2. **Hören Sie das Gespräch zwischen Herrn Full und Herrn Gaiser.**

- a **Wie bewerten Sie das Gesprächsklima? Kreuzen Sie an und erläutern Sie Ihren Eindruck.**

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| eher persönlich | <input type="checkbox"/> |
| eher sachlich | <input type="checkbox"/> |
| eher angespannt | <input type="checkbox"/> |

- b Welche Fragen, Auskünfte, Wünsche/Forderungen und entsprechende Reaktionen gibt es von beiden Gesprächspartnern zu den folgenden Gesprächspunkten? Notieren Sie Stichworte. Fassen Sie dann den Gesprächsverlauf noch einmal zusammen.

Gesprächspunkte	Herr Full	Herr Gaiser
Inkrafttreten der neuen Bestimmung	1. Januar	(ist informiert)
Auswirkungen im Spielzeugwarenhandel		
alternative Lösungen		
Termin, Preis zu dem die neue Baukasten-Serie auf den Markt kommen soll		
Termin, zu dem erste Muster für den Katalog verfügbar sein werden		
geplante Preiserhöhung		
neue Vereinbarungen mit den Lieferanten		
Besuch der Spielwarenmesse in Nürnberg		

3. Vergleichen Sie unterschiedliche Verhandlungsstile.

- a Lesen Sie die Übersicht zu Verhandlungsstilen.

Verhandlungsstile und ihre Merkmale

„weich“ verhandeln	„hart“ verhandeln	„sachbezogen“ verhandeln (nach dem Harvard-Konzept)
Teilnehmer sind Freunde Ziel: Übereinkunft mit der Gegenseite	Teilnehmer sind Gegner Ziel: Sieg über die Gegenseite Sieg-Niederlage-Modell	Teilnehmer sind Problemlöser Ziel: vernünftige Ergebnisse Sieg-Sieg-Modell
Konzessionen werden zur Verbesserung der Beziehung gemacht	Konzessionen werden als Voraussetzung der Beziehung gefordert	Menschen und Probleme getrennt behandeln
Bereitwillige Änderung der eigenen Position	Beharren auf der eigenen Position	Konzentration auf Interessen; nicht auf feste Positionen
Einseitige Zugeständnisse werden im Interesse einer Übereinkunft in Kauf genommen	Einseitige Vorteile werden als Preis für die Übereinkunft gefordert	Möglichkeiten für gegenseitigen Nutzen suchen
Bestehen auf einer Übereinkunft	Bestehen auf der eigenen Position	Bestehen auf objektiven Kriterien

(aus: Überzeugend Argumentieren)

- b Welchem Verhandlungsstil entspricht die Gesprächsführung von Herrn Gaiser und welchem der von Herrn Full? Erläutern Sie Ihre Antworten.

c Lesen Sie das Gespräch (Seite 69).

- ▶ Bei welchen Beiträgen wird der Verhandlungsstil der beiden Gesprächspartner besonders deutlich?
- ▶ In welchen Gesprächssequenzen würden Sie Herrn Full ein anderes Vorgehen im Gespräch empfehlen?

d Bei welchen Gesprächspunkten wäre es sinnvoll, den Gesprächspartner durch Nachfragen zu präziseren Erklärungen aufzufordern? Schlagen Sie entsprechende Fragen vor.

Nachfragen

- *Verstehe ich Sie richtig? ...*
- *Wollen Sie damit sagen, dass ...?*
- *Moment, ich möchte sicher sein, dass ich Sie richtig verstehe: ...*
- *Was meinen Sie genau mit ...?*
- *Was verstehen Sie genau unter ...?*
- *Sie sagten gerade: ... Bedeutet/heißt das, dass ...?*

Nachfrage von Herrn Full, z. B.:

Sie sagten gerade: Der Spielwarenhandel bestellt nicht mehr. Wollen Sie damit sagen, dass der Spielwarenhandel schon jetzt auf alle weiteren Bestellungen verzichtet? ...

e Wie könnte Herr Gaiser ein partnerschaftlicheres Gesprächsklima schaffen, ohne dabei seine Gesprächsziele zu verändern?

- bei der Gesprächseröffnung (Smalltalk)
 - durch alternative Formulierungen bestimmter Beiträge im Gespräch
 - durch ergänzende Fragen oder Kommentare, die Verständnis für die Probleme und Interessen des Gesprächspartners signalisieren
- Machen Sie Vorschläge.**

Zum Beispiel:

Herr Full, wir hatten ja schon bei unserem letzten Treffen von dieser neuen Verordnung ... gesprochen. Sie wissen sicher, dass die im Januar gültig wird. Leider haben wir schon jetzt festgestellt, ...



4. Verhandeln Sie mit einem Gesprächspartner oder einer Gesprächspartnerin über Bedingungen der Zusammenarbeit. Bereiten Sie das Gespräch vor.

- a Wählen Sie eine vergleichbare Situation aus Ihrem eigenen beruflichen Alltag und notieren Sie wichtige Informationen.

	Unternehmen A	Unternehmen B
Name des Unternehmens		
Gesprächspartner/Verantwortungsbereiche		
Art der Geschäftsbeziehung		
konkreter Anlass für das Gespräch		
weitere Informationen		
Interessenlage		
Ziele		
Wünsche/Forderungen		



- b Notieren Sie entsprechend Ihrer Rolle Stichworte zu den Punkten 1–4.

Gesprächspartner aus dem Unternehmen A <input type="checkbox"/> aus dem Unternehmen B <input type="checkbox"/>	
1. Gesprächspunkte, die Sie behandeln wollen	
2. Ziele, die Sie im Gespräch erreichen wollen	
3. Verhandlungsspielraum, den Sie sich im Hinblick auf diese Ziele geben (Minimum-Maximum)	
4. Argumente/Erklärungen, die Sie verwenden wollen	

5. Sie wollen mit einem Geschäftspartner oder einer Geschäftspartnerin Formen und Bedingungen einer Zusammenarbeit aushandeln. Führen Sie das Gespräch mit einem Partner oder einer Partnerin. Orientieren Sie sich am folgenden Gesprächsablauf.

Gesprächsphasen

1. Begrüßung
2. Smalltalk
3. Anlass, Gegenstand
4. Verhandlung
 - 4.a Informationen
 - 4.b Beanstandungen
 - 4.c Forderungen
 - 4.d Vorschläge
 - 4.e Vereinbarungen
5. Zusammenfassung
6. Dank
7. Verabschiedung

- a Zwei Beobachter notieren, wie häufig die Gesprächspartner oder -partnerinnen die folgenden Gesprächstechniken einsetzen.

Beurteilung – Gesprächstechniken

Er/Sie ...

- nennt den Namen des Gesprächspartners.
- stellt Fragen, die das Verständnis sicherstellen.
- signalisiert Verständnis für Wünsche/Probleme des Partners.
- steuert das Gespräch: leitet neue Gesprächspunkte ein, kommt auf Punkte/Fragen zurück.
- fasst Zwischenergebnisse und Vereinbarungen zusammen.

A

B

- b Geben Sie Feedback über die Gesprächsführung der beiden Gesprächspartner oder -partnerinnen.

- ▶ Haben sich die Gesprächspartner bemüht, die guten Geschäftsbeziehungen zu wahren (Partnerorientierung)?
- ▶ Haben sie ihre eigenen Interessen gewahrt/durchgesetzt?
- ▶ Welchen Einfluss hatten sie auf den Gesprächsverlauf und das Gesprächsergebnis?

Teil VII



Kommunikationsmittel: Besprechungen im beruflichen Alltag

Übersicht

1. Sie leiten ein informelles Gespräch ein

- a Sie begrüßen Ihren Gesprächspartner
- b Sie stellen sich vor
- c Sie stellen einen Kollegen vor
- d Sie reagieren auf eine Vorstellung
- e Sie bitten um ein kurzes Gespräch
- f Sie akzeptieren ein kurzes Gespräch
- g Sie weisen die Bitte (um ein kurzes Gespräch) zurück
- h Sie erinnern an den Kontext/Gegenstand
- i Sie informieren
- j Sie fragen nach dem Gegenstand
- k Sie erklären, worum es geht
- l Sie stellen ergänzende Fragen
- m Sie sprechen einen weiteren Gesprächspunkt an

2. Sie vereinbaren Termine

- a Sie schlagen einen Termin vor
- b Sie lehnen einen Terminvorschlag ab
- c Sie schlagen einen anderen Termin vor
- d Sie nehmen einen Terminvorschlag an
- e Sie bestätigen die Terminvereinbarung

3. Sie führen ein Gespräch

- a Sie äußern Ihre Meinung
- b Sie äußern Einverständnis
- c Sie äußern Nicht-Einverständnis
- d Sie möchten Sachverhalte klären
- e Sie vertiefen einen Gesprächspunkt
- f Sie machen einen Vorschlag
- g Sie äußern Zweifel an einem Vorschlag
- h Sie stimmen einem Vorschlag zu
- i Sie lehnen einen Vorschlag ab
- j Sie wünschen eine Erklärung
- k Sie sprechen einen neuen Gesprächspunkt an
- l Sie möchten auf etwas zurückkommen
- m Sie fragen nach
- n Sie überprüfen, ob Sie Ihren Partner richtig verstanden haben
- o Sie möchten ein Missverständnis aufklären
- p Sie möchten Lösungen erarbeiten
- q Sie fassen Ergebnisse zusammen

4. Sie leiten eine Besprechung

- a Sie schlagen vor, pünktlich zu beginnen
- b Sie nennen Themen, Ziele, Dauer der Besprechung
- c Sie laden zu Wortmeldungen ein
- d Sie erteilen das Wort
- e Sie steuern den Besprechungsablauf
- f Sie erinnern an die verfügbare Zeit
- g Sie schließen einen Gesprächspunkt ab
- h Sie fassen (Zwischen)Ergebnisse zusammen
- i Sie schließen eine Besprechung ab

5. Sie nehmen an einer Besprechung teil

- a Sie bitten ums Wort
- b Sie fragen nach
- c Sie möchten jemanden unterbrechen
- d Sie wehren sich gegen eine Unterbrechung
- e Sie bitten mit Hinweis auf sprachbedingte Verständnisprobleme um Klärung
- f Sie bitten sprachbedingte Verständnisschwierigkeiten zu berücksichtigen
- g Sie leiten einen eigenen Beitrag (Information/Stellungnahme ...) ein

6. Sie äußern Lob/Kritik – Sie reagieren auf Lob/Kritik

- a Sie loben, sprechen Ihre Anerkennung aus
- b Sie reagieren auf Lob/Anerkennung
- c Sie möchten (konstruktive) Kritik äußern
- d Sie reagieren auf Kritik

7. Sie möchten einen Konflikt beilegen

- a Sie signalisieren Verständnis für Reaktionen Ihres Kollegen
- b Sie machen Zugeständnisse
- c Sie knüpfen ein Zugeständnis an eine Bedingung

8. Sie reagieren auf Beschwerden

9. Sie möchten kulturbedingte Missverständnisse vermeiden

- a Sie möchten (sich) über kulturbedingte Erwartungen informieren
- b Sie möchten sich mit Ihrem Partner auf einen gemeinsamen Standard einigen

1. Sie leiten ein informelles Gespräch ein

a Sie begrüßen Ihren Gesprächspartner

- Guten Tag, Frau/Herr ...
- Tag, Frau/Herr ...
- Hallo, ... (Vorname)
- Schön, dass ich Sie gerade treffe, Frau/Herr ...
- Freut mich, Sie zu sehen, Frau/Herr ...

b Sie stellen sich vor

Guten Tag,

- mein Name ist ...
- ich heiße ...
- ich bin ..., ... (Abteilung).

c Sie stellen einen Kollegen vor

- Darf ich Ihnen Frau/Herrn ... vorstellen?
- Darf ich Sie (mit Frau/Herrn ...) bekannt machen?
- Das ist Frau/Herr ... aus/von der ... (Abteilung).

d Sie reagieren auf eine Vorstellung

- Freut mich, / Schön, Sie kennen zu lernen, Frau/Herr ...
- Sehr erfreut.

e Sie bitten um ein kurzes Gespräch

- Ich hoffe, ich störe Sie nicht.
- Kann/Könnte ich Sie kurz sprechen?
- Hätten/Haben Sie einen Moment Zeit?
- Ich würde Sie gern wegen ... sprechen.
- Darf ich einen Augenblick stören? Ich wollte ...

f Sie akzeptieren ein kurzes Gespräch

- Ja, bitte, worum geht es?
- Kein Problem. Was kann ich für Sie tun?
- Nein/Ja, kommen Sie nur rein.
- Ja, gerne/natürlich/selbstverständlich ...

g Sie weisen die Bitte (um ein kurzes Gespräch) zurück

- Also, kurzfristig wäre das schwierig. Ich habe im Moment wahnsinnig viel ...
- Tut mir Leid, aber ich bin jetzt gerade dabei / damit beschäftigt, ... zu (machen).
- Jetzt sofort geht es leider nicht, denn ...
- Können wir das in einer halben Stunde / heute Nachmittag ... besprechen? Ich muss jetzt unbedingt ...

h Sie erinnern an den Kontext/Gegenstand

- *Sie wissen ja, dass ...*
- *Sie erinnern sich sicher, dass ...*
- *Sie haben doch häufig mit ... zu tun.*
- *Sie hatten mich gebeten, Sie zu informieren, sobald ...*
- *Es wird Sie sicher interessieren, was/wie ...*
- *Wie Sie wissen, ...*

i Sie informieren

- *Zu Ihrer Information: ...*
- *Ich komme jetzt gerade von ... und ...*
- *Ich habe jetzt gerade erfahren, dass ...*
- *Ich wollte Ihnen nur kurz mitteilen, dass ...*
- *Sie wissen ja, dass ... Dazu Folgendes: ...*

j Sie fragen nach dem Gegenstand

- *Worum handelt es sich?*
- *Worum geht es genau?*
- *Können Sie mir genauer erklären, was/worum ...?*

k Sie erklären, worum es geht

- *Es geht um Folgendes: ...*
- *Es handelt sich um ...*
- *Ich bin damit beauftragt, ...*
- *Sie wissen ja sicher, dass ...*
- *Ich rufe Sie wegen ... an.*
- *Ich möchte/würde gern mit Ihnen über ... sprechen.*

l Sie stellen ergänzende Fragen

- *Wie dringend ist das?*
- *Ist es wichtig, dass wir das sofort besprechen/...?*
- *Worum geht es dabei genau?*
- *Wie lange brauchen wir dafür? / Wie lange würde das dauern?*
- *Wäre es nicht sinnvoll, dass auch Frau/Herr ... dabei ist / ...?*

m Sie sprechen einen weiteren Gesprächspunkt an

- *Übrigens, was ich noch sagen wollte: ...*
- *Noch was ganz anderes: ...*
- *Wo wir gerade dabei sind: ...*
- *Da ich gerade hier bin: ... / Sie gerade hier sind: ...*
- *Da ich Sie gerade an der Leitung habe: ...*
- *Was ich Sie noch fragen wollte: Was/Wie ...?*
- *Wissen sie zufällig, was/wie/ob ...?*

2. Sie vereinbaren Termine

a Sie schlagen einen Termin vor

- Können/Könnten Sie am ... (Wochentag/Datum) um ... Uhr?
- Was halten Sie von ... (Wochentag) um ... Uhr?
- Wie sieht es mit ... (Wochentag), dem ... (Datum) aus?
- Würde Ihnen ... (Wochentag), der ... (Datum), um ... Uhr passen?
- Geht es am ... (Wochentag/Datum) um ... Uhr?

b Sie lehnen einen Terminvorschlag ab

- Tut mir Leid, aber das geht nicht, denn ...
- Da bin ich / habe ich leider ...
- Da müssten wir einen anderen Zeitpunkt finden, denn ...
- Das ist leider nicht möglich / schwierig, weil ...

c Sie schlagen einen anderen Termin vor

- Der einzige Termin, der für mich infrage kommt, ist ...
- Ein möglicher Termin wäre für mich ...
- Mir würde ... (Wochentag) ... um ... Uhr besser passen.

d Sie nehmen einen Terminvorschlag an

- Einverstanden!
- Ja, das passt mir gut.
- Ja, das wird gehen.

e Sie bestätigen die Terminvereinbarung

- Ich notiere mir jetzt: ... (Wochentag), den ... (Datum) um ... Uhr.
- Gut, ich halte noch mal fest: am ... (Wochentag/Datum) um ... Uhr.
- Also gut, wir sehen uns dann am ... (Wochentag/Datum) um ... Uhr.

3. Sie führen ein Gespräch

a Sie äußern Ihre Meinung

- Ich finde das ...
- Mir erscheint das (als) ...
- Ich habe den Eindruck, dass ...
- Ich empfinde das als ...
- Meiner Meinung nach / Meines Erachtens ...
- Aus meiner Sicht ist das ...
- Ich bin der Meinung, dass ...

b Sie äußern Einverständnis

- Ja, das sehe ich genauso.
- Ja, damit haben Sie völlig Recht.
- Das stimmt. / Das ist richtig.
- Da muss ich ihnen Recht geben.
- Das überzeugt mich. / Das klingt überzeugend.

c Sie äußern Nichteinverständnis

- *In diesem Punkt muss ich Ihnen leider widersprechen: ...*
- *Das sehe ich anders: ...*
- *Nein, das überzeugt mich nicht.*
- *Da bin ich (völlig) anderer Meinung.*
- *(Ich glaube,) Das stimmt nicht.*
- *Das entspricht nicht meinen Informationen.*

d Sie möchten Sachverhalte klar stellen

- *An welchen Vorfall denken Sie dabei?*
- *Können Sie das, was Sie eben gesagt haben, mit einem konkreten Beispiel belegen?*
- *Was ist konkret vorgefallen?*
- *Worum genau geht es dabei?*
- *Haben Sie dazu genauere Informationen?*
- *Können Sie das etwas genauer erläutern?*

e Sie vertiefen einen Gesprächspunkt

- *Bevor wir zum nächsten Punkt übergehen, ...*
- *Da Sie gerade ... erwähnen: ...*
- *Da wir gerade von ... sprechen: ...*
- *Damit wir das später nicht vergessen: ...*
- *Ich möchte noch Folgendes hinzufügen: ...*
- *Dabei fällt mir ein: ...*
- *Gut, dass Sie das ansprechen. ...*

f Sie machen einen Vorschlag

- *Ich schlage vor, ...*
- *Ich würde vorschlagen, ...*
- *Ich glaube/denke/meine, wir sollten ...*
- *Was halten Sie von ... / davon, ... zu ...?*
- *Warum machen/... wir nicht ...?*
- *Ich könnte mir vorstellen, dass ...*
- *Wie wäre es mit ...?*

g Sie äußern Zweifel an einem Vorschlag

- *Ich frage mich, wie weit ...*
- *Meinen/Glauben Sie wirklich, dass ...?*
- *Ich kann mir das im Moment noch nicht richtig vorstellen.*
- *Das habe ich gerade nicht verstanden. Wie/Was ...?*
- *Es erscheint mir fraglich, ob ...*

h Sie stimmen einem Vorschlag zu

- *Warum eigentlich nicht?*
- *Das ist eine gute Idee.*
- *Ja, das überzeugt mich.*
- *Einverstanden. Das ist eine gute Idee.*

i Sie lehnen einen Vorschlag ab

- *Diesen Vorschlag halte ich für nicht geeignet, um ...*
- *Ich glaube nicht, dass das machbar / die richtige Lösung ist / ...*
- *Das halte ich für problematisch.*
- *Damit bin ich nicht einverstanden.*
- *Das hilft/bringt uns meiner Meinung nach nicht weiter.*

j Sie wünschen eine Erklärung

- *Können Sie das genauer erklären?*
- *Was verstehen Sie genau unter ...?*
- *Könnten Sie mir erklären, wann/wie/woher ...?*
- *Mir ist jetzt nicht ganz klar, wie/ob/...*

k Sie sprechen einen neuen Gesprächspunkt an

- *Darf ich noch auf etwas anderes zu sprechen kommen?*
- *Damit wir das später nicht vergessen: ...*
- *Ich würde gern noch einen weiteren Punkt ansprechen: Und zwar ...*
- *Noch etwas: ...*

l Sie möchten auf etwas zurückkommen

- *Darf ich noch mal auf ... zurückkommen?*
- *Sie sagten vorhin: ...*
- *Um auf die Frage ... zurückzukommen: ...*
- *Nochmals zurück zur Frage ...*

m Sie fragen nach

- *Verstehe ich Sie richtig: ...?*
- *Wollen Sie damit sagen, dass ...?*
- *Moment, ich möchte sicher sein, dass ich Sie richtig verstehe: ...*
- *Was meinen Sie genau mit ...?*
- *Was verstehen Sie genau unter ...?*
- *Sie sagten gerade: ... Bedeutet/heißt das, dass ...?*

n Sie überprüfen, ob Sie Ihren Partner richtig verstanden haben

- *Möchten Sie, dass ich ...?*
- *Haben Sie den Eindruck, dass ...?*
- *Erwarten Sie jetzt von mir, dass ich ...?*
- *Das klingt für mich so, als ob ...*
- *Sagen Sie mir das jetzt, damit ich ... / weil ...?*
- *Ich habe jetzt verstanden, dass ... / Ich habe den Eindruck, dass ... Ist das richtig?*
- *Ich bin nicht sicher, ob ich Sie richtig verstanden habe: ...*
- *Meinen Sie damit, dass ... ? / Wollen Sie damit sagen, dass ...?*
- *Gehe ich richtig mit der Annahme, dass Sie ...?*
- *Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie ...*
- *Was verstehen Sie genau unter ...?*
- *Was meinen Sie mit ...?*

o Sie möchten ein Missverständnis aufklären

- *Nein, so habe ich das nicht gemeint.*
- *Vielleicht habe ich mich missverständlich ausgedrückt. Was ich sagen wollte, war ...*
- *Da habe ich mich vielleicht missverständlich ausgedrückt: ...*
- *Lassen Sie mich das bitte noch mal anders erklären: ...*
- *Das ist jetzt wohl ein Missverständnis: Ich ...*

p Sie möchten Lösungen erarbeiten

- *Was schlagen Sie vor?*
- *Wie könnte man das ändern?*
- *Wäre es eine Lösung, wenn wir ...?*
- *Vielleicht sollten wir künftig ...*
- *Wäre es nicht am besten, wenn ...?*
- *Wären Sie damit einverstanden, wenn ...?*
- *Was halten Sie davon, wenn ...?*
- *Können wir uns darauf verständigen, dass ...?*
- *Ich schlage vor, ich/wir/Sie ...*

q Sie fassen Ergebnisse zusammen

- *Also, wir sind übereingekommen, dass ...*
- *Ich habe mir jetzt Folgendes notiert: ...*
- *Ich halte jetzt noch mal kurz fest: ...*
- *Wir verbleiben also so: ...*
- *Gut, ich fasse noch mal kurz zusammen: ...*

4. Sie leiten eine Besprechung

a Sie schlagen vor, pünktlich zu beginnen

- *Also, ich schlage vor, dass wir jetzt/pünktlich beginnen, denn ...*
- *Wenn wir den Zeitplan einhalten wollen, sollten wir jetzt beginnen.*
- *Wenn Sie einverstanden sind, beginnen wir jetzt gleich, sonst ...*

b Sie nennen Themen, Ziele, Dauer der Besprechung

- *Auf unserer Tagesordnung haben wir die folgenden Punkte: ...*
- *Wenn Sie damit einverstanden sind, sollten wir die folgenden Punkte besprechen: ...*
- *Ziel unseres Gesprächs ist ...*
- *Wir haben ... (Stunden) Zeit; ich schlage folgendes Verfahren/Vorgehen vor: ...*
- *Vielleicht sollten wir zunächst klären, ...*

c Sie laden zu Wortmeldungen ein

- *Wer möchte beginnen?*
- *Jemand direkt dazu?*
- *Wer möchte sich zu diesem Punkt äußern?*
- *Gibt es Kommentare/Fragen zu diesem Punkt?*

d Sie erteilen das Wort

- Vielleicht zuerst Frau/Herr ..., dann ...
- Vielleicht können Sie etwas dazu sagen, Frau/Herr ...?
- Frau/Herr ..., dazu wollten Sie etwas sagen / Stellung nehmen.
- Hören wir die Meinung von Frau/Herrn ...

e Sie steuern den Besprechungsablauf

- Darf ich Ihre Frage noch einen Moment zurückstellen und zuerst klären, ob ...?
- Ich denke, das führt und jetzt zu weit vom Thema ab. Die Frage war: ...
- Ich glaube, die Diskussion führt zu keinem Ergebnis, deshalb schlage ich vor ...
- Ich glaube, so kommen wir nicht weiter. Ich schlage Folgendes vor: ...
- Lassen Sie uns doch bitte kurz noch diesen Punkt zu Ende bringen, bevor wir ...

f Sie erinnern an die verfügbare Zeit

- Darf ich an den Zeitplan erinnern, auf den wir uns geeinigt hatten?
- Es ist jetzt ... (Uhr). Wir haben noch ungefähr ... Minuten Zeit.
- Wir sollten diesen Punkt jetzt abschließen, denn es bleiben uns nur noch ...

g Sie schließen einen Gesprächspunkt ab

- Können wir dazu jetzt eine Entscheidung treffen?
- Wir sollten die Diskussion über diesen Punkt jetzt abschließen und ...
- Wir sollten jetzt zum nächsten Punkt kommen/übergehen.
- Wir sollten diesen Punkt später noch einmal aufgreifen und jetzt ...

h Sie fassen (Zwischen)Ergebnisse zusammen

- Sind Sie mit der folgenden Zusammenfassung einverstanden?
- Für das Protokoll fasse ich als Gesprächsergebnis zusammen: ...
- Ich fasse jetzt noch mal zusammen, wer welche Aufgaben übernimmt: ...
- Ich halte die Ergebnisse unseres Gesprächs fest: ...

i Sie schließen eine Besprechung ab

- Wir hatten uns für heute vorgenommen: ... Wir haben jetzt Folgendes erreicht: ...
- Ich denke, wir haben alle Punkte besprochen.
- Haben wir etwas Wichtiges vergessen?

5. Sie nehmen an einer Besprechung teil

a Sie bitten ums Wort

- Darf ich zu diesem Punkt ums Wort bitten?
- Darf ich dazu kurz etwas sagen?
- Darf ich dazu etwas sagen?

b Sie fragen nach

- Darf ich kurz nachfragen?
- Darf ich da kurz einhaken?
- Eine kurze Zwischenfrage bitte: ...?
- Eine Frage bitte: ...
- Ich habe/hätte dazu noch eine Frage: ...

c Sie möchten jemanden unterbrechen

- Entschuldigen Sie, darf ich Sie kurz unterbrechen?
- Wenn ich Sie hier kurz unterbrechen darf: ...
- Eine Zwischenfrage (wenn Sie erlauben): ...

d Sie wehren sich gegen eine Unterbrechung

- Darf ich diesen Gedanken zu Ende führen?
- Einen Augenblick bitte, darf ich das abschließen?
- Einen Moment bitte, ich bin gleich fertig.
- Geben Sie mir noch ... Minuten.
- Lassen Sie mich gerade noch diesen Punkt zu Ende bringen.

e Sie bitten mit Hinweis auf sprachbedingte Verständnisprobleme um Klärung

Entschuldigen Sie, / Moment, / Darf ich Sie kurz unterbrechen,

- aber ich bin nicht sicher, ob ich das richtig verstanden habe.
- ich fürchte, ich habe jetzt nicht alles verstanden.
- könnten Sie das noch mal kurz wiederholen?
- wären Sie so freundlich, das noch mal zu erklären?
- Sie haben mehrmals ein Wort verwendet, das ich nicht kenne: ... oder so ähnlich. Was ist damit gemeint?

f Sie bitten sprachbedingte Verständnisschwierigkeiten zu berücksichtigen

Ich habe etwas Schwierigkeiten Sie zu verstehen / Ihnen zu folgen.

- Könnten Sie etwas langsamer sprechen?
- Würden Sie das noch mal kurz erklären/zusammenfassen?
- Darf ich noch mal zusammenfassen, was ich jetzt verstanden habe?

g Sie leiten einen eigenen Beitrag (Information/Stellungnahme ...) ein

- Direkt dazu: ...
- Ich würde (zu diesem Punkt) gern Folgendes sagen: ...
- Was ich noch sagen wollte: ...
- Ich überlege gerade, ob/wie ...

6. Sie äußern Lob/Kritik – Sie reagieren auf Lob/Kritik

a Sie loben, Sie sprechen Ihre Anerkennung aus

- Ich finde ... sehr gut.
- Ich bin sehr zufrieden mit ...
- Ihre Ergebnisse sind ausgezeichnet/hervorragend/sehr überzeugend ...
- Das haben Sie wirklich sehr gut gemacht.
- Ihr (Vortrag/Projekt ...) war sehr interessant/erfolgreich/gut / ist sehr gut gelaufen.

b Sie reagieren auf Lob/Anerkennung

- Danke.
- Ja, das ist ganz gut gelaufen.
- Ja, ich bin auch zufrieden mit ...

c Sie äußern (konstruktive) Kritik

- *Ich habe den Eindruck, dass ... Wie sehen Sie das?*
- *Mir ist in letzter Zeit aufgefallen, dass ...*
- *Ich möchte gern mit Ihnen über ... sprechen. Ich würde gern wissen, wie Sie selbst die Sache sehen.*
- *Ich bin nicht sicher, ob Ihnen bewusst ist, wie wichtig ... ist. Deshalb sollten wir ...*
- *Ich denke, es gibt zurzeit ein Problem mit ... Ich würde gern Ihre Ansicht dazu hören.*
- *Die Ergebnisse (...) sind jetzt nicht so, wie wir uns das erwartet/gewünscht haben. Wo liegen Ihrer Meinung nach die Ursachen?*

d Sie reagieren auf Kritik

Sie sind einverstanden:

- *Ja, es ist richtig / es ist in der Tat so / es stimmt, dass ...*
- *Ja, ich bin mir bewusst / es ist mir klar / ich sehe selbst, dass ...*
- *Ja, ich habe selbst festgestellt / ich habe selbst bemerkt, dass ...*

Sie sind mit Einschränkung einverstanden:

- *In der Tat ist ... / habe ich ..., allerdings ...*
- *Das ist zwar nicht falsch, aber ...*
- *Sicher/Natürlich ist/sind ... Andererseits ...*

Sie sind nicht einverstanden:

- *Das sehe ich anders: ...*
- *Das kann/möchte ich so nicht akzeptieren: ...*
- *Das entspricht nicht meiner Wahrnehmung / den Tatsachen: ...*
- *Ich verstehe nicht, wie Sie zu dieser Ansicht/Einschätzung/Bewertung kommen: ...*

7. Sie möchten einen Konflikt beilegen

a Sie signalisieren Verständnis für Reaktionen Ihres Kollegen

- *Ich kann nachvollziehen / Ich kann mir vorstellen, dass ...*
- *Ich kann verstehen, dass ...*
- *Ja, es ist mir klar / Ich sehe ein, dass ...*

b Sie machen Zugeständnisse

- *Ich wäre damit einverstanden, wenn ...*
- *Also, ich wäre bereit, ...*
- *Vielleicht hilft es uns weiter, wenn ich ...*
- *Ich komme Ihnen hier gerne entgegen und ...*

c Sie knüpfen ein Zugeständnis an eine Bedingung

- *Ich komme Ihnen gerne entgegen und ... Allerdings möchte ich dann auch ...*
- *Sobald Sie ..., werde ich ...*
- *Wenn Sie ..., dann könnte/würde/... ich ...*

8. Sie reagieren auf Beschwerden

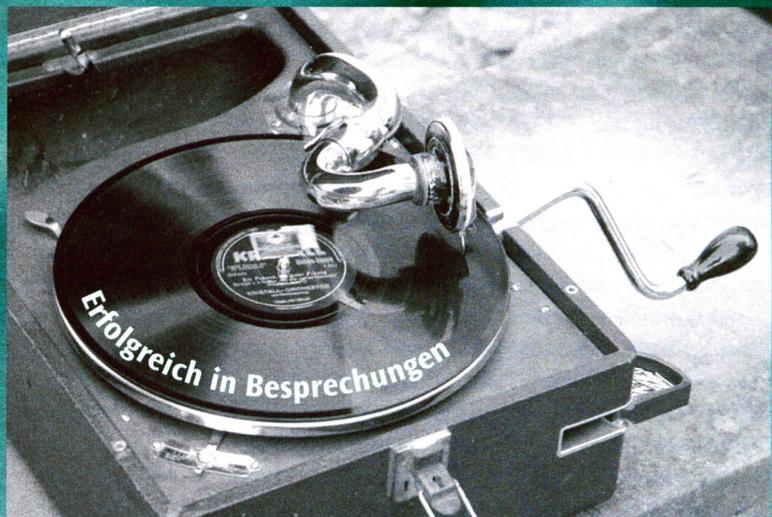
- Bitte sehen Sie in diesem Vorfall eine Ausnahme, die sich nicht wiederholen wird. Wir möchten ein zuverlässiger Partner für Sie bleiben.
- Dieser Hinweis ist für uns sehr wichtig. Ich werde das umgehend überprüfen und Sie über die weiteren Schritte unterrichten.
- Es war unser Ziel, die Kunden immer pünktlich und mit bester Qualität zu beliefern / ... Wir werden alles in die Wege leiten, um die fristgemäße Lieferung sicherzustellen / ...
- Wir bedauern es außerordentlich, dass Sie diesmal nicht die Qualität erhalten haben, die Sie von uns erwarten dürfen / ...
- In Zukunft wird jede Sendung an Sie noch sorgfältiger kontrolliert / ... Wir möchten die gute Zusammenarbeit mit Ihnen nicht aufs Spiel setzen.
- Sie waren bisher mit uns zufrieden. Wir versprechen Ihnen, Sie werden es auch in Zukunft wieder sein.
- Bitte sehen Sie in diesem Vorfall eine Ausnahme, die sich nicht wiederholen wird. Wir möchten ein zuverlässiger Partner für Sie bleiben.
- Sie haben natürlich Recht. Wir haben die Verzögerung zu spät bemerkt / ... Bitte entschuldigen Sie.
- Ich verstehe Ihren Ärger. Wir hatten ein Problem in der Buchhaltung / ... und ich hätte Sie (sofort) informieren sollen.

9. Sie möchten kulturbedingte Missverständnisse vermeiden

- a Sie möchten (sich) über kulturbedingte Erwartungen informieren
- Wissen Sie, bei uns ... Wie ist das bei Ihnen?
 - Vielleicht überrascht Sie das etwas, aber hier ...
 - Ich weiß nicht genau, wie das bei Ihnen ist. Hier ...
 - Ich habe den Eindruck, dass man bei Ihnen ... Ist das so? / Stimmt das?
 - Können Sie mir erklären, wie/warum ... Sie in dieser Situation ...?
- b Sie möchten sich mit Ihrem Partner auf einen gemeinsamen Standard einigen
- Wie wollen wir es mit der Anredeform / dem Protokoll / ... halten?
 - Wir duzen/siezen uns hier in der Projektgruppe / ... Was halten Sie davon?
 - Können wir uns darauf einigen/verständigen, dass ...?
 - Wäre es akzeptabel/sinnvoll, wenn ...?
 - Vielleicht wäre es gut, wenn ...

Teil

VIII



Hörtexte

III, C 2., Seite 24

Ein Klärungsgespräch über Zuständigkeiten

Gerwin: Tag, Herr Müller. Warten Sie einen Moment, ich schicke eben noch die E-Mail raus. So, das hätten wir, was kann ich für Sie tun?

Müller: Herr Gerwin, ich habe um den Termin kurzfristig gebeten, weil Sie für die Produktion einen neuen Mitarbeiter suchen. Ich möchte mit Ihnen herausarbeiten, welche Anforderungen Sie an diese Funktion stellen.

Gerwin: Herr Müller, seit 8 Jahren bin ich in diesem Unternehmen und habe die Produktion aufgebaut. Bisher habe ich es immer geschafft, ausreichend Mitarbeiter zu gewinnen. Dazu brauche ich keine Unterstützung.

Müller: Sie kennen sicher alle Ecken und Winkel in der Produktion und wissen, was jeder Mitarbeiter zu leisten hat. Dank Ihrem Engagement und technologischem Know-how hat das Unternehmen einen guten Ruf bei den Kunden. Als Arbeitgeber allerdings ist es uns noch nicht gelungen, einen guten Ruf zu erreichen. Hier haben wir eine zu hohe Fluktuation. Es ist jetzt unsere gemeinsame Aufgabe, Mitarbeiter zu gewinnen, die uns langfristig die Treue halten.

Gerwin: Schauen Sie, jeder Mitarbeiterwechsel bringt uns auch neue Chancen. Es bilden sich keine Verkrustungen und jeder neue Mitarbeiter bringt neue Ideen mit. Mitarbeiter verlassen uns, weil wir diese gut ausbilden und zu schlecht bezahlen. Wenn sie über genügend Wissen verfügen, werden sie vom Wettbewerb abgeworben. Es liegt also nicht an mir, wenn uns die Mitarbeiter verlassen.

Müller: Sie wissen, ein Mitarbeiterwechsel kostet einschließlich Anzeigen, Auswahl, Einarbeitung usw. ungefähr 50% seines Jahresgehaltes, bis er alle Fertigkeiten besitzt und eine entsprechende Leistung bringt. Wir können also das betriebswirtschaftliche Ergebnis unseres Unternehmens verbessern, wenn wir die Fluktuation in den Griff bekommen.

Gerwin: Verzeihen Sie, ich habe jetzt keine Zeit, mich mit Ihnen über alle Fragen hier auseinanderzusetzen. Ein großer Auftrag muss heute noch fertig gestellt werden. Stellen Sie mir eine Liste von Fragen zusammen, für die Sie eine Antwort brauchen. Ich schaue mir diese Fragen dann an und wir vereinbaren einen neuen Termin.

Müller: Herr Gerwin das ist eine gute Idee. Ich stelle meine Fragen zusammen und maile Ihnen diese Fragen zu. Vielleicht können wir jetzt schon einen Termin vereinbaren, wann wir uns treffen. Schließlich muss die Anzeige

am Donnerstag um elf Uhr beim Verlag sein, sonst kommt diese nicht mehr in die Wochenendausgabe.

Gerwin: Also dann kommen Sie morgen um 17.30 Uhr zu mir. Ich denke, das ist in zehn Minuten durch.

Müller: Ich rechne eher mit einer Stunde, um die Anforderungen zu diskutieren.

Gerwin: Machen Sie daraus aber keine Doktorarbeit. Machen Sie inzwischen einen Anzeigenentwurf ohne die konkreten Anforderungen, dann kann ich auch sehen, ob das CI gut rüberkommt.

Müller: Gut, halten wir Dienstag um 17.30 Uhr fest. Einen Anzeigenentwurf bringe ich mit. Die Fragen erhalten Sie bis heute Nachmittag über Mail. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag.

Gerwin: Ich Ihnen auch.

Teil VI, B 2., Seite 50

Eine Verhandlung über Bedingungen der Zusammenarbeit

Full: Dieter Full, Firma Kunder.

Gaiser: Guten Tag, Herr Full, hier Gaiser, Firma Kaufmann. Herr Full, wir haben ja – wie Sie wissen – die neue Verordnung über die Zulässigkeit von Lack- und Beizmitteln, die ab dem 1. Januar gültig sein wird. Aufgrund unserer Absatzzahlen und durch die Berichte unserer Außendienstmitarbeiter wissen wir, dass der Spielwarenhandel die Baukästen mit lackierten Holzteilen nicht mehr bestellt. Was haben Sie uns in Ihrem Haus anzubieten?

Full: Herr Gaiser, mich wundert der Absatzeinbruch bei Ihnen schon. Bei anderen Kunden sehen wir derzeit noch keine Umsatzeinbrüche. Aber natürlich wissen wir, dass es zukünftig Probleme bei den Lacken geben wird. Aber es wird nicht alles so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Wir sind jedenfalls zuversichtlich, dass wir mit einem neuen wasserlöslichen Lack, wie ihn die Automobilindustrie verwendet, auch gute Ergebnisse auf dem Holz erzielen werden.

Gaiser: 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 Naturholzteilen.

Full: In der Entwicklungsabteilung werden bereits Versuche unternommen, wie sich das Naturholz bei Benutzung verändert. Kein Problem hätten wir, wenn wir einen Klarlack verwenden würden. Sie fordern aber ein Naturholz ohne jede Lackierung. Tja, hier besteht die Gefahr, dass die Kinder die Holzteile dann mit Farbstiften anmalen und das Holz schneller Kerben aufweist. Wenn dann die Kinder einen Turm oder eine Brücke usw. bauen, dann sieht das ästhetische Ergebnis nicht mehr so schön aus. Aber wer weiß, vielleicht kaufen dann die Eltern in kürzerer Zeit neue Baukästen nach.

Gaiser: Herr Full, uns interessiert nur eins: Wann sind die Baukästen mit Naturholz lieferbar und zu welchem Preis?

Full: Derzeit können wir noch keine genauen Angaben machen. Ich rechne damit, dass wir zur Spielwarenmesse die neuen Artikel haben werden. Im Übrigen wird derzeit auch noch über ein anderes Design nachgedacht. Und nicht zu vergessen, wenn die neue Naturholzserie kommt, rechnen wir mit einer Preiserhöhung von 15%.

Gaiser: Ab wann, wann erhalten wir ein Muster, damit wir Bilder für unseren Katalog herstellen können?

Full: Geplant ist, dass wir allen Kunden von unserer Werbeagentur entsprechende Unterlagen zukommen lassen. Ich rechne bis Mitte Januar damit.

Gaiser: Was macht Sie zuversichtlich, dass der Markt derzeit eine Preiserhöhung von 15% hergibt? Ich wäre da weniger optimistisch.

Full: Wir haben umfangreiche Marktrecherchen betrieben und dabei festgestellt, dass alle „Naturwaren“ mit einem höheren Preis am Markt akzeptiert werden.

Gaiser: Lassen Sie mich noch einen Punkt ansprechen. Zum Jahresbeginn werden mit allen Lieferanten neue Vereinbarungen in Kraft treten. Wir bauen unser Lager aus Kostengründen ab. Die Belieferung unserer Kunden erfolgt dann durch unsere Lieferanten direkt, z. B. über UPS oder andere. Das heißt konkret, wir vereinbaren eine jährliche Absatzmenge mit Ihnen und entsprechend unseren Aufträgen erfolgen die Abrufe. Sie übernehmen die Lieferung in unserem Namen an die Kunden und wir senden unseren Kunden dann die Rechnung. Vereinbaren müssen wir allerdings auch, dass Sie unsere Kundenadressen nicht für eigene Zwecke verwenden.

Full: Dieses Thema wurde schon von anderen an uns herangetragen. Derzeit arbeitet die Geschäftsleitung dazu ein Konzept aus. Herr Kratschmann ist in diesem Fall Ihr Ansprechpartner.

Gaiser: Ich bitte Sie, Herrn Kratschmann zu informieren, dass ich in der kommenden Woche auf ihn mit diesem Thema zukomme. Zum Schluss noch ein ganz anderes Thema. Wie Sie wissen, stellen wir wieder auf der Spielwarenmesse in Nürnberg aus. Können Sie heute schon sagen, ob Sie dort hinfahren?

Full: Ich werde auf jeden Fall die Messe besuchen.

Gaiser: Dann lassen Sie uns gleich einen Termin vereinbaren. Was halten Sie vom 15. März um elf Uhr?

Full: Ich trage mir den Termin ein. Sollte ich ihn nicht wahrnehmen können, dann darf ich mich wieder bei Ihnen melden.

Gaiser: Herr Full, ich wünsche Ihrem Unternehmen, dass die neue Naturholz-Serie am Markt ein Erfolg wird.

Full: Vielen Dank, Herr Gaiser, und Ihnen weiterhin gute Geschäfte.

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

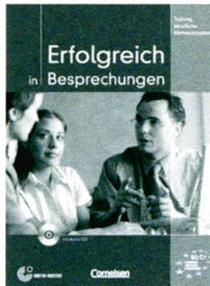
Hinweise für den Unterricht mit Lösungsschlüssel, weiterführenden Artikeln aus der Fachpresse als Kopiervorlagen und mit entsprechenden Aufgaben dazu.

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



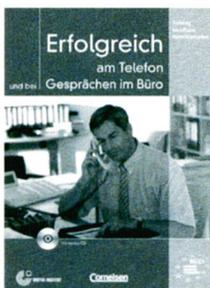
Erfolgreich in der interkulturellen Kommunikation

Verständnis sprachlicher und nicht-sprachlicher Ursachen von
Kommunikationsproblemen bei der interkulturellen Zusammen-
arbeit; 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; Routine-
gespräche 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. 5: © Produktion 2/96
S. 7: © Mauritius images
S. 8: © ccc / www.c5.net, Puth
S. 9: © gettyimages, Derr
S. 10: © Corbis, Craigmyle
S. 11: © Mauritius images / The copyright Group
S. 15: © Mauritius images / age
S. 17: © ccc / www.c5.net, Stauber
S. 19: © gettyimages, Terasaki
S. 20: © ccc / www.c5.net, Weiss
S. 23: © vario-press / Bilderlounge
S. 24: © ddp-Archiv / Hartmann
S. 28: © ccc / www.c5.net, Huber
S. 30: © mediacolors / Light Motiv
S. 31: © Corbis / zefa, Moses
S. 34: © Corbis / zefa, Thomsen
S. 36: © ccc / www.c5.net, Liebermann
S. 37: © Mauritius images / age
S. 41: © Intro, Ausserhofer
S. 42: © ccc / www.c5.net, Stauber
S. 43 links: © Keystone, Schulz
S. 43 rechts: © Waldhaeusl
S. 45: © Picture-Alliance / Picture Press, Westermann
S. 47: © ccc / www.c5.net, Liebermann
S. 48: © ecopix Fotoagentur, Froese
S. 50: © vario-press, Baumgarten
S. 53: © ccc / www.c5.net, Tomaschoff
S. 65: © Ullstein: Rufenach

Textquellen

- S. 6: © Hartmut Weber, Monika Becker, Barbara Laue: „Fremdsprachen im Beruf“. Shaker Verlag, Aachen 2000, S.41–42
S. 18: © Manager Seminare Nr. 29/1997
S. 19: © Freundin 3/98
S. 20: © Manager Magazin 5/93
S. 29: © C. Harss, K. Maier: „Erst die Arbeit, dann die Liebe“. Aus: Personalwirtschaft 10/96, S. 45
S. 32: © Produktion 18.5.2000
S. 33: © Handelsblatt 24/25.11.2000
S. 33: © Manager Magazin 10/96 (Auszug)
S. 35: © Produktion 18.05.2000
S. 47: © Assistenz, 1/1998
S. 51: © Albert Thiele: „Überzeugend Argumentieren“; Gabler, Wiesbaden 1999, S. 185

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

Inhalt der Audio-CD

Track	Teil	Aufgabe	Titel
1			Nutzungshinweis, Copyright-Hinweis des Cornelsen Verlages
2	III	C 2.	Ein Klärungsgespräch über Zuständigkeiten
3	VI	B 2.	Eine Verhandlung über Bedingungen der Zusammenarbeit

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**

(ISBN 978-3-06-020371-0) enthalten nützliche Tipps für den Unterricht sowie Texte mit Aufgabenvorschlägen.