

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Verhandlungen



Hinweise für den Unterricht

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Verhandlungen

Hinweise für den Unterricht

von Volker Eismann

Cornelsen

Training berufliche Kommunikation

Erfolgreich in Verhandlungen

Hinweise für den Unterricht

Erarbeitet von: Volker Eismann

Projektleitung am Goethe-Institut e.V. München:

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

Konzeption (Projektteam):

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

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

Arbeitsgruppe am Goethe-Institut Budapest:

Dr. Györgyi Szalay, Gábor Bordács, Robert Fallenstein

Arbeitsgruppe am Goethe-Institut Barcelona:

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

Christel Plümer, Helga Ring, Konrad Wille, Johanna Wollny

Lektorat: Andrea Mackensen

Verlagsprojektleitung: Gunther Weimann

Umschlaggestaltung: Ellen Meister

Gestaltung und technische Umsetzung: Uwe Rogal, Berlin

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, 1. Druck 2006/06

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: Druckhaus Berlin-Mitte

ISBN-13: 978-3-06-020309-3

ISBN-10: 3-06-020309-1



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Einleitung

Eine Verhandlung ist ein strategischer Prozess, bei dem mindestens zwei Gruppen oder Vertreter von Gruppen versuchen, eine bestimmte Entscheidung herbeizuführen und dabei ihre jeweiligen Ziele und Interessen durchzusetzen. Eine Verhandlung ist immer ziel- und ergebnisorientiert. Da zumindest in einigen Punkten diese Interessen nicht miteinander vereinbar sind, müssen die beteiligten Gesprächspartner ihre ursprünglichen Interessen und Ziele modifizieren, um zu diesem Ergebnis zu gelangen.

Oberstes Ziel der Verhandlung bleibt es dennoch, für alle Beteiligten eine akzeptanzfähige Lösung zu erreichen.

(aus: Fremdsprachen im Beruf)

Verhandlungen im oben beschriebenen Sinne werden nicht nur zwischen Vertretern* von Unternehmen und externen Gesprächspartnern (Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern, Dienstleistern ...) geführt, sondern gehören auch innerhalb des Unternehmens zum beruflichen Alltag der meisten Mitarbeiter. Zum Beispiel wenn es um die Zuteilung von Aufgaben, Mitteln, Arbeitskräften, um Fragen der Organisation oder um Arbeitsbedingungen und um die eigene, berufliche Entwicklung geht.

Natürlich kann für manche Ihrer Kursteilnehmer nur einer dieser beiden Verhandlungskontexte (mit deutschsprachigen Gesprächspartnern) im Rahmen ihrer Tätigkeit gegeben sein: Die einen haben vielleicht nur mit Mitarbeitern/Vorgesetzten des eigenen Unternehmens in deutscher Sprache zu „verhandeln“, andere werden Deutsch nur bei Gesprächen mit unternehmensexternen Verhandlungspartnern (Kunden, Lieferanten oder mit Ansprechpartnern der Mutterfirma/Niederlassung in Deutschland) verwenden.

Beide Verhandlungskontexte werden in dem vorliegenden Trainingsmodul „Erfolgreich in Verhandlungen“ gleichwertig behandelt. Beide geben Gelegenheit, Strategien und sprachliche Fertigkeiten zu trainieren, die auch für den jeweils anderen Kontext relevant sind.

Wir gehen davon aus, dass die Kursteilnehmer in der Regel einschlägige, berufliche Erfahrung und fachliche Kompetenz besitzen und den Kurs besuchen, um diese beim Umgang mit deutschsprachigen Gesprächspartnern in der „Arbeitssprache Deutsch“ besser einbringen zu können bzw. dabei an Sicherheit und Effizienz zu gewinnen.

Das fachliche Anforderungsniveau, das in den Trainingsmaterialien vorausgesetzt wird, ist jedoch so gehalten, dass auch Kursteilnehmer ohne einschlägige Vorerfahrung und Berufspraxis gewinnbringend damit arbeiten können.

Je mehr das Training den konkreten beruflichen Handlungskontext einbezieht und sich an dessen Anforderungen orientiert, desto besser erreichen die Kursteilnehmer das Lernziel, nämlich „erfolgreich(er) in Verhandlungen zu werden“. Soweit dies möglich ist, sollten Sie die Kursteilnehmer deshalb zur aktiven Mithilfe bei der Bereitstellung von Daten, Unterlagen, Fallbeispielen, Erfahrungsberichten aus der eigenen Unternehmenspraxis einladen, um diese dann als Vorgabe für die zentralen Trainingsaufgaben einsetzen zu können.

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

Inhalt

I	Aufbau der Trainingsmaterialien	5
1	Erfolgreich in Verhandlungen: Trainingsmodul	6
2	Erfolgreich in Verhandlungen: Hinweise für den Unterricht	6
II	Hinweise für Kursleiter	7
1	Vorbereitung des Kurses	8
2	Kursplanung	9
3	Allgemeine Hinweise zum Unterricht	10
4	Hinweise zu den Aufgaben	14
III	Ergänzende Texte und Aufgaben	23
	Text 1	24
	Text 2	26
	Text 3	27
	Text 4	29
	Text 5	31



Aufbau der Trainingsmaterialien

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

1 Erfolgreich in Verhandlungen: Trainingsmodul

Das Trainingsmodul besteht aus sieben Teilen:

In **Teil I „Verhandlungen in der beruflichen Tätigkeit“** berichten die Kursteilnehmer über ihre eigenen Erfahrungen: Welche Verhandlungen haben sie zu führen? Mit wem? In welcher Rolle? Was kennzeichnet Verhandlungsgespräche? Welche Schwierigkeiten beinhalten sie erfahrungsgemäß?

In **Teil II „Vereinbarungen mit Kollegen und Kolleginnen aushandeln“** sollen hierarchisch gleichgestellte Mitarbeiter einer Abteilung einen Konsens über die Urlaubsplanung für die kommende Sommerperiode finden. Anhand des Fallbeispiels wird das Gespräch sowohl auf Seiten des mit Moderation beauftragten Mitarbeiters als auch der betroffenen Kollegen vorbereitet, geführt und ausgewertet.

Teil III „Verhandlungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen führen“ behandelt eine unternehmensinterne Verhandlungssituation zwischen Gesprächspartnern in unterschiedlicher hierarchischer Position: Die Personalleitung eines deutschen Unternehmens im Ausland verhandelt mit einem Mitarbeiter über die Bedingungen einer einjährigen Versetzung nach Deutschland.

In **Teil IV „Mit Kunden oder Lieferanten/Herstellern über einen Auftrag verhandeln“** geht es um Verhandlungen zwischen Verkaufs- und Einkaufsabteilungen: Der Kunde möchte ein für ihn günstigeres Angebot aushandeln, der Anbieter/Hersteller/Lieferant möchte den Auftrag ohne für ihn ungünstige Zugeständnisse bekommen. Dabei sind auch Marktlage und Marktpositionen, Art und Dauer der Geschäftsverbindung von Bedeutung.

In **Teil V „Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen über Formen der Zusammenarbeit verhandeln“** versuchen verantwortliche Vertreter von zwei Unternehmen Lösungen auszuhandeln für Probleme, die bei der Zusammenarbeit entstanden sind: Ein Versicherungsunternehmen will die Versicherung, die ein Handy-Anbieter seinen Kunden gewährt, aufkündigen. Beide Seiten suchen trotz zunächst sehr unterschiedlichen Vorstellungen und Interessen nach einer Lösung.

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

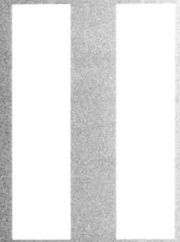
Teil VII „Hörtexte“ enthält die schriftliche Fassung der Gesprächsaufnahmen. Dort, wo die Vorlage der Gesprächstranskripte für die Aufgabenbearbeitung sinnvoll oder notwendig erscheint, gibt es bei den Aufgaben im Trainingsmodul einen entsprechenden Hinweis.

2 Erfolgreich in Verhandlungen: Hinweise für den Unterricht

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

Kapitel III „Ergänzende Texte und Aufgaben“ enthält einige weitere Artikel aus der Fachpresse zu ausgewählten Themen, die im Trainingsmodul angesprochen werden. Sie können als ergänzende Lektüre eingesetzt oder anhand der Aufgabenvorschläge zu Hause oder im Unterricht bearbeitet werden. Die thematischen Anknüpfungspunkte sind im Trainingsmodul mit entsprechenden Verweisen gekennzeichnet.

Kapitel



Hinweise für Kursleiter

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

1 Vorbereitung des Kurses

Strategien, Techniken und Redemittel, die im Trainingsmodul eingeführt werden, sollen nach Möglichkeit in Situationen trainiert werden, die Ihre Kursteilnehmer täglich in ihrer beruflichen Praxis erleben.

Wir empfehlen Ihnen, soweit möglich, schon in der Vorbereitungsphase relevante Hintergrundinformationen, die bei der sprachlichen Vorbereitung hilfreich sein können, in den betroffenen Unternehmen zu recherchieren oder von den Kursteilnehmern mitbringen zu lassen. (Während des Kurses erweist sich das häufig als schwierig.)

Im vorliegenden Modul gibt es solche Aufgaben in ...

- Teil II, Aufgabe B3.: eine Verhandlung über interne Vereinbarungen führen;
- Teil III, Aufgabe C1.: eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen;
- Teil IV, Aufgabe D1.: mit Kunden/Lieferanten des eigenen Unternehmens verhandeln;
- Teil V, Aufgabe C1.: eine Verhandlung mit Geschäftspartnern des eigenen Unternehmens führen.

2 Kursplanung

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

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

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

Trainingsmodul	Kursprofil			
	B-16	B-24	C-16	C-24
Teil I				
A Verhandlungssituationen	X	X	X	X
B Schwierigkeiten bei Verhandlungen	X	X	X	X
Teil II				
A Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen vorbereiten	X	X	X	X
B Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen führen	X	X	X	X
Teil III				
A Gesprächsstrategien für Verhandlungen bestimmen	X	X	X	X
B Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen vorbereiten	X	X	X	X
C Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen	X	X	X	X
D Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten	X	X	X	X
Teil IV				
A Eine Verhandlung zwischen Lieferanten/... und Kunden vorbereiten	X	X	X	X
B Über ein Angebot verhandeln	X	X	X	X
C Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten		X	X	X
D Mit Kunden und Lieferanten des eigenen Unternehmens verhandeln		X	X	X
Teil V				
A Eine Verhandlung zwischen ... vorbereiten und führen				X
B Verhandlungsführung, Verhandlungsergebnisse und ... beurteilen				X
C Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen ... verhandeln				X

Hinweise für den Unterricht	Kursprofil			
	B-16	B-24	C-16	C-24
Kapitel III				
Text 1: Richtig austauschen			X	X
Text 2: Die Kunst, Nein zu sagen		X		
Text 3: So holen Sie das Beste für sich heraus			X	X
Text 4: Anfrage und Angebot		X	X	X
Text 5: Schluss mit dem Tauziehen				X

3 Allgemeine Hinweise zum Unterricht

Unterrichtsgestaltung

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

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

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

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

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

Nutzung der verfügbaren Ressourcen

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

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

Fachwortschatz

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

Hörtexte und Transkripte

Die Aufforderung „Hören Sie den Text.“ wird in der Regel nicht wiederholt.

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

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

Gesprächssimulationen, Rollenspiele

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bearbeitung von (längeren) schriftlichen Texten im Unterricht

(Artikel, Transkripte der Hörtexte)

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

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

Vorbereitende und nachbereitende individuelle Arbeit der Kursteilnehmer

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

Aufgaben zu Aspekten der interkulturellen Kommunikation

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

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

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

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

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

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

4 Hinweise zu den Aufgaben

I Verhandlungen in der beruflichen Tätigkeit

Es bietet sich an, Teil I vor dem Kurs von den Kursteilnehmern (weiter KT) vorbereiten zu lassen und die jeweiligen Ergebnisse dann als Einführungsphase im Kurs zu besprechen und zu vertiefen.

Die nachstehenden Vorschläge zum Unterrichtsablauf gehen davon aus, dass diese individuelle Vorbereitung nicht möglich war.

A Verhandlungssituationen

1. Die KT machen sich mit der Definition „Verhandlungen“ vertraut und nennen dann Beispiele aus ihrer Berufspraxis. Lassen Sie dabei Interessen, Ziele und angestrebte Ergebnisse erläutern.

2. Die KT lesen zuerst den Artikel und werten diesen in Partnerarbeit aus. Besprechen Sie die Ergebnisse anschließend mit den KT im Plenum.

Der Artikel macht deutlich, dass neben der „offiziellen“ Verhandlung, die im Einführungstext definiert wird und die eher auf Verhandlungen mit unternehmensexternen Partnern zutrifft, ständig auch innerhalb des Unternehmens und im Privatleben „verhandelt“ wird.

Lösung (Verhandlungssituationen im Artikel):

1. *(beruflicher Bereich) Angebotskonditionen – günstige Einkaufs-/Verkaufsbedingungen durchsetzen – Einkäufer/Verkäufer*
2. *(privater Bereich) Taschengeld/Wahl des Restaurants/Anschaffung – jeweilige eigene Interessen/Vorlieben durchsetzen – Kinder + Eltern/Freunde/Lebenspartner*
3. *(beruflicher Bereich) Gehaltsentwicklung – optimale Leistung und Motivation des Mitarbeiters – Chef/Vorgesetzter + Mitarbeiter*
4. *(beruflicher Bereich) strategische Entscheidungen über Unternehmenspolitik – eigene Vision durchsetzen/eigene Position stärken – Management*
5. *(beruflicher Bereich) Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen – Position des Unternehmens auf dem Markt stärken/den eigenen Markt erweitern – Vorstandsmitglieder verschiedener Unternehmen*
6. *(beruflicher Bereich) Entscheidung über Aufgabenteilung im Team – gerechte, effiziente für die eigenen Belange/Interessen optimale Aufgabenteilung – Mitarbeiter einer Abteilung/Projektteam*

3. Die KT bearbeiten die Aufgabe individuell oder mit einem Partner, der als „Interviewer“ entsprechende Fragen stellt und Stichworte notiert.

Die Antworten zu dieser Aufgabe sollten möglichst für alle sichtbar schriftlich festgehalten werden. Lassen Sie die KT entsprechend der Vorgabe auf einem freien Blatt antworten und/oder die Antworten z. B. am Paperbord zusammenstellen (häufige Verhandlungssituationen), sodass Sie bei späteren Aufgaben darauf zurückgreifen können.

4. Lassen Sie die Verhandlungsführung auf beiden Seiten u. a. anhand der folgenden Fragen vergleichen: *Werden Verhandlungsziele explizit angekündigt? An welchen Ablauf hält man sich meistens bei einer Verhandlung? Beginnt man mit den schwierigen/den weniger schwierigen Punkten? Wie wichtig ist der Aufbau eines guten Gesprächsklimas (Dauer der Smalltalkphase)? Werden Meinungs- und Interessengegensätze explizit benannt? Werden Ergebnisse zusammengefasst und grundsätzlich schriftlich bestätigt oder gilt das „gegebene Wort“ als verbindlich?*

Lassen Sie auch widersprüchliche Aussagen gelten, ohne sie „auszudiskutieren“. Fragen Sie nach, was die KT zum jeweiligen Eindruck geführt hat.

Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 13.

B Schwierigkeiten bei Verhandlungen

1. Die Aufgabe stellt die Redemittel bereit, um Verhandlungsstil und Verhandlungsergebnisse zu beurteilen. Die KT beschreiben möglichst ausführlich die Verhandlungsführung auf beiden Seiten, die zu den im Schema genannten Ergebnissen führt, auch wenn es dabei zu Wiederholungen kommt.

Mögliche Lösung:

Ergebnis 4 (Ergebnislose Verhandlung): *Der eine Verhandlungspartner besteht auf seinen Forderungen, der andere ist nicht bereit, diese Forderungen zu erfüllen. Weder A noch B sind bereit, Zugeständnisse zu machen. Keiner von beiden berücksichtigt die Interessenlage des anderen. Jeder versucht, den anderen unter Druck zu setzen, weil er glaubt, in der stärkeren Verhandlungsposition zu sein.*

2. Mögliche Lösung:

Auf Seiten des beschriebenen Mitarbeitertyps: *Ergebnis 2, denn er verzichtet „diskussionslos“ auf die Durchsetzung der eigenen Interessen.*

Gründe: *Beziehung wichtiger als Ergebnis; mangelndes Standvermögen gegenüber Vorgesetzten.*

3. Die Schwierigkeiten in bestimmten Gesprächssituationen können vielfältig sein und sind auch nicht unbedingt einfach zu identifizieren.

Die KT überlegen gemeinsam, welcher Art die jeweiligen Lösungen/Hilfen sein können und welcher Beitrag vom vorliegenden Trainingsmodul zu erwarten ist, z. B. bessere Vorbereitung im Hinblick auf Vorgehen und Verhandlungsstil der deutschsprachigen Gesprächspartner, bessere Vorbereitung im Hinblick auf den zu erwartenden Ablauf einer Verhandlung, Verbesserung der „Reaktionsfähigkeit“ in der Arbeitssprache Deutsch (Formulierungen, um sich in den verschiedenen Gesprächsphasen angemessen zu äußern) usw.

II Vereinbarungen mit Kollegen und Kolleginnen aushandeln

A Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen vorbereiten

1. Da die Schulferien in Deutschland eher im Juni/Juli/August liegen, sind Mai und September als Urlaubszeit, besonders bei Mitarbeitern mit Familie, nicht besonders gefragt. Das kann im Land Ihrer KT natürlich anders sein. Vielleicht wird auch die Vorgabe, diese Frage von den Mitarbeitern „im Konsens“ entscheiden zu lassen, als etwas Ungewöhnliches bzw. als problematisch empfunden und kann Anlass zu interkulturellen Vergleichen (Mitarbeiterführung) sein.

2. a Lösung:

$a = 3; b = 6; c = 1; d = 2; e = 3, 4; f = 1; g = 6; h = 6; i = 3, 4; j = 5; k = 5; l = 2; m = 3; n = 3, 4; o = 6; p = 2; q = 6; r = 1; s = 3; t = 3, 4; u = 4; v = 4; w = 3; x = 5; y = 3, 4; z = 5$

b–c Die KT notieren individuell Stichworte zur Einleitung des Gesprächs und tragen dann diese Einleitungen vor. Die anderen reagieren als Besprechungsteilnehmer zustimmend oder mit alternativen oder ergänzenden Vorschlägen.

3. Die KT bereiten in den Rollen der verschiedenen Mitarbeiter das folgende Gespräch vor. Je nach Anzahl der KT bieten sich verschiedene Varianten an:

Sie erhöhen die Zahl der Besprechungsteilnehmer, sodass alle (mit Ausnahme der „Beobachter“, siehe Aufgabe B4.b) teilnehmen können. Oder die KT bilden mehrere Gesprächsgruppen, die parallel die Gespräche

führen. In diesem Fall kann die Vorbereitung von mehreren KT, die in der gleichen Rolle in verschiedenen Gesprächsgruppen verhandeln werden, gemeinsam ausgeführt werden (das fördert die „Ideenproduktion“). In jedem Fall sollte die Vorbereitung zu einer schriftlichen Zielformulierung führen, die bei der Verhandlung und für die spätere Auswertung als Unterlage dient.

4. Lösung:

1 = h, i, o, r, v, y; 2 = j, m, n; 3 = d, k, s; 4 = b, c, e, f, g; 5 = a, l, q, u; 6 = p, t, w, x, z

B Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen führen

1. a Hier soll jeder Besprechungsteilnehmer – auch der Besprechungsleiter – seine Verhandlungsziele und -prioritäten schriftlich in Stichworten festlegen, sodass das spätere Verhandlungsergebnis damit verglichen werden kann.

b–d Siehe Kapitel II „Gesprächssimulationen und Rollenspiele“, S. 11 und Vorschlag zu Aufgabe A3.

Bei einer größeren Anzahl von Besprechungsteilnehmern können Sie die Zahl der Beobachter erhöhen.

e Die Aufforderung „gemeinsam nach Lösungen zu suchen“ bezieht Sie natürlich mit ein. Entsprechende Lösungen können Vorschläge für bessere/richtige sprachliche Umsetzungen bestimmter Mitteilungsabsichten sein, die Ergänzung von – für die KT besonderes relevantem – Fachwortschatz, genauso aber auch individuelle „Checklisten“ für einzelne KT: *Was will ich verbessern bzw. was will ich beim nächsten Gesprächsanlass besonders beachten?*

2. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 13.

3.–4. Aufgabenablauf wie in B1.

Es ist wichtig (besonders wenn die KT aus unterschiedlichen Unternehmen kommen), dass kein zu komplexer oder zu technischer Verhandlungsgegenstand gewählt wird und dass alle zukünftigen Besprechungsteilnehmer über genügend Kontextinformationen verfügen, um „verhandeln“ zu können.

III Verhandlungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen führen

A Gesprächsstrategien für Verhandlungen bestimmen

1. Die KT bearbeiten die Aufgabe gemeinsam im Plenum oder sie stellen Verhandlungsanlässe gemeinsam zusammen, beschreiben die Interessen/Ziele in Arbeitsgruppen (z. B. A = Mitarbeiter, B = Unternehmensleitung/Vorgesetzte) und vergleichen sie anschließend.

Mögliche Lösung:

2. Thema z. B.: *Der Vorgesetzte möchte sichergehen, dass der Mitarbeiter die notwendige Qualifikation hat / keine anderen Aufgaben vernachlässigt, aber will damit keine Gehaltserhöhung verbinden. / weiteres Beispiel: Der Vorgesetzte will den Mitarbeiter (für eine begrenzte Zeit) ins Ausland entsenden. Allerdings möchte er den damit verbundenen Kostenaufwand begrenzen. Der Mitarbeiter ist im Prinzip interessiert, er möchte aber: 1. eine Garantie für eine Beförderung nach seiner Rückkehr; 2. zur Bedingung machen, dass ihn seine Familie begleitet.*

2. Die KT führen die beiden Arbeitsschritte in Partnerarbeit aus und besprechen die Antworten im Plenum.

a Lösung:

Das soll man tun: *ausreden lassen – Sichtweise des Partners verstehen – schweigen können – geduldig sein – dem Gesprächspartner volle Aufmerksamkeit schenken – sich wirklich für den Partner interessieren*

Das soll man nicht tun: *unterbrechen – Ansichten des Partners übernehmen – nur mit „halbem Ohr“ zuhören – sich selbst mitteilen wollen – sich nur auf die eigenen Erwartungen konzentrieren – abschalten – nur darauf warten, selbst zu Wort zu kommen*

b Lösung:

Ja = a, d, e, f, h, i, j, l, m, n, p, s; Nein = b, c, g, k, o, q, r

3.a Lösung:

a = -; b = +; c = +; d = -; e = + (?); f = +; g = ?; h = -; i = - (?); j = ?; k = + / ?; l = -; m = -; n = -; o = -; p = -; q = ?; r = -; s = -

b Mögliche Lösung:

1. Ich verstehe zwar, dass das wichtig wäre, aber ich fühle mich nicht in der Lage, das Bett zu verlassen.

2. Darf ich daran erinnern, dass ich schon bei der letzten Besprechung das Protokoll geführt habe? 3. Das geht leider nicht. Der LKW ist nur für die betriebliche Nutzung versichert. 4. Sie verstehen sicher, dass ich es Ihnen in dieser Woche nicht schon wieder gestatten kann.

c Die Regeln, die im Artikel genannt werden, laufen alle darauf hinaus, dass eine entsprechende Antwort eindeutig, eher kurz gefasst und ohne langatmige Erklärung, möglichst selbstsicher, aber dennoch freundlich im Ton formuliert sein sollte.

d Wie immer sind solche „Ratgeber-Texte“, gerade im interkulturellen Kontext, mit Vorsicht zu behandeln: Da die Ratschläge für deutsche Mitarbeiter formuliert werden, wird wohl auch ihr reales Kommunikationsverhalten häufig von den genannten Empfehlungen abweichen. Außerdem wird bei der journalistischen Verarbeitung von entsprechenden Tipps aus der Fachliteratur gerne überpointiert.

Ablehnende Antworten enthalten in der Regel ein hohes Konfliktpotenzial. Die Sensibilität für interkulturelle Unterschiede im Hinblick auf Formen, die dem Gesprächspartner das „Nein“ in einer für ihn einerseits höflichen/akzeptablen, andererseits aber auch unmissverständlichen Form mitteilen, ist also von großer Bedeutung für die Zusammenarbeit.

Vorsichtiger als im Artikel kann man die entsprechende Konvention im beruflichen Kontext in Deutschland sicher so zusammenfassen: Die explizit ausgesprochene, ablehnende Antwort („Nein.“) wird, wenn sie freundlich/sachlich ausgesprochen und durch eine Erklärung ergänzt wird (entgegen der Empfehlung im Artikel), nicht als verletzend oder unhöflich, sondern als der Klärung dienlich und dem Gesprächspartner gegenüber als „fair“ empfunden.

B Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen vorbereiten

1. Die KT werten das Fallbeispiel in Partnerarbeit aus und besprechen es dann im Plenum.

Halten Sie die Gründe für Annahme/Ablehnung in Stichworten fest (für Aufgabe B4.a).

a Mögliche Lösung:

Ziele: Mitarbeiter mit Qualitätsanforderungen und Produktionsbedingungen in Deutschland vertraut machen – Mitarbeiter für gute Leistungen auszeichnen – Motivation fördern – Kontakt mit Kollegen in Deutschland herstellen (erleichtert die spätere Zusammenarbeit) – Deutschkenntnisse verbessern

Gründe, das Angebot anzunehmen: Leistung wird anerkannt – Verbesserung der beruflichen Qualifikation – berufliche Weiterentwicklung/Karriere im Unternehmen – höheres Gehalt im Ausland – Deutsch- und Deutschlandkenntnisse verbessern

Gründe, das Angebot abzulehnen: gewohnte Umwelt verlassen – Probleme für den privaten, familiären Bereich – Ungewissheit, ob sie ihre derzeitige Stelle nach ihrer Rückkehr wiederfinden – Unsicherheit, wie sie sich in Deutschland einarbeiten werden und mit den Kollegen auskommen werden

2. Die KT sammeln im Plenum Vorschläge für entsprechende Fragen, z. B:

Habe ich Anrecht auf eine Gehaltserhöhung/Auslandszulage/Prämie? Beahlt das Unternehmen meine Wohnung in Deutschland/den Umzug? Kann ich an einem Sprachkurs teilnehmen, um meine Sprachkenntnisse zu verbessern? In welcher Abteilung mit welcher Aufgabe werde ich dort tätig sein? Wie oft kann ich nach Hause zurückkommen? Wer übernimmt die Kosten? Garantiert man mir eine Beförderung nach meiner Rückkehr?

3. Besprechen Sie mit den KT jedes Beispiel ausführlich im Hinblick auf den oben beschriebenen Gesprächskontext. Die KT erklären, welche „impliziten“ Botschaften die jeweiligen Aussagen für die betroffenen Mitarbeiter enthalten können, welche ihn positiv motivieren, welche ihn unter Druck setzen.

4. a–b Die KT greifen auf die in Aufgabe B1.a gesammelten Gründe zurück und tragen sie anhand der Formulierungsvorgaben vor.

5. a Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit aus.

b Der Personalleiterin geht es hier zunächst nicht um feste Zusagen/Absagen, sondern darum, den Mitarbeiter genauer über das Projekt zu informieren, bevor er eine Entscheidung trifft.

Dafür erscheinen die Antworten 2 und 6 geeignet. Antwort 4 wäre am klarsten, allerdings mit dem Nachteil, das Gespräch mit einer „negativen“ Absage zu eröffnen. Antwort 1 wäre unehrlich, Antworten 3 und 5 „lassen keine Türen offen“ und Antwort 7 beinhaltet einen Vorwurf.

C Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen

Ablauf und Vorgehen analog zu Teil II, B1.–4.

D Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten

1. a Lösung:

Herr Bonca: *Er war entschlossen, das Angebot abzulehnen. / Er wird das Angebot annehmen.*

b Lösung:

Frau Kiefer: *Sie versucht, den Mitarbeiter zu überzeugen. – Sie zeigt Verständnis für Einwände. – Sie macht begrenzte (weitgehende) Zugeständnisse.*

2. Die detailliertere Auswertung des Gesprächstextes ist sinnvoll im Hinblick auf Aufgabe 4. Wenn Sie diese Aufgabe mit den KT nicht ausführen, können Sie auf Aufgabe 2. verzichten.

a Lösung:

1. Herr Bonca (B): *Wird eine Beförderung garantiert?* / Frau Kiefer (K): *Chancen für ... steigen, wenn ...; ...*

kann nicht garantiert werden, aber ... 2. B: *schriftliche Vereinbarung, dass er an alten Arbeitsplatz*

zurückkommt? / K: *Ja, wenn gewünscht* 3. B: *Einsatz als „Hilfsarbeiter“?* / K: *wird in interessante Projekte eingebunden* 4. B: *Wie werde ich mich da zurechtfinden?* / K: *Teilnahme an Vorbereitungsprogramm* 5.a B:

Wohnung? / K: *voll eingerichtetes Appartement mit Gästezimmer* 5.b B: *Möchte gern einen Heimflug pro*

Monat / K: *fünf Heimflüge pro Jahr; eventuell ein zusätzlicher Flug* 6. B: *Wie kann sich die Familie dort*

einleben? / K: *Integrationsprogramme + intensive Sprachkurse* 6.a B: *Wohnung?* / K: *komfortable Wohnung im*

Zentrum / Haus am Stadtrand 6.b B: *Flüge?* / K: *zwei Heimflüge* 6.c B: *Was wird aus den Kindern?* / K: *kommen*

auf Kosten der Firma in eine internationale Schule 6.d B: *Vorbereitungsseminar auch für die Familie?* / K:

Sprachkurs in Deutschland für Ehefrau; eventuell für Frau + Kinder schon vorher (finanzieller Beitrag des

Unternehmens.) 6.e B: *kann sie nicht alleine zurücklassen* / K: *für persönliche Probleme muss er auch selbst*

Lösungen finden 6.f B: *vor einem Jahr gekauft und Kredit aufgenommen* / K: *kann an ausgewählte Mitarbeiter*

vermietet werden

3. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 13.

Familiäre Verpflichtungen bei einer beruflichen Veränderung geltend zu machen, gilt auch in Deutschland keineswegs als unprofessionell, sondern als Beweis für das Verantwortungsbewusstsein eines Mitarbeiters. Allerdings hätten diese Aspekte vielleicht nicht das gleiche Gewicht wie in diesem Gespräch und wahrscheinlich wären berufliche und sachliche Fragen detaillierter zur Sprache gekommen.

4.–6. Ablauf und Vorgehen analog zu Teil II, B1.–4.

IV Mit Kunden oder Lieferanten/Herstellern über einen Auftrag verhandeln

A Eine Verhandlung zwischen Lieferanten/Herstellern und Kunden vorbereiten

1. Die KT werten das Fallbeispiel in Partnerarbeit aus und stellen die Ergebnisse im Plenum vor.

Lösung:

Unternehmen A: *Beierdruck/Druckerei*; Unternehmen B: *Weinkiefer GmbH/Weinproduktion*; Gegenstand der Geschäftsbeziehung: *Etiketten für Weinflaschen*; Gesprächsanlass: *Herr Beier hat ein Angebot zugeschickt und will nachfragen*; Verhandlungsposition: *eher ungünstig, angespannte Marktlage, neue Wettbewerber, allerdings hat Beierdruck schon andere Aufträge für diesen Kunden ausgeführt*

2. Die KT arbeiten im Plenum.

Mögliche Lösung:

günstige Faktoren (für Hersteller), z. B.: *hohe Nachfrage – Stärken gegenüber Wettbewerbern (Produkt/Konditionen) – guter Ruf (Qualität, Zuverlässigkeit) – hohe Lieferfähigkeit – langjährige Geschäftsbeziehung mit dem Kunden – Kunde persönlich bekannt*; ungünstige Faktoren: *große Zahl von Anbietern/Wettbewerbern – Schwächen gegenüber den Wettbewerbern – Lieferengpässe – potenzieller Kunde ist Neukunde*

3. Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit aus und besprechen sie anschließend im Kurs. Wie bei allen Wertungen von Redemitteln können die Meinungen unterschiedlich sein. Wichtig ist, dass Äußerungen im Hinblick auf „implizite Botschaften“, die sie enthalten können, untersucht werden. Selbstverständlich kann sich diese „implizite Botschaft“ je nach Kontext, Gesprächsklima/-ton usw. ändern.

Mögliche Lösung:

Herr Beier: $a = -$; $b = +$; $c = +$; $d = ++$; $e = --$

Herr Müller: $a = ++$; $b = -$; $c = --$; $d = +$; $e = ++$

4. Wir gehen davon aus, dass den KT die üblichen Bestandteile eines Angebots vertraut sind. Falls hier zusätzlicher Klärungsbedarf besteht, können Sie mit dem zusätzlichen Text (Teil III, S. 29) arbeiten: Die KT überprüfen in Partnerarbeit, welche Begriffe ihnen bekannt sind bzw. von ihnen verstanden werden. Klären Sie dann mit den KT im Plenum noch unbekannte Begriffe. Die KT notieren gegebenenfalls entsprechende Termini in der Muttersprache. Diese vertiefende Wortschatzarbeit ist aber nur dann sinnvoll, wenn die KT Bestellungen und Aufträge zu bearbeiten bzw. darüber zu verhandeln haben.

Beziehen Sie, soweit möglich, bei dieser Aufgabe den konkreten Erfahrungshintergrund der KT mit ein: *Wie sehen konkrete Angebote zu Produkten Ihres Unternehmens aus? Worüber wird häufig mit den Kunden verhandelt?*

5. Die KT bearbeiten alle drei Aufgabenschritte parallel für jedes Beispiel. Zum Beispiel: *a Der Hersteller soll einen Preisnachlass gewähren. > b „Also, wenn Sie den Auftrag von uns bekommen wollen, müssen Sie mit dem Preis runtergehen!“ > c Starke Verhandlungsposition des Kunden wird deutlich: Er setzt den Hersteller unter Druck.*

6. Die KT stellen möglichst viele Varianten solcher Argumente gemeinsam zusammen und halten diese in Stichworten fest.

a Mögliche Lösung:

Gegenargumente: 1. *gestiegene Rohstoffpreise, gute/verbesserte Qualität, hohe Nachfrage, Verweis auf die Preise der Konkurrenz, (eventuell Zugeständnis, wenn) Abnahme von größeren Mengen* 2. *starke Nachfrage, Lieferkapazitäten ausgelastet, Probleme/Umstellungen in der Produktion* 3. *entspricht den üblichen Zahlungsbedingungen in der Branche, hohe Vorkosten, Zahlungsbedingungen bei den eigenen Zulieferern*

b–c Ablauf und Vorgehen analog zu Aufgabe 5.

d Mögliche Bedingungen bei Zugeständnissen, z. B.: *Abnahme größerer Mengen, andere Qualitätsklasse, Veränderung der Zahlungsbedingungen/Lieferfristen, Zusage eines weiteren Auftrags*

7. Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit aus und besprechen die Ergebnisse anschließend im Plenum.

Mögliche Lösung:

Hersteller/Lieferant: $a = 3$; $b = 4$; $c = 1$; $d = 1$; $e = 1$; $f = 1$; $g = 2$; $h = 5$; $i = 3, 4$; $j = 5$

Kunde: $k = 5$; $l = 5$; $m = 4$; $n = 1$; $o = 1$; $p = 1$; $q = 2$; $r = 2$; $s = 4$; $t = 5$

B Über ein Angebot verhandeln

Das Angebot von Firma Beierdruck, das hier verwendet wird, ist für den Übungszweck vereinfacht (und entspricht nicht dem Angebot, auf das das Telefongespräch in Aufgabe C Bezug nimmt).

1.–2. Aufgabenablauf wie bei allen Rollenspielen: Siehe Kapitel II „Gesprächssimulationen und Rollenspiele“, S. 11.

Zuerst sollen Verhandlungsziele und Verhandlungsspielräume genau festgelegt werden, sodass sich anschließend die Verhandlungsergebnisse mit den Zielen vergleichen lassen. Alle Mitglieder der jeweiligen Gruppe haben für die später parallel in Gesprächsgruppen geführten Gespräche die gleichen Verhandlungsziele und -spielräume und stehen gewissermaßen im Wettbewerb, um für ihr Unternehmen die besten Konditionen auszuhandeln.

Verhandlungsspielraum für den „Kunden“ sind auch eventuell größere Mengen, die er abnehmen könnte, oder eine Änderung der Papierqualität, die er bestellt.

Der Hersteller kann u. a. das Ziel haben, bei der Verhandlung den Kunden zum Kauf der Qualität zu bewegen, bei der die Gewinnspanne des Herstellers größer ist (was aber dem Kunden nicht bekannt ist).

C Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten

1.a Lösung:

In der Grafik wahrscheinlich: Müller = *eher Position 1* / Beier = *eher Position 2*

b Lösung:

Müller: *verhandelt kompromisslos; nutzt seine überlegene Verhandlungsposition aus; setzt seinen Gesprächspartner unter Druck; versucht, die Verhandlungsposition des Gesprächspartners zu schwächen; lehnt Forderungen, Zugeständnisse ab.* / Beier: *zeigt Verständnis für die Probleme des Partners; lässt die Bereitschaft zu Zugeständnissen erkennen; appelliert an das Verständnis des Partners.*

c Lösung:

Herr Müller verstärkt seine Verhandlungsposition, indem er an Probleme bei der vorangegangenen Lieferung erinnert und Erklärungen von Herrn Beier „vom Tisch wischt“.

2. Die KT führen die Aufgabe in Partnerarbeit aus und besprechen die Ergebnisse im Plenum.

a Mögliche Lösung:

1. *Letzte Lieferung* : Herr Müller (M): Qualitätsprobleme, 10% Ausschuss / Herr Beier (B): 20% Rechnungsabzug = kulante Lösung, Grund: technische Umstellung / Problem jetzt gelöst

2. *Angebot von Beierdruck*: M: höherer Preis + niedrigere Qualität als bei Angeboten des Wettbewerbs / B: Abnahmemenge identisch? günstige Lieferbedingungen für den Kunden! / B: das Angebot überprüfen und neues Angebot erstellen

3. *Angebotskonditionen*: M: verlangt günstigeres Preisangebot und bessere Papierqualität /

B: Geschäftsbeziehung seit 5 Jahren! Er bezweifelt Aussagen von M über die Konditionen des Wettbewerbs.

3. Siehe Kapitel II „Gesprächssimulationen und Rollenspiele“, S. 11.

D Mit Kunden und Lieferanten des eigenen Unternehmens verhandeln

1.–2. Siehe Kapitel II „Gesprächssimulationen und Rollenspiele“, S. 11.

V Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen über Formen der Zusammenarbeit verhandeln

A Eine Verhandlung zwischen Geschäftspartnern und -partnerinnen vorbereiten und führen

1.–2. Ablauf und Vorgehen analog zu Teilen I–IV.

1. a Lösung:

Koch-Schnelldienst GmbH: Mitarbeiter: Herr Feierling, kaufmännischer Leiter

K-Mobil-GmbH: Tätigkeit: Handy-Anbieter / Geschäftsbeziehung mit ...: Koch-Schnelldienst GmbH (= Kunde) und TREU AG (= Geschäftspartner bei der Handy-Versicherung) / Mitarbeiter: Sekretärin, Frau Schiller (Abteilungsleiterin Verkauf), Herr Garth (kaufmännischer Leiter), Herr Soyka (Verkäufer)

TREU-AG: Tätigkeit: Versicherung / Geschäftsbeziehung mit ...: Koch-Schnelldienst (= Kunde für Handy-Versicherung) und K-Mobil-GmbH (= Geschäftspartner, Versicherungskunde) / Mitarbeiter: Herr Heinrich (Vertreter)

b Lösung:

Inhalt: Ersatz des Handys bei Diebstahl und Verlust / Schadensentwicklung: 1250 Schadensfälle bei 5000 Versicherungsabschlüssen / Entscheidung (TREU-AG) neue Verträge: keine neuen Versicherungen mehr anbieten (ab Anfang November) / Entscheidung bestehende Verträge: werden erfüllt, aber nicht mehr verlängert / Datum der letzten Schadensmeldung: 20. November

c Lösung:

Gründe: Verluste durch dramatische Schadensentwicklung; überzeugt, dass Missbrauch vorliegt, ... / Konsequenzen für die K-Mobil GmbH: verliert wichtiges Verkaufsargument; Probleme mit Kunden, die gekauft haben und Versicherung verlängern wollen, ...

d Mögliche Lösung:

TREU AG möchte erreichen: Verlustgeschäft beenden, Ursachen für Schadensentwicklung klären, Geschäftsbeziehung mit K-Mobil GmbH bewahren / möchte vermeiden: bestehende Verträge verlängern müssen, K-Mobil GmbH als Geschäftspartner verlieren, nicht mehr im Handy-Versicherungsgeschäft präsent sein, Kosten für den letzten Schadensfall tragen

K-Mobil möchte erreichen: *Verkaufsargument „Handy-Versicherung“ behalten; Ursachen für Schadensentwicklung klären / möchte vermeiden: Probleme mit Kunden, die ein Handy mit Versicherung gekauft haben und verlängern wollen; Kosten für den letzten Schadensfall übernehmen*

2.a–b Die KT führen die Aufgabe in den jeweiligen Arbeitsgruppen aus. Besprechen Sie aber mit den KT die Ergebnisse nicht im Plenum, damit die anschließende Verhandlung nicht vorweggenommen wird.

3.–4. Siehe Kapitel II „Gesprächssimulationen und Rollenspiele“, S. 11.

B Verhandlungsführung, Verhandlungsergebnisse und Verhandlungsstil beurteilen

1. Lösung:

Grundsatzentscheidung: TREU AG: *Handy-Versicherung wird nicht mehr angeboten* / K-Mobil GmbH: *globale Lösung finden*

Regelung: TREU AG: *Regelung ist Gegenstand dieses Gesprächs* / K-Mobil GmbH: *geht davon aus, dass die Versicherung den Schaden ersetzt*

b Lösung:

TREU AG: *stärker (ist „juristisch“ gesehen im Recht)* / K-Mobil GmbH: *schwächer (interne Kommunikation scheint nicht sehr gut zu funktionieren, hat sich nicht genügend um auftretende Schadensfälle gekümmert)*

c Lösung:

TREU-AG: *lehnt Deckung des Schadensfalls ab, da nach Kündigung der Versicherung eingetreten*

K-Mobil GmbH: *kann jetzt weiter über diesen Punkt diskutieren oder „mit der Faust auf den Tisch hauen“, was dann im zweiten Teil des Gesprächs auch der Fall ist*

Die KT können ggf. unterschiedliche Verhandlungsstrategien diskutieren.

2.a Lösung:

TREU AG: *schwächer (hat seine Position „überreizt“, hat sich zu wenig kompromissbereit gezeigt, hat keine konstruktive Lösung angeboten)*

K-Mobil GmbH: *stärker (bringt die gesamte Geschäftsbeziehung ins Spiel, stellt klare Forderungen, sucht eine konstruktive Lösung)*

b Lösung:

1. *hauptsächlich Firmenkunden; jugendliche Privatkunden (= kleine Zielgruppe)* 2. *Altersgruppe 16–30; Privatkunden* 3. *Industrie bietet alle 6 Monate neue Modelle an; Netzbetreiber ersetzen alle zwei Jahre die Geräte: Handy-Versicherung sichert den Kunden also jederzeit ein aktuelles Handy* 4. *als Angebot für Firmenkunden = wichtiges Verkaufsargument; weniger wichtig bei Privatkunden, da andere Anbieter diese Leistung auch nicht anbieten*

c Lösung:

1. *Herr Heinrich prüft noch einmal im eigenen Haus, „was sich da machen lässt“* 2. *nur noch für Firmenkunden* 3. *mindestens fünf Jahre* 4. *in drei Wochen*

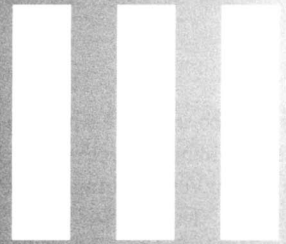
3. Das Verhandlungsergebnis kann unterschiedlich eingeschätzt werden, ist aber sicher günstiger für K-Mobil GmbH, wenn man es mit den Ausgangspositionen vergleicht.

4. Siehe Kapitel II „Allgemeine Hinweise zum Unterricht“, S. 13.

C Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen des eigenen Unternehmens verhandeln

Siehe Kapitel II „Gesprächssimulationen und Rollenspiele“, S. 11.

Kapitel



Ergänzende Texte und Aufgaben

Text 1 (zu Teil I, B3.)

Richtig austauschen

Verhandlungstechnik

Ob es sich um eine Kollegenabsprache auf dem Firmenflur handelt oder um ein Meeting mit Geschäftspartnern: Verhandlungssituationen sind in Unternehmen an der Tagesordnung. Doch oft wissen die Beteiligten nicht, wie sie sich beim Verhandeln verhalten sollen, und reizen ihre Chancen und Möglich-

keiten nicht aus. Trainer Wolfgang Stickler schildert, wie der Verhandlungspoker funktioniert.

(aus: managerSeminare)

(vollständige Wiedergabe des Artikels im Trainingsmodul, Seite 6 und 8)

Aufgaben

1. Im Anschluss an den Artikel werden vier Phasen und acht Schritte bei der Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen genannt. Für welche Schritte sind die Empfehlungen (1–22) bestimmt? Notieren Sie 1–22. (Mehrfachantworten möglich)

Phasen	Schritte	Empfehlungen
Vorbereitung	I. Richtig vorbereiten	
Diskussion	II. Diskutieren und sondieren	
	III. Signale senden	
Vorschläge	IV. Vorschläge machen	
	V. Den Stand der Verhandlung überprüfen	
Abmachung	VI. Aushandeln	
	VII. Abschließen	
	VIII. Festhalten	

Empfehlungen

Was muss ich tun?

1. alle Einzelvorschläge konditional formulieren
2. alle Verhandlungsgegenstände miteinander verknüpfen
3. Angebote stets an Bedingungen knüpfen
4. das Gesagte paraphrasieren
5. eigene Interessen/Wünsche definieren
6. Informationen gewinnen und mitteilen
7. Inhalte der Verhandlung klären
8. Prioritäten und Abbruchpositionen definieren
9. prüfen, ob das Vereinbarte in einer für beide Seiten akzeptablen Form festgehalten wurde
10. realistische Vorschläge formulieren
11. selbst entsprechende Signale aussenden
12. Signale der Gegenseite hinterfragen
13. Signale für ein mögliches Entgegenkommen der Gegenseite wahrnehmen
14. Vereinbarung detailliert (Punkt für Punkt) festhalten

15. Verhandlungsgegenstände bestimmen
16. Vorschläge selbstbewusst formulieren
17. zuhören und klärende Fragen stellen

Was muss ich mich fragen?

18. Habe ich alle Einwände und Prioritäten der anderen Seite wahrgenommen?
19. Ist es mir ernst mit dem „letzten Angebot“?
20. Weiß ich, wie und wann ich aufhören sollte zu verhandeln?
21. Welche Gegenleistungen erwarte ich für meine Zugeständnisse?
22. Welchen Spielraum habe ich bei meinen derzeitigen Positionen?

2. Weiter werden die häufigsten Fehler bei Verhandlungen beschrieben. Bei welchen Schritten lassen sich die Fehler (a–r) sicher beobachten? Notieren Sie a–r. (Mehrfachantworten möglich)

Phasen	Schritte	häufigste Fehler
Vorbereitung	I. Richtig vorbereiten	
Diskussion	II. Diskutieren und sondieren	
	III. Signale senden	
Vorschläge	IV. Vorschläge machen	
	V. Den Stand der Verhandlung überprüfen	
Abmachung	VI. Aushandeln	
	VII. Abschließen	
	VIII. Festhalten	

Die häufigsten Fehler

- a Angebote machen, ohne Bedingungen zu stellen
- b Ausgangs-/Abbruchposition nicht vorher bestimmen
- c den falschen Zeitpunkt für letztes Angebot wählen
- d den Gesprächspartner unterbrechen
- e die eigenen Argumente immer aufs Neue wiederholen
- f Einwände der anderen Seite ignorieren
- g entgegenkommen, obwohl die andere Seite kompromisslos ist
- h keine Prioritäten definieren
- i keinen Verhandlungsspielraum festlegen
- j Konzessionen ohne Gegenleistung machen
- k mit dem „letzten Angebot“ bluffen
- l nicht in akzeptabler Form festhalten, was vereinbart wurde
- m sich auf einen einzigen Verhandlungsgegenstand beschränken
- n sich über Forderungen beklagen, ohne Alternativen vorzuschlagen
- o Signale des Partners ignorieren
- p Übereinkünfte über einzelne Verhandlungsgegenstände statt über das Gesamtpaket treffen
- q Verhandlungsgegenstände nur nach der eigenen Werteskala und nicht nach der der Gegenseite bewerten
- r versuchen, beim Festhalten der Vereinbarung zu mogeln

Text 2 (zu Teil III, A3.)

Die Kunst, Nein zu sagen

Können Sie niemandem einen Gefallen abschlagen? Und sind Sie stets hilfsbereit? Im Job hilft Ihnen das nicht weiter. Wer immer Ja sagt, killt seine eigene Karriere. (...)

Das Problem, nicht Nein sagen zu können, ist ein Alltagsphänomen in deutschen Büros. „Es gibt immer einen Team-Trottel, an dem alles hängen bleibt“, sagt Hedwig Kellner, Managertrainerin. Kollegen überhäufen ihn mit Zusatzarbeit, die sie eigentlich selber hätten erledigen können. Verlangt der Chef auch noch Überstunden und Wochenendarbeit, nimmt er das klaglos hin. Der Jasager wird von allen gnadenlos ausgenutzt, weil er nie etwas ablehnen kann. Im Job bringt ihn das nicht weiter. Im Gegenteil. Beraterin Kellner hat die Erfahrung gemacht, dass „Ja-Sagen der Karriere-Killer schlechthin“ ist. Denn respektiert wird nur der, der eine eigene Meinung vertritt und dazu steht.

Wer sich nicht wehrt und alles mit sich machen lässt, wird nicht ernst genommen.

Ewige Jasager sind zwar beliebt, aber dafür zahlen sie einen hohen Preis. Jasager laufen Gefahr, psychisch zu erkranken. „Die schlimmsten Folgen sind das Burn-out-Syndrom und Depressionen“, sagt Ulrike Dahm. In Seminaren zeigt die Münchner Psychologin Ausgepowerten und Ausgebrannten, wie sie sich Grenzen setzen und ihre eigenen Bedürfnisse durchdrücken können.

Dass es so schwierig ist, Nein zu sagen, hat viele Ursachen. Die Sucht nach Harmonie und das Bestreben, allorts und bei jedem beliebt zu sein, sind die Hauptmotive für falsch verstandene Hilfsbereitschaft. Aber auch die Angst vor dem Jobverlust schnürt Angestellten oft die Kehle zu. Sie geben klein bei, weil für sie selbst ein Nein wie reine Arbeitsverweigerung klingt. (...)

(aus: Bizz)

Aufgaben

1. Was kennzeichnet „Jasager“? Ergänzen Sie Angaben aus dem Artikel.

Sie können _____.

Sie sind immer _____. Ihre Kollegen _____.

Ihre Vorgesetzten _____.

Sie werden von allen _____. Es fällt ihnen schwer, _____.

2. Welche Folgen hat das für sie? Ergänzen Sie die Beschreibungen.

Sie werden nicht _____ und _____.

Sie sind zwar _____, aber _____.

Häufig führt dieses Verhalten zu _____.

3. Warum fällt es ihnen so schwer, Nein zu sagen? Ergänzen Sie mögliche Erklärungen.

Sie haben Angst, _____. Sie haben das Bedürfnis nach _____. Sie möchten _____.

4. Was sollen sie lernen? Formulieren Sie drei Ziele.

Text 3 (zu Teil III, D6.)

Aufstieg mit Taktik

So holen Sie das Beste für sich heraus

**Verhandlung ist alles, wenn es um mehr Geld, neue Projekte oder die Top-Position geht.
Gesprächsstrategien, mit denen Sie immer ans Ziel kommen.**

Feuchte Hände, weiche Knie, Herzklopfen und das Gefühl, als fahre die U-Bahn durch den Bauch. Wie sag' ich's meinem Chef? Gehaltspoker, Einstellungsge-
spräch oder die Verhandlung über ein neues Aufga-
bengebiet, all das fällt uns leichter, wenn wir die Re-
geln kennen, das Muster, nach dem ein Gespräch
abläuft, und die Tricks, wie man es für sich entschei-
det. Denn es gibt sie, die perfekte Strategie, um den
Chef zu überzeugen, dass die Gehaltserhöhung oder
der Aufstieg in eine neue Position überfällig sind.

Drei Dinge müssen dabei zusammenpassen. Das
Selbstwertgefühl muss stimmen, denn es legt fest, ob
wir unsere Meinung sagen oder zurückhalten, Pro-
bleme ansprechen oder auf die lange Bank schieben,
unsere Fehler mit mildem Lächeln quittieren oder den
Anspruch haben, perfekt zu sein. Der Selbstwert ent-
scheidet, ob wir in Vorgesetzten übermächtige Wesen
sehen, die uns Furcht einflößen, wenn wir ihr Zimmer
betreten, oder ob wir überzeugend und souverän uns
selbst vertreten. Ebenso wichtig ist die sogenannte
„soziale Kompetenz“ – also fest mit beiden Beinen auf
der Bühne der Welt zu stehen und sich selbst mög-
lichst gut zu verkaufen. Die dritte Komponente ist die
Strategie selbst. „Strategie ist die Ökonomie der Kräf-
te“, sagte schon der preußische General und Philosoph
Carl von Clausewitz. „Kommunikation ist das wich-
tigste Mittel einer Strategie. Nur wenn ich in der Lage
bin, gut zu kommunizieren, werde ich von meinem
Gegenüber akzeptiert“, erklärt Christel Frey, Psycho-
therapeutin und Personal-Trainerin. Die Spielregeln
für das Gespräch über mehr Geld sind einfach, aber
effektiv:

1. Bereiten Sie sich perfekt vor. Bei der Gehaltsver-
handlung treten Sie gegen einen Profi an. Sie selbst
spielen in dieser Disziplin nur Kreisklasse.
2. Überlegen Sie vorher genau, wie viel Sie verlangen
können. Zwischen zwei und fünf Prozent sind üb-
lich. Sieben bis zehn Prozent gibt es höchstens als
einmalige Strukturanpassung.
3. Machen Sie eine Liste: Was qualifiziert mich für
mehr Geld? Wichtig: Fassen Sie Ihr Können nicht
in zu große Begriffe, erläutern Sie Ihre Fähigkeiten
präzise, zählen Sie alle Zusatzqualifikationen auf.
4. Entwickeln Sie Ihr persönliches Plus-Minus-Sys-
tem: Was wäre das Optimum? Was akzeptiere ich
noch? Was wäre das Schlimmste?
5. Bedenken Sie, bevor Sie in das Gespräch gehen:
Das Unternehmen hat Ihre Leistung schon mit Ih-
rem Grundgehalt gekauft, wenn Sie mehr Geld
wollen, müssen Sie sich aufs Neue verkaufen. Dazu
gehört: Nicht jammern oder patzig reagieren, das
führt dazu, dass man Sie nicht mehr ernst nimmt.
Mit einer Kündigung nur drohen, wenn man auch
bereit ist, zu gehen.
6. Bleiben Sie während des gesamten Gesprächs ak-
tiv. Mischen Sie sich ein und geben Sie sich souve-
rän. Verstummen Sie nicht plötzlich, wenn Sie Ihre
vorformulierten Forderungen an den Chef ge-
bracht haben.
7. Lassen Sie sich nicht mit Argumenten wie „die
Auftragslage ist schlecht, wir müssen sparen“ ab-
wimmeln. Hier hilft die Wiederholungstaktik:
Nennen Sie freundlich, aber unbeirrt immer wie-
der Ihre Forderung. Und machen Sie klar, Sie wer-
den nicht ewig warten, sondern in spätestens drei
Monaten wieder vorsprechen. Legen Sie gleich ei-
nen neuen Termin fest.
8. Verfallen Sie nicht in verlegenes Schweigen, wenn
Sie ein brutales „Nein“ als Antwort bekommen und
der Chef das Gefühl vermittelt, damit ist alles ge-
sagt.
9. Die wichtigste Regel: Wer öfter nach einer Erhö-
hung fragt, bekommt am Ende auch mehr. Wer in
sechs Jahren einmal jährlich einen Zuschlag for-
dert, bekommt ihn vielleicht nur jedes zweite, drit-
te Mal.

(aus: ELLE)

Aufgaben

1. Der Autor ergänzt seine neun Empfehlungen mit weiteren Erklärungen. Zu welcher Empfehlung (1–9) passen die folgenden Erklärungen? Notieren Sie 1–9.

Ergänzende Erklärungen	Empfehlung
a Peter Friederichs, der Personaldirektor der Hypo-Bank, rät, den Chef mit Forderungen nicht überzustrapazieren: „Wenn Sie zwanzig Prozent mehr wollen, müssen Sie den Job wechseln.“	
b Am Ende hat er/sie trotzdem mehr als jemand, der in sechs Jahren nur einmal kommt und nur dann erfolgreich ist.	
c Denn Ihr Vorgesetzter führt Gespräche über Gehaltserhöhungen tagtäglich, und Sie nur einmal im Jahr.	
d Lernen Sie improvisieren. Verhandlungen dauern oft länger, als Sie sich wünschen.	
e Machen Sie ein Planspiel, und überlegen Sie zu jeder Möglichkeit eine Verhaltensweise.	
f Niemals Kollegen als Vergleichsmaß nehmen – es geht hier um Ihre Leistung. Weder der Wunsch nach einem neuen Auto noch das fünfte Kind sind ein Grund für ein höheres Gehalt.	
g Selbst der unbeweglichste Gesprächspartner kann nicht ausweichen, wenn Sie freundlich, aber bestimmt sagen: „Ich würde gerne verstehen, warum Sie die Dinge so sehen.“	
h Unterschätzen Sie sich dabei nicht. Der Satz: „Das muss ich nicht erwähnen, das kann jeder“, gilt nicht.	
i Verhandlungsprofis wissen: Je weiter sie das Gespräch hinauszögern können, um so länger sind Sie ruhiggestellt.	

2. Entspricht Ihr eigenes Vorgehen bei Gehaltsverhandlungen diesen Empfehlungen? Kreuzen Sie an.

Empfehlung	Ja, völlig	Mehr oder weniger	Nein
1. gute Vorbereitung	☐	☐	☐
2. Gehaltserhöhung um 2–5%	☐	☐	☐
3. Liste mit eigenen Fähigkeiten	☐	☐	☐
4. Plus-Minus-System	☐	☐	☐
5. sich aufs Neue verkaufen	☐	☐	☐
6. aktiv bleiben	☐	☐	☐
7. Wiederholung der Forderungen	☐	☐	☐
8. nicht aufgeben	☐	☐	☐
9. öfter nach Gehaltserhöhung fragen	☐	☐	☐

Text 4 (zu Teil IV, A4.)

Anfrage und Angebot

Die Anfrage: Bitte um Abgabe eines Angebots, welche Ware zu welchen Bedingungen geliefert werden kann. Eine Anfrage ist immer unverbindlich.

Das Angebot: Das Angebot ist eine an eine bestimmte Person gerichtete Willenserklärung, mit der sich der Bietende verpflichtet, eine Leistung zu den genannten Bedingungen zu erbringen (BGB § 145). Ein Angebot ist verbindlich. Die Verbindlichkeit eines Angebots kann durch die Verwendung von Freizeichnungsklauseln eingeschränkt oder ausgeschlossen werden, z. B. *freibleibend, unverbindlich, ohne Gewähr, vorbehaltlich, solange der Vorrat reicht* usw.

Inhalt eines Angebots:

1. Art, Güte, Beschaffenheit der Ware
2. Menge (Stück, Gewicht, Volumen ...)
3. Preise und Preisnachlässe
4. Lieferbedingungen: Verpackungskosten, Beförderungskosten, Lieferzeit
5. Zahlungsbedingungen
6. Erfüllungsort, Gerichtsstand

Preisnachlässe:

- Mengenrabatt: bei Abnahme größerer Warenmengen
- Treuerabatt: für langjährige Kunden
- Wiederverkäuferabbatt: für Groß- und Einzelhändler
- Sonderrabatt: bei besonderen Anlässen (z. B. Messe, Verkaufsförderungsaktion)
- Naturalrabatt: Rabatt in Form von (zusätzlicher) Ware
- Bonus: nachträglich gewährter Rabatt (Umsatzrückvergütung)

Lieferbedingungen: Regelung über Verpackungs- und Beförderungskosten, Lieferzeit

a Verpackungskosten: (für den Versand notwendige Verpackung) Warenschulden sind Holschulden. Wird nichts anderes vereinbart, so trägt der Käufer die Kosten für die Versandverpackung. Vertraglich kann aber z. B. vereinbart werden:

- brutto für netto: Verpackung (Gewicht) wird wie Ware berechnet
- einschließlich Verpackung: Verpackung wird nicht gesondert berechnet
- ausschließlich Verpackung: Verpackung wird gesondert berechnet
- Gutschrift bei frachtfreier Rücksendung: Verpackung wird bei Rücksendung gutgeschrieben
- Leihverpackung: Verpackung wird geliehen, muss zurückgeschickt werden

b Beförderungskosten: Warenschulden sind Holschulden. Wird nichts anderes vereinbart, so trägt der Käufer die Beförderungskosten. Vertraglich kann aber z. B. vereinbart werden:

- ab Fabrik/Lager/Werk: Käufer trägt alle Beförderungskosten
- ab Bahnhof/Hafen, unfrei: Käufer trägt Beförderungskosten ab Versandstation
- frachtfrei, frei Bahnhof: Verkäufer trägt Beförderungskosten bis zur Empfangsstation
- frei Haus/Lager: Verkäufer trägt Beförderungskosten bis ins Haus (des Käufers)

c Lieferzeit: Ist kein Liefertermin vereinbart, muss sofort geliefert werden.

Der Weg vom Lieferanten zum Kunden



Zahlungsbedingungen: Geldschulden sind Schick- oder Bringschulden. Ist nichts anderes vereinbart, muss der Käufer sofort (bei Lieferung) bezahlen. Vertraglich kann aber z. B. vereinbart werden:

- vor der Lieferung: Zahlung bei Bestellung – Anzahlung (1/3 des Kaufpreises, 2/3 bei Lieferung) – Vorauszahlung (voller Kaufpreis) ...
- bei der Lieferung: gegen bar – netto Kasse (Sofortzahlung ohne Skonto) – gegen Nachnahme ...
- nach der Lieferung: innerhalb 8 Tage 3 % Skonto oder 30 Tage – 3 Monate Ziel – gegen 6 Monatsraten – gegen Dreimonatswechsel ...
- Skonto: Preisnachlass für Bezahlung innerhalb einer bestimmten Frist
- Zahlung auf Ziel: Zahlungsfrist, die der Verkäufer/Lieferer/Anbieter dem Käufer einräumt

Erfüllungsort, Gerichtsstand:

Erfüllungsort: Ort, an dem die Warenlieferung des Verkäufers bzw. die Zahlung des Käufers erfüllt wird. Wird nichts anderes vereinbart:

- für Ware: Firmensitz des Verkäufers
- für Geld: Firmensitz des Käufers

Gerichtsstand: Ort, an dem gegen den jeweiligen Schuldner (Verkäufer für Ware, Käufer für Geld) Klage erhoben werden kann. Wird nichts anderes vereinbart:

- für Ware: zuständiges Amtsgericht am Ort des Verkäufers
- für Geld: zuständiges Amtsgericht am Ort des Käufers

INCOTERMS im internationalen Import- und Exportgeschäft

Transportkosten	INCO-TERMS	Englisch	Deutsch
Abholklausel: Transport wird nicht vom Verkäufer bezahlt	EXW	Ex Works	ab Werk in ... (Ort)
Haupttransport wird nicht vom Verkäufer bezahlt	FCA	Free Carrier	frei Frachtführer in ... (Ort)
	FAS	Free Alongside Ship	frei Längsseite Seeschiff in ... (Hafen)
	FOB	Free on Board	frei an Bord in ... (Hafen)
Haupttransport wird vom Verkäufer bezahlt	CFR	Cost and Freight	frei an Bord bis ... (Ort)
	CIF	Cost, Insurance and Freight	Kosten, Versicherung, Fracht bis ... (Ort)
	CPT	Carriage Paid to	frachtfrei bis ... (Ort)
	CIP	Carriage and Insurance Paid to	frachtfrei und versichert bis ... (Ort)
Ankunftsklausel	DAF	Delivered at Frontier	geliefert Grenze in ... (Ort)
	DES	Delivered Ex Ship	geliefert ab Schiff in ... (Hafen)
	DEQ	Delivered Ex Quai Duty Paid	geliefert ab Kai verzollt in ... (Hafen)
	DDU	Delivered Duty Unpaid	geliefert unverzollt bis ... (Ort)
	DDP	Delivered Duty Paid	geliefert verzollt bis ... (Ort)

Text 5 (zu Teil V, A2.)

Verhandlungskunst

Schluss mit dem Tauziehen

Verhandlung oder Machtkampf? In Besprechungen und Verkaufsgesprächen ist die Grenze zwischen Argumentation und Aggression häufig fließend. Dabei sollte es in Verhandlungen nicht darum gehen, den anderen über den Tisch zu ziehen. Partnerschaftliches Verhalten ist angesagt. Gesprächstechniken sind nützlich, doch wichtiger ist es, für die Interessen der Gegenseite offen zu sein. Und last but not least sollten Verhandler durch ihre Persönlichkeit überzeugen.

Welche Gesprächsfertigkeiten erfolgreiche Verhandler brauchen, war Ausgangspunkt für eine Studie der Firma Huthwaite. In über 100 Verhandlungen wurden Verhandlungsführer beobachtet und die entscheidenden Verhaltensweisen identifiziert, die erfolgreiche von durchschnittlichen Verhandlern unterscheiden. Danach wirken folgende Gesprächstechniken positiv im Gespräch:

- **Mitteilungsabsichten**
Anstatt z.B. direkt einen Vorschlag zu machen, kündigen erfolgreiche Verhandler an: „Wenn ich einen Vorschlag machen darf ...“
- **Verständnissicherung**
Um Missverständnisse und Irrtümer zu vermeiden, haken erfolgreiche Verhandler nach, ob eine Aussage oder ein Vorschlag verstanden worden ist. Aus gleichem Grund fassen sie vorangegangene Diskussionspunkte in regelmäßigen Abständen zusammen.
- **Fragen**
Erfolgreiche Verhandler stellen während einer Besprechung mehr Fragen als durchschnittliche Verhandler. Die Vorteile u. a.: Fragen liefern Informationen über Meinungen und Standpunkte des Gesprächspartners. Sie helfen, die Diskussion zu kontrollieren und geben Zeit zum Nachdenken.
- **Gefühle**
Erfolgreiche Verhandler teilen ihrem Gesprächspartner innere Beweggründe und Motive mit. Sie sprechen über persönliche Dinge wie ihre augen-

blickliche Stimmung oder die Zufriedenheit mit dem erreichten Stand.

Neben diesen erfolgversprechenden Gesprächstechniken gibt es mindestens ebenso viele Verhaltensweisen, die Verhandler besser meiden sollten. Die Huthwaite-Forscher haben auch hier die wichtigsten identifiziert:

- **Argumente**
Je mehr Argumente, desto besser? Dies ist ein Trugschluss. Die Untersuchung zeigt, dass es nachteilig ist, eine Reihe von Gründen zur Stützung der eigenen Position vorzubringen. Begründung: Mit zunehmender Anzahl der Argumente bietet man seinem Gegenüber mehr Angriffsfläche. Außerdem verwässern zu viele angeführte Gründe die Argumentation. Besser ist es, wenige, dafür aber stichhaltige Argumente vorzubringen.
- **Eigenlob**
Ausdrücke wie „fair“ oder „großzügiges Angebot“ haben keine Überzeugungskraft, wenn sie als Eigenlob benutzt werden. Im Gegenteil – sie führen eher zur Verärgerung des Verhandlungspartners, da dieser glauben könnte, er selbst erscheint als unfair usw.
- **Gegenvorschläge**
Die Beantwortung eines Vorschlages mit einem Gegenvorschlag ist nicht besonders wirkungsvoll. Gegenvorschläge kommen in der Regel zu einem ungünstigen Zeitpunkt, da der andere mit seinem eigenen Vorschlag beschäftigt ist. Darüber hinaus könnte der Verhandlungspartner den Gegenvorschlag als Abblocken oder Widersprechen deuten.
- **Verteidigungs-Angriffs-Spirale**
Verteidigung und Angriff sind oft schwer voneinander zu unterscheiden. Was der eine als legitime Abwehr empfindet, sieht der andere als ungerechtfertigten Angriff. Der Teufelskreis „Verteidigen – Angreifen“ setzt ein. Bei durchschnittlichen Verhandlern passiert dies dreimal so häufig wie bei erfolgreichen.

(aus: managerSeminare)

Aufgaben

1. Im Artikel werden acht Empfehlungen zu Gesprächstechniken und Verhaltensweisen bei Verhandlungen gegeben. Wie kann der Verhandler zum Erfolg der Verhandlung beitragen? Notieren Sie Stichworte.

	Das soll der Verhandler tun:	Das soll der Verhandler vermeiden:
Mitteilungsabsichten		
Verständnis-sicherung		
Fragen		
Gefühle		
Argumente		
Eigenlob		
Gegen-vorschläge		
Verteidigungs-Angriffs-Spirale		

Bildquellen

Umschlagfoto: © BilderBox, Wodicka

Textquellen

S. 3 © Shaker Verlag, aus: Hartmut Weber, Monika Becker, Barbara Laue: Fremdsprachen im Beruf, Aachen 2000

S. 24: © Wolfgang Stickler, aus: managerSeminare 51/01

S. 26: © Bizz 12/99

S. 27: © Elle 12/95

S. 31: © managerSeminare 10/98

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



Die Reihe **Training berufliche Kommunikation**

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

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

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

Das Trainingsmodul **Erfolgreich in Verhandlungen**

ist für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bestimmt, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit unternehmensinternen oder -externen Gesprächspartnern Verhandlungen in deutscher Sprache führen müssen. Behandelt werden u. a. informelle Verhandlungen im beruflichen Alltag zwischen Kollegen, Verhandlungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und formelle Verhandlungen, z. B. zwischen Herstellern und Kunden oder zwischen Geschäftspartnern. Dabei werden wichtige Strategien, Techniken und Redemittel eingeführt und in praxisnahen Gesprächssituationen trainiert.

Die **Hinweise für den Unterricht**

enthalten nützliche Tipps für den Unterricht sowie zusätzliche Dokumente und Texte mit Aufgabenvorschlägen.

Cornelsen

ISBN-13: 978-3-06-020309-3
ISBN-10: 3-06-020309-1



9 783060 203093

06