

А.А. Флакман

# ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

*Учебно-методическое пособие*

Нижний Новгород  
2011

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
«Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

А.А. Флакман

## Деловые коммуникации

Утверждено редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебно-методического пособия

Нижний Новгород  
ННГАСУ  
2011

ББК 81.2 Нем.  
Ф 69

*Публикуется в авторской редакции*

Рецензенты:

*Е.Э. Мацкевич* – канд. филол. наук, доцент кафедры иностранного языка и культуры речи. Высшая школа МВД

*Т.С. Малышева* – канд. пед. наук, доцент кафедры теории и практики немецкого языка. НГЛУ им. Н.А. Добролюбова

Флакман А.А. Деловые коммуникации [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие /А.А. Флакман; Нижегор. гос. архитектур. - строит. ун-т. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2011. – 56с. 1 электрон. опт. диск (CD-RW) ISBN 978-5-87941-767-8

Данное пособие направлено на формирование навыка работы с профориентированными текстами, развитие устной речи по проблемам в области экономики и охватывает несколько актуальных экономических тем: предприятие, устройство на работу менеджмент, культура предприятия, маркетинг и реклама.

Предназначено для студентов экономических специальностей.

ББК 81.2 Нем.

ISBN 978-5-87941-767-8

© А.А. Флакман, 2011  
© ННГАСУ, 2011

## **Inhalt**

Lektion 1. Das Unternehmen	4
1.1. Unternehmensorganisation	4
1.2. Unternehmensdaten	6
1.3. Unternehmenstypen	9
Lektion 2. Die Bewerbung	16
2.1. Lebenslauf	17
2.2. Anforderungen an den Bewerber	18
2.3. Bewerbungsschreiben	20
2.4. Vorstellungsgespräch	25
Lektion 3. Management	30
3.1. Definition des Begriffes "Management"	30
3.2. Was tut ein Manager?	33
3.3. Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung	36
3.4. Führungsstile	39
3.5. Unternehmenskultur	42
3.6. Sicherheit am Arbeitsplatz	47
Lektion 4. Marketing und Werbung	50
Quellenverzeichnis	54

## Lektion 1

### *DAS UNTERNEHMEN*

#### 1. Unternehmensorganisation

a) Wo arbeiten diese Leute?

Lesen Sie die Visitenkarten. Verbinden Sie die Namen der Personen mit den Abteilungen, in denen sie Ihrer Meinung nach arbeiten (mehrere Lösungen sind möglich).

Buchhaltung

Einkauf

Verkauf

Planung

Produktion

*Gerd Schneider*  
*Dipl. Kaufmann*

*Maria Baumann*  
*Geschäftsführerin*

Thomas Manz  
Exportkaufmann

Markus Buchner  
Chem.-techn. Assistant

Markus Ottinger  
Ing. grad.

Cristine Näther  
Dipl. Chemikerin

b) Sehen Sie sich das Organigramm an. Was glauben Sie, ist das ein Industrie- oder Handelsunternehmen?

Sie sehen verschiedene Ebenen: die Unternehmensleitung, die Leitung der einzelnen Bereiche, die Abteilungen und deren Untergliederungen. Einige Kästchen sind leer. Ergänzen Sie die fehlenden Abteilungen im Organigramm mit folgenden Wörtern:

Marktforschung

Montage

Finanzwesen

Planung

Aus- und Weiterbildung

Versand

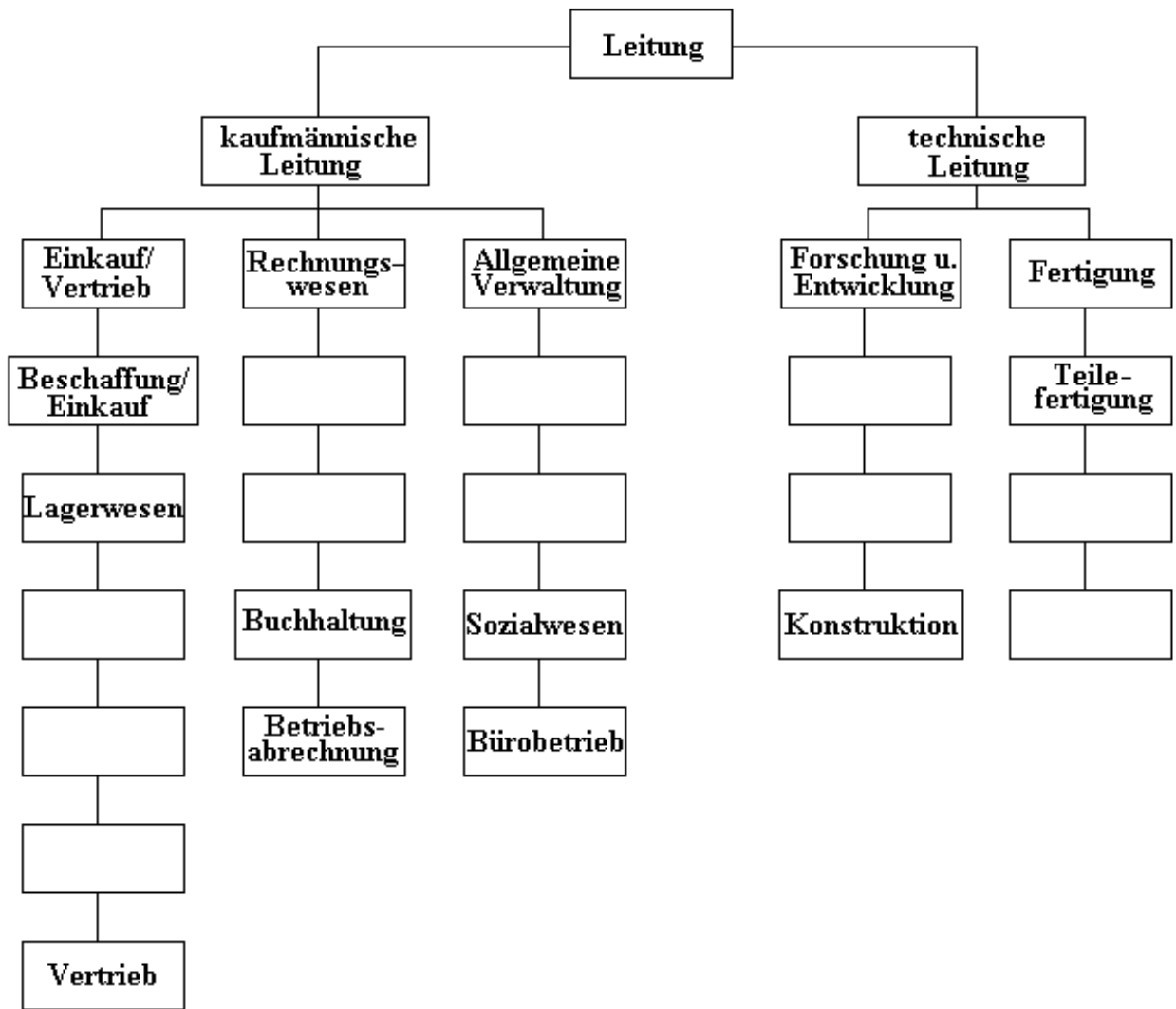
Marketing

Steuerwesen

Personalwesen

Qualitätssicherung

Versuchslabor



c) Was wird in den folgenden Abteilungen und ihren Büros gemacht?

Bitte ordnen Sie die Tätigkeiten den Abteilungen zu.

- |                    |                                   |
|--------------------|-----------------------------------|
|                    | a. Versandpapiere unterschreiben  |
|                    | b. mit Kunden telefonieren        |
|                    | c. Preise vergleichen             |
|                    | d. Werbung planen                 |
| Marketing          | e. Maschinen prüfen               |
| Buchhaltung        | f. Rechnungen bearbeiten          |
| Einkauf            | g. mit der Spedition telefonieren |
| Personalwesen      | h. mit Lieferanten telefonieren   |
| Auslieferungslager | i. Vorstellungsgespräche führen   |
| Produktion         | j. Bestand kontrollieren          |

- k. Abrechnungen kontrollieren
- l. Rohstoffe und Betriebsstoffe einkaufen
- m. Absatzmärkte analysieren
- n. Teile fertigen
- o. Fortbildung organisieren

d) Ergänzen Sie die Bezeichnungen der Abteilungen.

1. \_\_\_\_\_ **vereinigt** alle Abteilungen, die mit der Entwicklung und Fertigung von Produkten zu tun haben.
2. \_\_\_\_\_ **ist dafür zuständig**, den Verkauf zu organisieren.
3. \_\_\_\_\_ **ist verantwortlich für** Einstellung, Weiterbildung und Karriereplanung der Mitarbeiter.
4. \_\_\_\_\_ **trägt die Verantwortung für** die strategischen Entscheidungen des Unternehmens.
5. \_\_\_\_\_ **kümmert sich um** den Einkauf aller Werkstoffe und Betriebsstoffe.

e) Stellen Sie sich vor, dass Sie Mitarbeiter einer Firma sind. Wählen Sie, in welcher Abteilung Sie arbeiten. Erzählen Sie über die Tätigkeit dieser Abteilung und Ihre Aufgaben.

## 2. Unternehmensdaten

a) Sprechen Sie anhand der Daten über die Firma Stromeyer.

	Firma Stromeyer	Firma Allweiler
1 Gründung	1972	
2 Sitz	Salzburg	
3 Branche	Holzverarbeitung	
4 Produkt	Türen und Fenster	

5 Märkte	Region Salzburg	
6 Größe	Kleinbetrieb	
7 Mitarbeiter	14	
8 Jahresumsatz	28 Mio. Schilling	
9 Rechtsform	GmbH	
10 Beteiligungen	-	

*Firma Stromeyer wurde 1972 gegründet. Sie hat ihren Sitz in ...*

*Sie gehört zur ...-Branche. Sie stellt ... her. ...*

Passiv = werden + Partizip II

das Hilfsverb **werden**

	Präsens	Präteritum
ich	werde	wurde
du	wirst	wurdest
er, sie, es	wird	wurde
wir	werden	wurden
ihr	werdet	wurdet
sie, Sie	werden	wurden

Beispiele: In diesem Werk **werden** viele neue Autos **hergestellt**. (Präsens Passiv)

Dieses Unternehmen **wurde** vor 15 Jahren **von** Herrn Später **gegründet**.

(Präteritum Passiv)

b) Schreiben Sie folgende Sätze im Passiv.

1. Herr Opel fertigte zuerst Nähmaschinen.
2. 1889 produzierte Opel das erste Auto.
3. Nach dem ersten Weltkrieg modernisierte Opel die Werksanlagen.



4. In Bochum baute Opel ein zweites Werk, wo man von August 1962 bis September 1991 die Kadett-Baureihe fertigte.
5. Man eröffnet das Werk Eisenach/Thüringen.
6. Das Unternehmen verdoppelt den Jahresumsatz.
7. Man diversifiziert in neue Branchen und Produktfelder.
8. Die Führungsstruktur bietet den Familienmitgliedern und Familienfremden eine sinnvolle Partnerschaft im Unternehmen.
9. Der bekannte Süßwarenhersteller übernimmt die Vereinigten Backwarenfabriken Dresden.
10. Man konzentriert die Forschung und Entwicklung in der Kölner Niederlassung.

c) Lesen Sie den Text und tragen die Daten in die Tabelle oben ein.

Heute gehört die Allweiler-Gruppe mit einem Umsatz von jährlich über 180 Millionen Mark zu den größten Pumpenherstellern der Welt. An diese Entwicklung dachte der Schlosser Gotthard Allweiler nicht, als er 1860 in der kleinen süddeutschen Stadt Singen seine Werkstatt zum Bau von Feuerwehrspritzen gründete. Er war damit der einzige Spezialist im Bodenseeraum für diesen in der damaligen Zeit wichtigen Bereich.

Die Entwicklung vom Handwerks-zum Industriebetrieb began 1874, als Gotthard Allweiler die von ihm entwickelte Handflügelpumpe auf den Markt brachte. Sie machten den Namen Allweiler weltweit bekannt. Schon 1876 musste das Werk erweitert werden. Das Unternehmen zog ins benachbarte, direkt am Bodensee gelegene Radolfzell um. Schon bald wurden die Erzeugnisse aus Radolfzell nach Dänemark, Schweden, Norwegen, Russland, Österreich, Ungarn und in die Schweiz verkauft. 1892 wurden Allweiler-Entwicklungen auf der Weltausstellung in Chicago mit zwei ersten Preisen ausgezeichnet.

Die schnelle Entwicklung führte 1910 zur Umwandlung der Allweiler OHG in eine Aktiengesellschaft. Heute ist die Allweiler-Gruppe mit ca. 1100 Beschäftigten ein mittelständisches Maschinenbau-Unternehmen von internationaler Bedeutung.

Circa 50 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erzielt.

Neben dem Radolfzeller Stammwerk, das auch für Forschung und Entwicklung und den Vertrieb zuständig ist, gehören zum Konzern Werke in Bottrop/Nordrhein-Westfalen und in Utrecht/Niederlande (eine hundertprozentige Tochter der Allweiler AG). Außerdem hält Allweiler Anteile an Pumpenfabriken in Ägypten und Südafrika.

d) Finden Sie im Text alle Sätze mit Passiv.

Schon 1876 **musste** das Werk **erweitert werden**.

Passiv mit Modalverben: Modalverb + Partizip II werden

e) In welchem Jahr war das?

1 \_\_\_\_ Erweiterung des Werkes

2 \_\_\_\_ Gründung der Werkstatt zum Bau von Feuerwehrspritzen

3 \_\_\_\_ Jahresumsatz von 180 Mio Mark

4 \_\_\_\_ Umwandlung in eine AG

5 1874 Entwicklung vom Handwerks- zum Industriebetrieb

6 \_\_\_\_ Auszeichnung mit zwei ersten Preisen

f) Stellen Sie sich vor, dass ein Kursteilnehmer Vertreter der Allweiler-Gruppe ist und antwortet auf die Fragen der japanischen Gäste, dessen Rolle die anderen Studenten spielen. Gebrauchen Sie dabei folgende Ausdrücke:

Sagen Sie bitte ...

Können (Könnten) Sie bitte klären...

Es wäre interessant zu wissen...

Ich habe (hätte) eine Frage.

Darf ich eine Frage stellen

### 3. Unternehmenstypen

a) Lesen Sie die Information über die Betriebstypen.

nach	nach
Wirtschaftszweigen:	Leistungserstellung:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handwerks-,</li> <li>• Industrie-,</li> <li>• Handels-,</li> <li>• Verkehrsbetriebe,</li> <li>• Banken,</li> <li>• Versicherungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktionsgüterbetriebe</li> <li>• Konsumgüterbetriebe</li> <li>• Dienstleistungsbetriebe</li> </ul>
nach	nach
Beschäftigungszahl:	Rechtsform:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleinbetriebe (bis 50)</li> <li>• Mittelbetriebe (bis 500)</li> <li>• Großbetriebe (bis 5000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelunternehmen</li> <li>• Personengesellschaften</li> <li>• Kapitalgesellschaften</li> </ul>

Der Kleinbetrieb ist ein Betrieb, **in dem** bis 50 Menschen arbeiten.

Mittelbetriebe sind solche Betriebe, **die** bis 500 Mitarbeiter beschäftigen.

Das Einzelunternehmen ist solches Unternehmen, **dessen** Inhaber mit seinem gesamten Vermögen für die Verbindlichkeiten des Unternehmens haftet.

#### Relativsätze

m	n	f	Pl.
der	das	die	die
dessen	dessen	deren	deren
dem	dem	der	denen
den	das	die	die

b) Verbinden Sie die Sätze zu einem Relativsatz.

1. Die deutsche Wirtschaft ist eine mittelständische Wirtschaft. Rund 3,2 Mio Unternehmen sind kleine und mittlere Betriebe.
2. Die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) spielen eine wichtige Rolle für die Volkswirtschaft. Sie erarbeiten 45 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.
3. Ich möchte über die Tätigkeit der Abteilung erzählen. Ich bin in dieser Abteilung tätig.
4. Das Treffen findet nicht statt. Wir warten auf dieses Treffen.
5. Die Besprechungen sind interessant. Wir beteiligen uns an diesen Besprechungen.
6. Kurz nach 17 Uhr kam ich zur Post. Ihre Schalter waren aber inzwischen geschlossen.
7. Verärgert stand er vor den verschlossenen Türen der Bank. Ihre Öffnungszeiten hatten sich geändert.
8. Wir möchten ein Unternehmen gründen. Das Unternehmen erbringt Dienstleistungen.

c) Beschreiben Sie Unternehmen, die Sie gut kennen, entsprechend den verschiedenen Merkmalen, z.B.:

Firma ... ist (eher) ein (Kleinbetrieb), denn ...

Seine Tätigkeit **hat etwas mit ... zu tun.**

Die Rechtsform **entspricht in etwa ...**

d) Sie wollen eine Firma gründen. Welche Unternehmensform ist für Sie die Beste?

Hier finden Sie, kurz zusammengefasst, die wichtigsten Rechtsformen von Unternehmen in Deutschland. Sie finden die Hauptgründe, aus denen diese Unternehmensformen gewählt werden, eine kurze Zusammenfassung der Inhalte der entsprechenden Rechtsform sowie ihre Vor- und Nachteile.

Was wollen Sie?	Rechtsform	Vorteile	Nachteile
<p>Sie wollen souveräner Chef werden, keiner soll Ihnen in Ihre Finanzen und Ihre Entscheidungen hineinreden. Sie wollen möglichst wenig Formalitäten.</p>	<p><b>Einzelunternehmen.</b> Bei kleinen Unternehmen ist die Eintragung ins Handelsregister nicht nötig. Der Name der Firma muss Ihr Vor- und Nachname sein.</p>	<p>Sie können allein bestimmen und Ihren Betrieb ohne große Formalitäten führen. Ein Mindestkapital ist nicht erforderlich.</p>	<p>Sie haften mit Ihrem ganzen Vermögen, Geschäftsvermögen und Privatvermögen. Das kann, wenn Sie in Konkurs gehen, den Ruin Ihrer Familie bedeuten.</p>
<p>Sie wollen sich nur finanziell an einem Unternehmen beteiligen, aber nicht aktiv mitarbeiten und auch nach außen hin nicht erscheinen.</p>	<p><b>Stiller Teilhaber.</b> Der stille Teilhaber gibt dem Unternehmen Geld ohne ein Recht auf Mitsprache. Über die Gewinnbeteiligung wird ein privater Vertrag geschlossen.</p>	<p>Der Unternehmer bekommt mehr Eigenkapital. Der stille Teilhaber hat eine diskrete Geldanlage.</p>	<p>Ein stiller Teilhaber kann leicht frustriert werden, weil er im Betrieb nichts zu sagen hat.</p>
<p>Sie wollen sich mit mehreren gleichberechtigten und vollhaftenden Gesellschaftern in Ihrem Unternehmen zusammenschließen. Es müssen mindestens zwei</p>	<p><b>OHG (Offene Handelsgesellschaft).</b> Jeder Gesellschafter leistet eine finanzielle Einlage. Ein Gesellschaftervertrag wird geschlossen und es erfolgt eine Eintragung ins Handelsregister. Der Name der Firma besteht aus den Namen der Gesellschafter mit dem Zusatz OHG oder "und Co.", und "Söhne"</p>	<p>Die OHG kann genau den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Gesellschafter angepasst werden. Die Gesellschafter arbeiten alle aktiv mit und leiten die</p>	<p>Jeder Gesellschafter haftet mit seinem ganzem Privat- und Geschäftsvermögen. Viel Vertrauen in die Partner ist notwendig.</p>

<p>Gesellschafter sein.</p> <p>Sie wollen die Vorteile des souveränen Chefs mit beschränkter Haftung verbinden. Auch Sie sind mindestens zu zweit. Einer von Ihnen ist bereit, voll zu haften, der andere nur beschränkt.</p>	<p>etc.</p> <p><b>KG (Kommanditgesellschaft).</b> Wie bei der OHG wird ein Gesellschaftervertrag geschlossen und es erfolgt eine Eintragung ins Handelsregister. Außer dem Chef (dem Komplementär und Vollhafter) mindestens ein Kommanditist (Teilhafter). Der Name des Komplementärs erscheint im Firmennamen mit dem Zusatz KG.</p>	<p>Geschäfte.</p> <p>Der Chef kann finanzkräftige Teilhaber in sein Unternehmen aufnehmen, die ihm nicht in die Geschäfte hineinreden. Diese Kommanditisten haften nur mit ihrer Einlage.</p>	<p>Der Komplementär haftet mit seinem ganzen Vermögen. Die Buchführung ist ziemlich kompliziert.</p>
<p>Sie wollen vor allem die beschränkte Haftung. Sie selbst können als Geschäftsführer angestellt sein.</p>	<p><b>GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung).</b> Die Gesellschaft ist eine Kapitalgesellschaft. Das Stammkapital muss mindestens 25000 Euro betragen. Es kann einen oder mehrere Gesellschafter geben. Der Name der GmbH ist meistens eine Sachfirma, aber mit dem Zusatz GmbH.</p>	<p>Die Haftung ist auf das Stammkapital beschränkt.</p>	<p>Bei Verschuldung über das Stammkapital hinaus muss Konkurs angemeldet werden. Bei grossen GmbHs (über 500 Mitarbeiter) ist ein Aufsichtsrat (das ist eine Kontrolle der Geschäftsführung) gesetzlich vorgesehen.</p>

Eine Unternehmensform fehlt noch, die **AG (Aktiengesellschaft)**. Normalerweise wird bei einer Unternehmensgründung nicht sofort eine AG gegründet. Man findet sie oft bei Grossunternehmen. Auch sie ist eine Kapitalgesellschaft. Ihre Gesellschafter (Aktionäre) sind mit ihren Geldeinlagen (Aktien) am Grundkapital des Unternehmens (mindestens 50000 Euro) beteiligt. Ausser ihrer finanziellen Einlage haben sie nichts mit den Geschäften zu tun. Sie werden aber darüber informiert und können jährlich einmal auf der Hauptversammlung ihre Meinung sagen, den Vorstand kritisieren ... Der Vorstand führt die Geschäfte und wird vom Aufsichtsrat kontrolliert. Die Aktionäre erhalten jährlich einen Teil des Gewinns des Unternehmens, die Dividende.

e) Prüfen Sie, ob Sie jetzt über gute Kenntnisse im Bereich Rechtsformen verfügen. Bitte kreuzen Sie die richtige Lösung an. (Es ist nur eine Lösung richtig). Erklären Sie Ihre Wahl.

1	<p>Bei welcher der folgenden Unternehmensformen handelt es sich nicht um eine Kapitalgesellschaft ?</p> <p>a) GmbH <input type="checkbox"/></p> <p>b) OHG <input type="checkbox"/></p> <p>c) AG <input type="checkbox"/></p> <p>d) KGaA <input type="checkbox"/></p>
2	<p>Wie wird der mit seinem ganzen Vermögen (also unbeschränkt haftende) Gesellschafter einer Kommanditgesellschaft bezeichnet?</p> <p>a) Kommilitone <input type="checkbox"/></p> <p>b) Komplementär <input type="checkbox"/></p> <p>c) Kommandeur <input type="checkbox"/></p> <p>d) Kommanditist <input type="checkbox"/></p>
3	<p>Wie lautet die Bezeichnung für das Mindestkapital einer GmbH?</p> <p>a) Risikokapital <input type="checkbox"/></p>

	b) Grundkapital <input type="checkbox"/> c) Stammkapital <input type="checkbox"/> d) Sicherheitskapital <input type="checkbox"/>
4	Wie nennt man eine Person, die sich an einem Handelsgewerbe, das ein anderer betreibt, nur mit einer Vermögenseinlage beteiligt und nach außen hin nicht in Erscheinung tritt. a) stummer Mithäftling <input type="checkbox"/> b) beschränkter Partner <input type="checkbox"/> c) stiller Gesellschafter <input type="checkbox"/> d) feiger Geselle <input type="checkbox"/>
5	Es gibt zu wenig Menschen, die den Mut haben, sich selbstständig zu machen und ein eigenes Unternehmen zu ..... a) gründen <input type="checkbox"/> b) bauen <input type="checkbox"/> c) eröffnen <input type="checkbox"/> d) entwickeln <input type="checkbox"/>
6	Die neue GmbH wird beim Amtsgericht in das ..... eingetragen. a) Handelsregister <input type="checkbox"/> b) Handelslexikon <input type="checkbox"/> c) Handelsblatt <input type="checkbox"/> d) Handelsbuch <input type="checkbox"/>
7	Welche Wortkombination ist unsinnig? a) Kapital beschaffen <input type="checkbox"/> b) die Haftung übernehmen <input type="checkbox"/> c) ein Gewerbe anmelden <input type="checkbox"/> d) Gewinne vertreiben <input type="checkbox"/>
8	Wie heißt der gesetzliche Vertreter und verantwortliche Leiter einer GmbH? a) Manager <input type="checkbox"/>



	b) Geschäftsführer	<input type="checkbox"/>
	c) Präsident	<input type="checkbox"/>
	d) Prokurist	<input type="checkbox"/>
9	Was ist kein rechtliches Organ einer Aktiengesellschaft?	
	a) der Vorstand	<input type="checkbox"/>
	b) der Arbeitgeberverband	<input type="checkbox"/>
	c) der Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>
	d) die Hauptversammlung	<input type="checkbox"/>
10.	Die Finanzmittel und Sachleistungen, mit denen sich ein Gesellschafter an einer Handelsgesellschaft beteiligt, nennt man ...	
	a) Beilage	<input type="checkbox"/>
	b) Zulage	<input type="checkbox"/>
	c) Umlage	<input type="checkbox"/>
	d) Einlage	<input type="checkbox"/>

f) Finden Sie im Internet Information über ein beliebiges Unternehmen. Bereiten Sie eine Unternehmenspräsentation in Power Point vor.

## **Lektion 2**

### ***DIE BEWERBUNG***

Eine ausführliche und aussagekräftige Bewerbung ist der erste Schritt auf der beruflichen Karriereleiter. Ihr folgen Vorstellungsgespräche, die dem gegenseitigen Kennenlernen und der Beurteilung von Fähigkeiten eines Bewerbers dienen.

Der erste Eindruck ist immer der wichtigste. An diese Lebensweisheit muss man bei der Bewerbung denken. Die Unterlagen sind nämlich der erste Eindruck, den man bei dem Arbeitgeber hinterlässt. Deshalb sollte die Bewerbung übersichtlich, vollständig und vor allem aussagekräftig sein. Die Personalabteilung erbittet vom Bewerber einen lückenlosen tabellarischen Lebenslauf, ein Porträtfoto sowie ein Begleitschreiben, in dem er sich kurz vorstellt, seine

Interessenschwerpunkte nennt und berufliche Wünsche darlegt. Zeugniskopien, Studiennachweise und andere Dokumente, die besondere Fähigkeiten, Praktika oder berufliche Erfahrungen bescheinigen, sollten ebenfalls nicht fehlen.

Wie gesagt: Die Bewerbung vermittelt einen ersten Eindruck von der Persönlichkeit und Qualifikation des Bewerbers. Ist das Bild positiv, wird der Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Das Gespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen.

Nach einer Bedenkzeit von acht bis zehn Tagen teilt man dem Bewerber die Entscheidung mit. Bei einem positiven Bescheid wird ein möglicher Einstellungstermin abgesprochen und ein Vertragsentwurf zugeschickt.

### 1. Lebenslauf

a) Konzentrieren wir uns jetzt auf den Lebenslauf.

Was, glauben Sie, ist in einem Lebenslauf enthalten?

Machen Sie eine Liste. Entscheiden Sie dann:

Welche Angaben sind unbedingt notwendig?

Welche vielleicht?

Welche möglicherweise doch nicht?

Was könnte einen Arbeitgeber besonders interessieren?

Bilden Sie Gesprächsgruppen und diskutieren Sie diese Fragen.

b) Lesen Sie das Muster eines Lebenslaufes.

### **Lebenslauf**

*Persönliche Daten:*

Name:	Bettina Krieger
Geburtsdatum/-ort	29.05.1981 in Bochum
Wohnort:	Friedrich-Dell-Weg 23, 42540 Bochum
Familienstand:	ledig

Eltern: Hans Jürgen Krieger, Diplom-Architekt  
Ingrid Krieger, geb. Bollberg, Arzthelferin

*Ausbildung:*

1987 – 1991 Grundschole in Bochum  
1991 – 2000 Gymnasium in Bochum,  
Abitur – Durchschnittsnote “sehr gut”  
2000 – 2005 Studium an der Fachhochschule Aachen  
voraussichtlicher Abschluss: Hotelfachfrau

*Praktika:*

Seit 01.01.2005 Alt Berchfeld Hotel in Bergen

*Weitere Kenntnisse:*

Sprachkenntnisse: Englisch (9 Jahre, fliessend in Wort und Schrift), Französisch (4 Jahre)

Gute PC-Kenntnisse, insbesondere Excel und Word erworben bei der Arbeit und in der Freizeit

Führerschein: Klasse B

c) Schreiben Sie Ihren Lebenslauf nach dem Muster.

## 2. Anforderungen an den Bewerber

a) Welche Qualifikation wird vom Bewerber in den Stellenanzeigen erwartet?

1.

- *sehr gute PC-und Schreibmaschinenkenntnisse*
- *gute Englischkenntnisse*
- *eine kaufmännische Ausbildung*

2. Organisationstalent und Freundlichkeit sind neben der Freude am Verkaufen wichtige Voraussetzungen für diese Tätigkeit. Wenn Sie Erfahrungen im Verkauf

un in der Führung von Mitarbeiter haben und unter 40 Jahre alt sind, sollten Sie sich bei uns bewerben.

3. Computerkenntnisse erforderlich, Englischkenntnisse sind von Vorteil.

4. Voraussetzung für diese Position ist eine fundierte technische Ausbildung (Meister, Techniker) im Bereich Metall oder Elektronik mit mehreren Jahren Berufserfahrung.

*5. Sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift, mehrjährige Sekretariatspraxis und Erfahrung mit modernen Schreibsystemen setzen wir voraus. Kenntnisse der medizinischen Terminologie und zusätzlich französische Sprachkenntnisse sind vorteilhaft.*

6. Organisationsgeschick. Selbständiges Arbeiten und PC-Kenntnisse wären von Vorteil.

	Ausbildung	Kenntnisse	Erfahrung	Eigenschaften
1				
2				Organisationstalent
3				
4				
5				
6		PC-Kenntnisse		

b) Lesen Sie folgende Stellanzeigen. Welche Anforderungen glauben Sie zu erfüllen.

Welche Ausbildungsabschlüsse können Sie **vorweisen**?

**Über** welche Kenntnisse **verfügen** Sie?

Welche berufsrelevanten Eigenschaften **bringen** Sie **mit**?

Welche Berufserfahrungen **haben** Sie **gesammelt**?

**Wir suchen:**

einen strategisch denkenden, dynamischen

**Vertriebsfachmann**

mit abgeschlossenem betriebswirtschaftlichem  
oder technischem Studium und guten Englisch-  
kenntnissen, zwischen 35 und 45 Jahren alt.

Branchenkenntnis und Erfahrung in der Schulung  
von Vertriebspersonal ist erwünscht, aber nicht  
Voraussetzung.

---

**REISEBRANCHE**

Zur Verstärkung unseres Teams in Offenburg suchen wir

**REISEBÜROFACHKRAFT**

für den Aufgabenbereich Firmendienst.

Wir erwarten:

- abgeschlossene Reisebürolehre
- Flexibilität und Freude am Kundenkontakt
- gute PC-Kenntnisse
- Teamfähigkeit

Wenn Sie an einer abwechslungsreichen Arbeit im kleinen Team  
interessiert sind und gerne selbständig arbeiten, dann senden Sie Ihre  
Bewerbungsunterlagen an:

**B.E.S.T. Reisebüro Offenburg GmbH**

Frau Schorn, Rheinstr. 19 · 77652 Offenburg

Telefon 077 81/2 06 13

3. Bewerbungsschreiben

a) Lesen Sie das Bewerbungsschreiben.

Welche Angaben aus dem Lebenslauf erwähnt Frau Krieger in ihrem Schreiben?

Was interessiert sie?

Wer ist Frau Antje Pech?

Was kann man noch in der Bewerbung erwähnen?

Bettina Krieger  
Friedrich-Dell-Weg 23  
12345 Bergen  
Telefon: (070) 59 28 36 80  
E-mail: [BettinaK@t-online.de](mailto:BettinaK@t-online.de)

Treff-Hotelgruppe  
Human Resources  
Frau Antje Pech  
Münchener Weg 22

12345 Bergen

**Ihr Stellenangebot in [www.hotelcareer.de](http://www.hotelcareer.de) vom 22.03.2005**

Verstärkung des Teams um eine Empfangsmitarbeiterin

Sehr geehrte Frau Pech,

im Januar 2006 werde ich meine Ausbildung zur Hotelfachfrau beenden und suche eine Stelle im Empfangsbereich eines renommierten Hauses. Sehr gerne bewerbe ich mich daher um die ausgeschriebene Stelle als Empfangsmitarbeiterin.

Während meiner Ausbildung im Alt Berchfeld Hotel in Bergen habe ich alle Servicebereiche des Hotels kennen gelernt. Das Housekeeping forderte mich in seinem Minibarbereich und dem Aufdeckservice. In der Buchhaltung bearbeitete die Debitoren, im Wareneinkauf die Lieferscheine und in der Reservierung den eingehenden Schriftverkehr. Bis zum Ende der Ausbildung bin ich am Front Office eingeteilt, wo ich, neben Check in und out der Gäste, auch persönlich und am Telefon freundlich Auskunft gebe und sehr gerne bei allen Problemen weiterhelfe.

Der intensive Umgang mit unseren Gästen und die enge Teamarbeit im Empfangsbereich haben mir sehr gefallen. Ich bin es gewohnt, zuverlässig und höflich mit anderen zusammen zu arbeiten. In Stresssituationen bewahre ich Ruhe, kann auch mit schwierigen Kunden umgehen und schnell auf sich wechselnde Aufgaben einstellen. Daher hat mir gerade der Einsatz im Empfangsbereich sehr zugesagt, weil ich hier meine Stärken einbringen konnte. Hier möchte ich künftig sehr gerne weiter tätig sein.

Leider wird auch langfristig beim Alt Berchfeld Hotel keine Stelle in diesem Bereich frei werden. Daher habe ich Ihr Stellenangebot mit grossem Interesse gelesen und würde Ihr Team sehr gerne tatkräftig verstärken.

Nähere Einzelheiten über mich und meinen beruflichen Werdegang können Sie anliegenden Unterlagen entnehmen. Ich hoffe sehr, dass Sie meine Bewerbung berücksichtigen können, und würde mich über eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch sehr freuen.

Mit freundlichen Grüßen

Bettina Krieger

b) Wählen Sie eine der Stellanzeigen und schreiben Sie Ihr Bewerbungsschreiben.

c) Lesen Sie folgende Beispiele. Präzisieren Sie die Regeln der Verwendung der Konjunktionen **als** und **wenn**.

**Als** Bettina Krieger im Alt Berchfeld Hotel in Bergen **arbeitete**, **lernte** sie alle Servicebereiche des Hotels kennen.

**Wenn** Bettina Krieger Stress **hat**, **bewahrt** sie immer Ruhe.

**als – einmalige Handlung in der Vergangenheit**

**wenn - mehrmalige Handlung in der Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft**



Setzen Sie **als** oder **wenn** ein.

1. ... ich im im Januar 2006 meine Ausbildung zur Hotelfachfrau beenden werde, möchte ich eine gut bezahlte Arbeit finden.
2. ...er mit der Ausbildung fertig war, suchte er eine Arbeitsstelle.
3. ... sie Ihren Namen hörte, stand sie auf.
4. ... er sich daran erinnert, lächelt er immer.
5. ... mein Bruder 22 Jahre alt war, bekam er sein Diplom.
6. ... ich eine Antwort auf mein Bewerbungsschreiben bekomme, werde ich mich auf das Vorstellungsgespräch vorbereiten.
7. ... er das Interview besuchte, war er sehr aufgeregt.
8. Die Entwicklung vom Handwerks-zum Industriebetrieb began 1874, ... Gotthard Allweiler die von ihm entwickelte Pumpe auf den Markt brachte.
9. ... ein Unternehmen gegründet wird, muss eine richtige Rechtsform gewählt werden.
10. ... das Familienunternehmen in Konkurs ging, bedeutete es auch Krach für die ganze Familie.

d) Welche Tipps können Sie einem Arbeitslosen bei der Arbeitssuche geben? Wie kann man die arbeitslose Zeit korrekt bei der Bewerbung darstellen? Besprechen Sie in Kleingruppen und bringen Sie Ihre Meinung vor der Klasse.

e) Lesen Sie den Text und vergleichen Sie Ihre Ideen mit dem Inhalt des Textes.

### ***Arbeitslos – was schreibe ich in der Bewerbung?***

**Die Bochumer Werksschließung beim Handyhersteller NOKIA ist in aller Munde!** Rund 2300 Menschen haben in Bochum ihren Job verloren. Bei vielen Menschen in Deutschland steht NOKIA in der Kritik – erst recht nachdem NOKIA vor kurzem Rekordgewinne bekannt gab und trotzdem an der Werksschließung in Bochum festhalten will. Für zahlreiche Menschen, die ihren Job verloren haben (nicht nur diejenigen, denen dieses Schicksal bei NOKIA widerfahren ist), stellt

sich oft die Frage: Wie gehe ich mit der arbeitslosen Zeit in meiner Bewerbung und in meinem Lebenslauf um? Wir geben Ihnen Antworten auf unbequeme Fragen:

Grundsätzlich gilt: Sogenannte Patchwork-Lebensläufe gehören heute bei nahezu jeder Bewerbung dazu. Jeder Bewerber hat mindestens eine Phase in seinem Lebenslauf, in der er arbeitslos oder ohne Beschäftigung war. Das wissen auch Personalmanager. Aus diesem Grund muss sich auch niemand mit einer solchen Aussage verstecken.

Wichtig im Vorstellungsgespräch: Auf die Tränendrüse drücken, funktioniert selten. Beispiel NOKIA: Wer hier jammert, dass ihm durch böse Heuschrecken-Taktik der Job geklaut wurde, ist Fehl am Platz. Es gilt immer: Sagen Sie, was Sie zu bieten haben – sprich: Was qualifiziert Sie genau für den Job auf den Sie sich beworben haben? Sowohl im Anschreiben als auch im späteren Vorstellungsgespräch sollten Sie eine schlüssige Antwort auf diese Fragen haben. Geben Sie hier die richtige Begründung, wird die stellenlose Zeit im Lebenslauf kein großes Thema mehr sein.

Trotzdem sollten Sie beispielsweise im Anschreiben offensiv mit Ihrer Situation umgehen – erst recht, wenn Sie gerade arbeitslos sind. Ein guter Satz, wenn Sie sich aus der Arbeitslosigkeit heraus bewerben, wäre: „Da bei meinem letzten Arbeitgeber NOKIA im großen Umfang Stellen abgebaut wurden, kann ich Ihnen sofort zur Verfügung stehen.“ Oder anders: „Aufgrund einer betriebsbedingten Kündigung, orientiere ich mich derzeit neu und kann Ihr Team aus diesem Grund sofort verstärken“.

Ähnlich wäre die Vorgehensweise im Lebenslauf. Beispiel: „Von März bis September – arbeitslos“ ist falsch. Besser: „März bis September 2007 – berufliche Neuorientierung mit dem Ziel einer neuen Stelle im Bereich Marketing“.

Hintergrund: Sie sagen Ihrem potentiell neuen Arbeitgeber, was Ihr Ziel ist und worauf Sie hinarbeiten – offensiv und klar auf den Punkt gebracht.

Und genau das ist das Motto unter dem Sie mit Ihrer arbeitslosen Zeit umgehen sollten – offensiv und klar auf den Punkt. Egal ob NOKIA geschädigt oder nicht.

f) Sagen Sie, ob folgende Sätze richtig oder falsch sind.

- a) Wegen der Werkschliessung in Bochum hat NOKIA Rekordgewinne.
- b) Patchwork-Lebensläufe gehören heute bei nahezu jeder Bewerbung dazu.
- c) Bei der richtigen Begründung wird die stellenlose Zeit im Lebenslauf kein großes Thema mehr sein.
- d) Beispiel: „Von März bis September – arbeitslos“ ist ein guter Satz im Lebenslauf.
- e) Auf die Tränendrüse drücken, funktioniert oft beim Vorstellungsgespräch.

4. Machen Sie ein Gespräch. Ein Student nimmt die Rolle eines arbeitslosen Ingenieurs, der seit 7 Monaten von NOKIA-Werk gekündigt war. Der andere Student ist als HR-Manager tätig. Der HR-Manager gibt dem Bewerber Ratschläge vor einem Vorstellungsgespräch.

#### 4. Vorstellungsgespräch

a) Wie meinen Sie: welche Fehler machen Bewerber bei Vorstellungsgesprächen? Besprechen Ihre Ideen in den kleinen Gruppen.

b) Lesen Sie jetzt den Text und vergleichen ihn mit Ihren Ideen.

Fehler im Bewerbungsgespräch sind ganz normal und kaum zu vermeiden.

Dennoch gibt es einige absolute Dons, die am besten gar nicht oder wenigstens nicht oft auftreten sollten. Im Folgenden nennen wir die 10 häufigsten Fehler im Vorstellungsgespräch und wie man sie vermeidet. Die Liste resultiert aus mehreren Gesprächen mit Personalverantwortlichen, die in diesen Punkten einer Meinung sind.

##### **1. Mangelhafte Vorbereitung**

Oft sind Bewerber nicht genügend über das Unternehmen informiert und können auch nicht sagen, warum sie gerade dort arbeiten wollen. Gerade das aber ist für ein Unternehmen extrem wichtig, dessen Erfolg in hohem Maß von der Motivation seiner Mitarbeiter abhängt. Generell sollte nie der Eindruck entstehen, dass das

Gespräch nur ein Zwischenstopp auf einer längeren Bewerbungstournee ist. Tipp: Vorher soviel Material über das Unternehmen besorgen, wie man kriegen kann.

## **2. Unpünktlichkeit**

Ein leicht vermeidbares Phänomen. Generell sollte man nicht zu spät kommen, um nicht gleich die ersten Minuspunkte auf dem Zuverlässigkeitskonto zu verbuchen. Abgesehen davon ist es häufig sogar von Vorteil, wenn man zu früh eintrifft. Dann kann man sich in aller Ruhe mit den Gegebenheiten vertraut machen und sich schon mal im Smalltalk üben - und wenn man nur jemanden nach dem Weg fragt.

## **3. Unklare Vorstellungen vom Job**

Oft haben Bewerber keine genauen Vorstellungen von der Stelle, die sie übernehmen wollen, und warum sie sich dafür als besonders geeignet empfinden. Genau das aber wird man mit Sicherheit gefragt: Was qualifiziert gerade Sie für genau diese Stelle? Wer bei dieser wichtigsten aller Fragen zögert, hat schon verloren. Deshalb sollte man sich vorher genau mit dem Stellenprofil auseinandersetzen. Telefonische Nachfragen im Vorhinein sind durchaus erlaubt und schaffen Möglichkeiten zu einer späteren Anknüpfung.

## **4. Unstrukturierte Darstellungsweise**

Thema Selbstdarstellung: Aufgefordert, sich in einem kleinen Vortrag vorzustellen, sind die Bewerber oft nicht in der Lage, Zusammenhänge in ihrem Lebenslauf klar darzustellen. Eine Aufzählung von Fakten ist hier nicht gefragt, die liegen den Gesprächspartnern ja vor. Diese wollen nun hören, was zwischen den Zeilen (häufig nicht) steht. Tipp: »Die kleine Selbstpräsentation« ist Pflichtstück auf dem Interview-Spielplan. Sie erfordert regelmäßiges Proben, am Besten mit -kritischem! - Publikum.

## **5. Mangelnde Begeisterungsfähigkeit**

Hängt mit dem vorigen Punkt zusammen. Wem es nicht gelingt, seine Begeisterung für das, was er erlebt und unternommen hat, zu vermitteln, wirkt farblos. Das Unternehmen möchte aber eine Persönlichkeit, die sich mit dem identifiziert, was sie denkt und tut. Auch wenn sich die Begeisterung in der

konkreten Lebenssituation in Grenzen hielt: Es muss deutlich werden, dass man aus eigenem Antrieb gehandelt hat und nicht Opfer der Umstände war.

## **6. Diskrepanzen gegenüber dem Lebenslauf**

Man sollte schon sehr genau wissen, was in den Bewerbungsunterlagen steht, sonst macht man sich verdächtig. Ein wenig geschönt ist beinahe jeder Lebenslauf - gerade deshalb sollte man dafür sorgen, dass man nicht über kleine Details stolpert. Zudem sollte man sich vorher genau überlegen, was man antwortet, wenn man beispielsweise zum Wechsel der Studienrichtung befragt wird.

## **7. Mangelndes Interesse**

Es ist wenig wahrscheinlich, dass im Interview wirklich alles Wichtige geklärt wird. Wer daher am Schluss keine Fragen hat, dokumentiert Desinteresse. Wer befürchtet, dass ihm im Stress keine einfallen (das kommt häufiger vor, als man denkt), sollte sich schon vorher eine kleine Liste anlegen.

## **8. Zu große Zurückhaltung**

Wer nicht mit genügend Selbstbewusstsein auftritt, stellt sich für die spätere Tätigkeit kein gutes Zeugnis aus. Häufige Fehler:

- kein Augenkontakt
- zu leises Sprechen
- schüchterne Gestik usw.

Daran kann man arbeiten. Ein Rhetorikkurs mit Videoaufzeichnung führt fast immer zu Verbesserungen.

## **9. Zu wenig Zurückhaltung**

Das Gegenteil kommt auch nicht gut an. Im Normalfall hat der Bewerber einen wesentlich geringen Anteil am Gespräch als die Interviewpartner. Diese sind auf lange Monologe der Bewerber im Allgemeinen nicht scharf, weil ihnen damit die Gesprächsführung aus der Hand genommen wird. Also rechtzeitig einen Gang zurückschalten, bevor man sich in Rage redet oder sich im Klein-klein verliert.

## **10. Unrealistische Gehaltsvorstellungen**

Das Thema Gehalt behutsam angehen, besonders im ersten Gespräch. Ein Einsteiger sollte eher weniger fordern - eine überhöhte Gehaltsvorstellung kann ein

Ausschlusskriterium sein. Es wäre zu schade, wenn man sich damit seine Chancen auf einen ansonsten attraktiven Job verbaut.

c) Sagen Sie, ob folgende Sätze richtig oder falsch sind.

1. Fehler im Bewerbungsgespräch sind ungewöhnlich.
2. Man muss vorher soviel Material über das Unternehmen besorgen, wie man kriegen kann.
3. Es ist ein Nachteil zu früh zu kommen.
4. "Die kleine Selbstpräsentation" ist nicht besonders wichtig beim Interview.
5. Ein wenig geschönt ist beinahe jeder Lebenslauf.
6. Der Bewerber darf keine Fragen stellen.
7. Lange Monologe der Bewerber sind erwartet.
8. Das Thema Gehalt behutsam angehen.

d) Setzen Sie die richtige Präposition ein.

1. Der Erfolg eines Unternehmens hängt in hohem Maß \_\_\_ der Motivation seiner Mitarbeiter ab.
2. Wen kann ich \_\_\_ dem Weg fragen?
3. Man kann sich \_\_\_ aller Ruhe \_\_\_ den Gegebenheiten vertraut machen.
4. Man sollte sich genau \_\_\_ dem Stellenprofil auseinandersetzen.
5. Die Bewerber sind oft nicht \_\_\_ der Lage, Zusammenhänge in ihrem Lebenslauf klar darzustellen.
6. Man muss \_\_\_ der Gestikulation arbeiten.
7. Man sollte \_\_\_ sorgen, dass man nicht \_\_\_ kleine Details stolpert.
8. Sie sind unzufrieden, wenn die Gesprächsführung \_\_\_ der Hand genommen wird.

e) Sie suchen eine neue Arbeitsstelle und lassen sich in einer Personalagentur beraten. Ein Student ist Bewerber und der andere ist als HR-Manager tätig. Der HR-Manager gibt dem Bewerber Ratschläge vor einem Vorstellungsgespräch.

f) Lesen Sie das Gespräch. Was macht Frau Jäger falsch?

### Ein Vorstellungsgespräch

Frau Jäger möchte eine Stelle als kaufmännische Angestellte. Sie spricht mit dem Personalchef der Firma MCV-Chemie, Herrn Petry.

J Guten Tag.

P Guten Tag, ich nehme an, Sie sind Frau Jäger. Nehmen Sie bitte Platz.

J Danke.

P Äh, möchten Sie einen Kaffee?

J Ja, gerne, ich habe nämlich noch nicht gefrühstückt. Sie haben ja ein schönes Büro!

P Danke, ja ... gut, Sie interessieren sich also für die Stelle als kaufmännische Angestellte? Erzählen Sie doch mal, was Sie beruflich gemacht haben.

J Eine ganze Menge. Also, angefangen habe ich in Köln. Da habe ich eine Lehre gemacht. Das war super. Aber dann haben die mich nach der Lehre nicht genommen. Und dann habe ich Bewerbungen geschrieben und bin bei BAG gelandet. Und was meinen Sie, da hab ich gleich nach einer Woche meinen Mann kennengelernt. Am Kopierer ...

P Ja, gut. Und jetzt suchen Sie eine Stelle in unserer Gegend.

J Mein Mann hat einen super Job hier in der Gegend bekommen. Eigentlich wollte ich ja nicht gleich wieder arbeiten, aber dann war es mir zu Hause doch zu langweilig.

P Haben Sie denn Fragen zu der Stelle?

J Ja, allerdings. In der Anzeige stand ja nicht so viel. Wie ist das mit den Arbeitszeiten und mit dem Urlaub?

P 35 Stunden die Woche und 30 Tage Urlaub im Jahr. Überstunden werden durch Freizeit ausgeglichen.

J Klingt gut.

- P Lassen Sie uns zum Schluss über das Geld sprechen. Welche Vorstellungen haben Sie?
- J Bei BAG habe ich zum Schluss 2000 Euro verdient. Ich denke, dass 2500 bis 3000 für den Anfang in Ordnung wären.
- P Na gut, das werden wir noch sehen. Wir melden uns dann bei Ihnen, Frau Jäger.

g) Formulieren Sie die Äußerungen von Frau Jäger neu. Spielen Sie den Dialog.

h) - Besprechen Sie zuerst in den Gruppen und dann alle zusammen, welche Fragen an den Bewerber bei einem Interview gestellt werden können.

- Machen Sie dann ein Rollenspiel zum Thema "Vorstellungsgespräch".

### **Lektion 3**

#### ***MANAGEMENT***

##### **1. Definition des Begriffes "Management"**

a) Was verstehen Sie unter dem Begriff "Management"?

b) Lesen Sie den Text! Hier finden Sie Komposita mit Leitung(s) und -leitung, und mit Führung(-s) und -führung. Bitte suchen und übersetzen sie ins Russische.

Eine einheitliche Definition des Begriffes "Management" existiert nicht. Statt der in deutschsprachigen Ländern verwendeten Begriffen wie "Unternehmensführung" oder "Unternehmensleitung" ist der anglo-amerikanische Begriff "Management" umfassender.

Management kann man als die "Leitung von Organisationen" ansehen und wird in einem zweifachen Sinn verwendet:

Management als Institution und

Management als Funktion.



## **Management als Institution**

Unter Management als Institution ist der Personenkreis gemeint, der eine Institution (ein Unternehmen) leitet. Innerhalb dieser Personengruppe wird zwischen

- Top-Management (obere Leitungsebene)
- Middle Management (mittlere Leitungsebene)
- Lower Management (untere Leitungsebene) unterschieden.

## **Management als Funktion**

Management als Funktion ist die Gesamtheit aller Aufgaben, die der "Manager" als Führungskraft bzw. Vorgesetzter ausübt. Die Management-Funktion kann von den Vorgesetzten an ihnen unterstellte Verantwortliche übertragen werden = Delegation von Verantwortung und Weisungsbefugnis.

Die Aufgaben des Managers werden dabei i.d.R. in zwei Schwerpunkten gesehen:

- Leitung = sach-rationale Aufgaben wie Setzen von Zielen, Planen, Organisieren, Kontrollieren u.a.
- Führung = sozio-emotionale Aufgaben wie Delegieren, Motivieren u.a.

## **Zusammenfassend kann man sagen:**

"Management" ist der Personenkreis, der mit Leitungs- und Führungsaufgaben des Unternehmens betraut ist; Management bezeichnet gleichzeitig die Funktionen eines Vorgesetzten, die sich in Leitungs- und Führungsfunktionen unterscheiden lassen.

Management will Menschen umweltbezogen durch

- Systeme und Prozesse,
- Analyse und Problemlösung,
- Entscheidungsfindung und Entscheidungsdurchsetzung,
- Kommunikation und Interaktion so führen und so motivieren, dass dadurch
- zielbestimmtes,
- planvolles,
- organisiertes,

- kontrolliertes

Handeln im Unternehmen erreicht wird.

c) Bilden Sie die Substantive von folgenden Verben.

meinen

übertragen

führen

leiten

unterscheiden

verwenden

aufgeben

unternehmen

durchsetzen

d) Finden Sie im Text Partizipien I und II, schreiben sie aus und übersetzen sie.

**Partizip II = ge...t \ ge...en die von mir gestern geschriebene Arbeit**

**Partizip I= Infinitiv + d der viel lesende Student**

e) Beantworten Sie folgende Fragen.

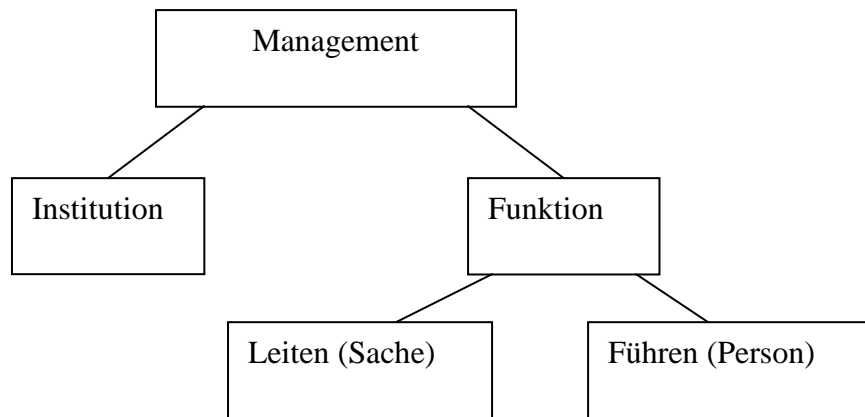
Was versteht man unter dem Begriff "Management"?

Welche Leistungsebenen unterscheidet man in Management als Institution?

Nennen Sie die Aufgaben des Managements als Funktion.

Was wird in einem Unternehmen durch Management erreicht?

f) Bereiten Sie einen Vortrag zum Thema "MANAGEMENT" vor. Nehmen sie das folgende Schema zur Hilfe.



## 2. Was tut ein Manager?

a) Was meinen Sie, wie sieht der Arbeitstag eines Managers aus? Hat er einen festen Arbeitsplatz? Was wissen Sie über Managertätigkeiten?

Lesen Sie mehr darüber!

### **Aus dem Arbeitstag eines Managers einer Giesserei mit 100 Mitarbeitern:**

8.00: Raphael Berger betritt das Gebäude und erhält schon auf dem Weg zu seinem Büro von Ralf Dahm, einem Mitarbeiter aus der Kalkulation, einen Hinweis auf eine Störung bei dem in Entwicklung befindlichen Computersystem. Danach geht er zu seinem Schreibtisch,

8.12: wo ihn der Anruf eines Mitarbeiters erreicht, der einen Austausch der Auszubildenden vorschlägt.

8.15: Direkt im Anschluss daran ruft er einen seiner Meister, Herrn Gallus, an, um ihm eine Anweisung technischer Art zu geben.

8.16: Dann startet er den in seinem Büro befindlichen Computer, der ihm Ergebnisse der während der Nacht erfassten und verarbeiteten Fertigungsdaten ausdruckt, um die Probleme, von denen Ralf Dahm berichtet hat, selbst zu beobachten, und

- 8.19: stellt dann Dahm telefonisch dazu eine Frage.
- 8.20: Berger telefoniert mit einem zweiten Meister (Kraft), um von ihm eine Information über den Produktionsfortschritt in einem bestimmten Bereich zu erhalten.
- 8.21: Nun beginnt er, sich mit der bereits auf seinem Schreibtisch befindlichen Eingangspost zu beschäftigen, indem er sie öffnet, liest und zur Weiterverarbeitung vorbereitet. Einen Teil, den er selbst bearbeiten möchte, behält er zurück. Dies dauert mit den folgenden 8 Unterbrechungen etwa 12 Minuten.
- 8.22: Als Reaktion auf eines der Schreiben telefoniert Berger mit Meister Gallus und stellt ihm eine Frage.
- 8.23: Dann stellt er Meister Kraft dieselbe Frage.
- 8.25: Berger ruft den Entwicklungsingenieur des Computersystems (den er auch privat gut kennt) an und spricht mit ihm über die aufgetretene Störung.
- 8.26: Der Betriebsleiter meldet sich telefonisch. Berger gibt ihm Anweisungen in der mit den Meistern bereits besprochenen Angelegenheit.
- 8.29: Berger sieht durch die offene Tür seines Büros, wie ein Mitarbeiter des Nachbarbetriebes das Bürogebäude betritt und steht auf, um ihm entgegenzutreten. Beide unterhalten sich kurz auf dem Flur über allgemeine Probleme, bevor der Besucher seine ursprünglich geplante Unterredung mit Mitarbeitern der Fertigung beginnt.
- 8.31: Berger telefoniert mit Meister Groll, um ihn zu sich zu bestellen.
- 8.32: Sie führen ihre Besprechung auf dem Flur, da Groll eintritt, wenn Berger gerade auf dem Weg in das kaufmännische Büro ist, um den Mitarbeitern dort die Post zu bringen. Berger trifft eine Entscheidung über das weitere Vorgehen in einer produktionstechnischen Angelegenheit.
- 8.33: Berger sucht die Buchhalterin in ihrem Büro auf. Sie erkundigt sich nach seiner kranken Sekretärin, daraus entwickelt sich eine kurze Unterhaltung über deren Gesundheitszustand.

b) Wiederholen Sie Infinitivkonstruktionen um.....+zu....+Infinitiv oder statt....+zu.....+Infinitiv.

Raphael Berger ruft seinen Meister an, **um** ihm eine Anweisung technischer Art **zu geben**.

**Statt** die Eingangspost **zu bearbeiten**, unterhält sich Raphael Berger mit einem Mitarbeiter des Nachbarbetriebes.

Bilden Sie Ihre eigenen Sätze.

c) Wiederholen Sie die Konjunktionen für Temporalnebensätze. Wählen Sie die passende Konjunktion (wenn, bevor, nachdem).

1. .... Raphael Berger das Gebäude betritt, erhält er von Ralf Dahm einen Hinweis auf eine Störung beim Computersystem.

2. .... er mit seinem Mitarbeiter über den Austausch der Auszubildenden gesprochen hat, ruft er Herrn Gallus an, um ihm eine Anweisung technischer Art zu geben.

3. ... er die Eingangspost öffnet und liest, telefoniert Berger mit einem zweiten Meister (Kraft).

4. ....sich Berger mit einem Mitarbeiter des Nachbarbetriebes unterhalten hat, geht er ins kaufmännische Büro.

5. ...Berger die Buchhalterin in ihrem Büro aufsucht, bringt er die Post ins kaufmännische Büro.

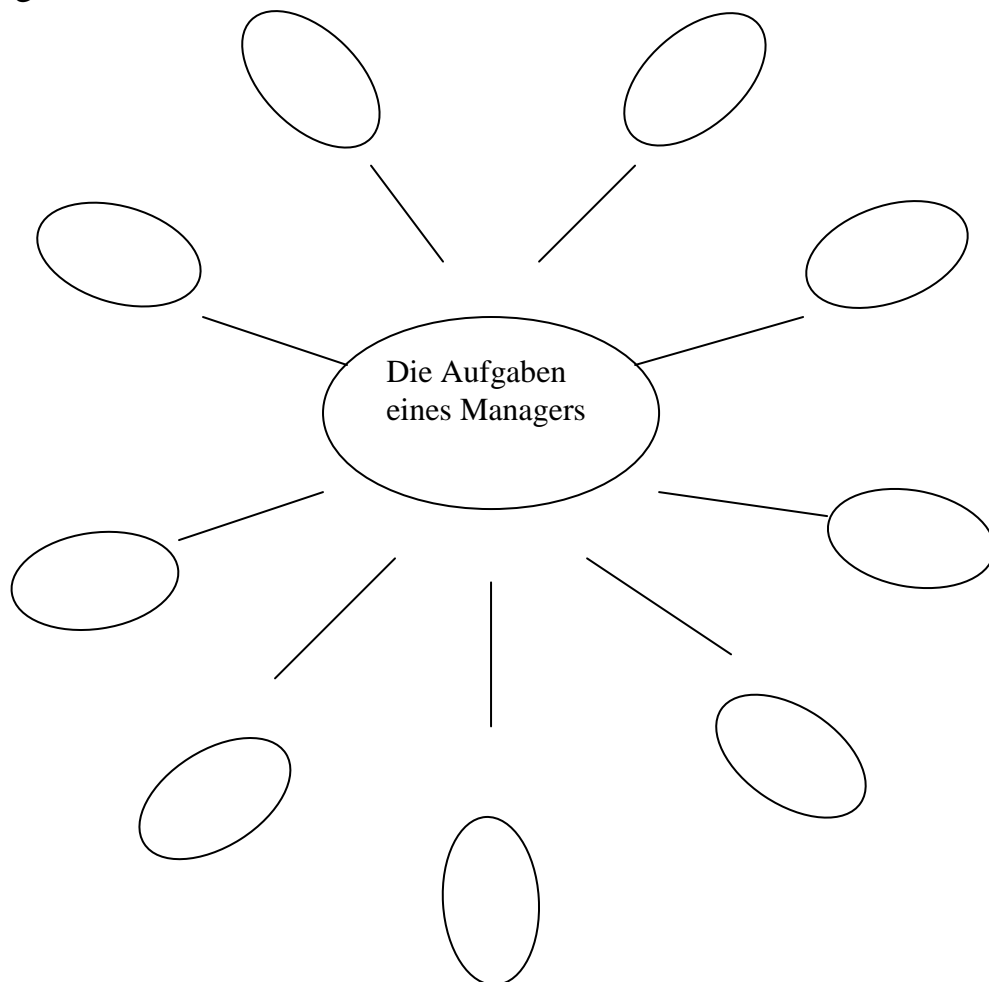
Bilden Sie Ihre eigenen Temporalnebensätze anhand des Textes.

d) Erinnern Sie sich an die Uhrzeiten! Stellen Sie einander die Fragen (Wann? Wie lange? Um wie viel Uhr?)!

Muster: Wann betritt Raphael Berger sein Büro?

e) Was meinen Sie, welche Charaktereigenschaften sind für einen Manager erforderlich? Wer aus Ihrer Gruppe verfügt über solche Charaktereigenschaften?

f) Der "Arbeitstag von Raphael Berger" wird in der Literatur als Beispiel für Aktivitäten von Managern zitiert. Nennen Sie alle Aufgaben, für die ein Manager zuständig ist! Nehmen Sie den Text zur Hilfe!



g) Stellen Sie sich vor: Ihr Onkel ist Manager eines Industriebetriebes. Sie interessieren sich für seine Tätigkeit.

### 3. Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung

a) Was meinen Sie, welche Faktoren der Unternehmensführung sind am wichtigsten? Vergleichen Sie Ihre Ideen mit dem folgenden Text.

Anfang der achtziger Jahre untersuchten Peters und Waterman 43 erfolgreiche amerikanische Grossunternehmen wie z.B. IBM, Hewlett-Packard, Boeing, Delta Airlines, Procter&Gamble, McDonald's, Jonson&Jonson etc.

Aufgrund ihrer Interviews und Recherchen hielten Peters/Waterman die folgenden acht Grundtugenden als Faktoren erfolgreicher Unternehmensführung fest:

- Primat des Handels

“Probieren geht über studieren”. Aufgaben werden analysiert und rasch angepackt; es wird ständig experimentiert, auch auf die Gefahr hin, Fehler zu machen.

- Nähe zum Kunden

“Der Kunde ist König”. Die Ideen und Wünsche der Kunden werden ernst genommen, oft entstehen daraus neue Produktideen.

- Freiraum für Unternehmen

“Wir wollen lauter Unternehmer.” Führungstalente werden gefördert, Spielraum für Kreativität und Risikobereitschaft wird gewährt.

- Produktivität durch Menschen

“Auf die Menschen kommt es an”. Die Mitarbeiter werden als die eigentliche Quelle der Qualität und Produktivität betrachtet. Vertrauen verbessert Arbeitsabläufe und Produkte.

- Sichtbar gelebtes Wertesystem

Wir meinen, was wir sagen-und tun es auch.” Werte wie Qualität, Kundenpflege, Zuverlässigkeit bestimmen das Handeln des Unternehmens.

- Bindung an das angestammte Geschäft

Schuster, bleib bei deinem Leisten”. Die eigenen Stärken werden analysiert und genutzt. Firmenkäufe erfolgen nur dann, wenn eigenes Know-how fruchtbar eingesetzt werden kann.

- Einfacher, flexibler Aufbau

“Kampf der Bürokratie!” Die grundlegenden Strukturen sind einfach und überschaubar. Es gibt keinen aufgeblähten Führungsapparat.

- Straff-lockere Führung

“So viel Führung wie nötig, so wenig Kontrolle wie möglich.” Es gibt Freiraum für Initiative und eigene Lösungswege, aber auch eine enge Orientierung an den obersten Zielsetzungen und Werten des Unternehmens.

b) Bilden Sie zusammengesetzte Wörter nach folgenden Modellen!

*Modell Substantiv+Substantiv*

das Unternehmen + die Führung

das Produkt + die Idee

die Führung + das Talent

das Risiko + die Bereitschaft

das Spiel + der Raum

die Arbeit + der Ablauf

das Ziel + die Setzung

*Modell Substantiv+s+Substantiv*

das Unternehmen + die Führung

die Lösung + der Weg

die Führung + der Apparat

c) Was passt zusammen? Bilden Sie Ihre eigenen Sätze mit jeder Wortverbindung!

die Aufgaben	ernst nehmen
die Wünsche	gewähren
der Spielraum	anpacken
das Führungstalent	einsetzen
das Know-how	fördern

d) Finden Sie im Text Synonyme für folgende Wörter!

auftauchen

abhängen

die Neuigkeit

der Kundendienst

schnell

der Arbeitsvorgang



e) Transformieren Sie folgende Sätze aus dem Passiv ins Aktiv! Beachten Sie die Zeitformen!

1. Die Ideen und Wünsche der Kunden werden ernst genommen.
2. Die Mitarbeiter wurden als die eigentliche Quelle der Qualität und Produktivität betrachtet.
3. Führungstalente werden gefördert.
4. Eigenes Know-how kann fruchtbar eingesetzt werden.
5. Spielraum für Kreativität und Risikobereitschaft wurde gewährt.

f) Beantworten Sie die Fragen.

1. Warum müssen die Wünsche der Kunden ernst genommen?
2. Warum müssen Unternehmer ihren Mitarbeitern vertrauen?
3. Was müssen Manager ihren Mitarbeitern gewähren?
4. Was bestimmt das Handeln eines Unternehmens?
5. Wie muss ein Unternehmen strukturiert sein?
6. Welche Faktoren der erfolgreichen Unternehmensführung können Sie noch anführen?

g) Rollenspiel: Sie sind Top-Manager renommierter Unternehmen. Sie nehmen an einer Konferenz teil und besprechen, welche Faktoren der Unternehmensführung ein Unternehmen zum Erfolg bringen können?

#### 4. Führungsstile

a) Welche Führungsstile kennen Sie?

Lesen Sie den Text und vergleichen Ihre Ideen mit der Information aus dem Text.

Mit seinem Führungsstil drückt ein Vorgesetzter eine ganz bestimmte Grundhaltung seinen Mitarbeitern gegenüber aus. Es handelt sich dabei oft um

typische Muster des Führungsverhaltens, die sich insbesondere durch das Merkmal der Entscheidungsbildung unterscheiden.

Entscheidungsbezogene Führungsstile lassen sich in zwei grobe Kategorien einteilen: einen autoritären und einen demokratischen Führungsstil, je nach Verhalten des Führenden bei der Willensbildung.

Ein autoritärer Führungsstil signalisiert, dass der Führende die Ziele allein vorgibt. Er bestimmt die Abläufe im Unternehmen. Er entscheidet allein, ohne seine Mitarbeiter zu befragen oder ihre Argumente oder Vorschläge für Problemlösung anzuhören. Er bevorzugt die Befehlsform bei Anweisungen und erwartet von seinen Mitarbeitern die korrekte Ausführung seiner Befehle, was er dann auch kontrolliert. Den Kontakt zu seinen Untergebenen beschränkt der autoritäre Vorgesetzte auf seine Anordnungen, andere soziale Kontakte finden nicht statt.

Demokratische Führungsstile dagegen sind gekennzeichnet durch die aktive Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess. Der Führende delegiert in unterschiedlichem Masse die Entscheidungsbefugnisse. Der demokratische oder auch partizipative Führungsstil ist geprägt von einer Verringerung der sozialen Distanz zwischen dem Führenden und den Geführten. Hier versucht der Vorgesetzte, Ratschläge seiner Mitarbeiter einzuholen und gegebenenfalls zu berücksichtigen. Auch bemüht er sich, eher zu überzeugen als zu befehlen. Partizipatives Verhalten heisst, dass die Mitarbeiter ein gewisses Mass an Mitwirkung besitzen, bevor der Führende seine Entscheidung fällt. Einen Schritt weiter geht der sog. kooperative Führungsstil, bei dem die Gruppenmitglieder mitentscheiden. Die Gruppe entwickelt die Vorschläge und bringt so ihre fachliche Kompetenz in den Entscheidungsprozess mit ein. Der Vorgesetzte wählt dann eine Lösungsmöglichkeit aus, oder die Gruppe entscheidet in einem vereinbarten Rahmen autonom.

Den Unternehmern muss es bewusst sein, dass man partnerschaftliche und mitarbeiterorientierte Konzepte braucht, um angemessen auf die veränderte Marktsituation reagieren zu können.

b) Der Text unterscheidet zwischen einem autoritären und einem demokratischen Führungsverhalten. Ordnen Sie die folgenden Aussagen den beiden Verhaltensmustern zu.

		Autoritärer Führungsstil	Demokratischer Führungsstil
1.	Der Vorgesetzte trifft alle Entscheidungen und kündigt sie an.		
2.	Die betriebliche Organisation funktioniert auch ohne ständige Anweisungen "von oben". Die Mitarbeiter entscheiden eigenverantwortlich in bestimmten Bereichen.		
3.	Der Vorgesetzte untersucht ein Problem, entwirft Lösungsmöglichkeiten und trifft dann Entscheidungen.		
4.	Der Vorgesetzte schlägt den Mitarbeitern Lösungen vor. Er stellt das Problem zur Diskussion und entscheidet erst dann, wenn verschiedene Alternativlösungen entwickelt wurden.		
5.	Der Vorgesetzte ist auf soziale Distanz bedacht. Er kontrolliert lediglich die Ausführung seiner Anweisungen.		
6.	Die Arbeitsgruppe übernimmt die Analyse eines Problems und entwickelt Lösungen. Der Vorgesetzte hört die Meinung der Gruppe und wählt dann eine Möglichkeit aus.		
7.	Der Vorgesetzte trifft die Entscheidungen,		

	begründet aber seine Entscheidung den Mitarbeitern gegenüber, um Diskussion vorzubeugen.		
8.	Die Geschäftsleitung gibt zwar die Unternehmensziele vor, die konkrete Umsetzung erledigen die Abteilungen in Gruppenarbeit.		
9.	Die Mitarbeiter identifizieren sich mit ihren Aufgaben, die sie weitgehend selbst in Eigenverantwortung erledigen. Sie sind am Gewinn der Firma beteiligt. Der Vorgesetzte ist ein gleichberechtigtes Mitglied in der Arbeitsgruppe.		

c) Präsentieren Sie mit Hilfe von Power Point die Unternehmenskultur eines renomierten Unternehmens.

## 5. Unternehmenskultur.

a) Was verstehen Sie unter dem Begriff “Unternehmenskultur”?

Unter Kultur lässt sich im allgemeinen ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen und Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einer Gruppe von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist. Durch eine Kultur unterscheidet sich eine Gruppe von der anderen. Genau wie eine Gruppe hat auch ein Unternehmen eine “Kultur”, also ein Muster von Werten, Einstellungen, Bedürfnissen, Überzeugungen und Verhaltensweisen, die als allgemeiner Nenner die Unternehmensführung, das Denken, Handeln und Wirken der Mitarbeiter bestimmen. Die Unternehmenskultur oder auch Unternehmensphilosophie ist also das Grundgesetz einer Firma, in der sich alle, auch ungeschriebenen Gesetzmässigkeiten, summieren. Durch die Unternehmenskultur kann festgelegt

werden, welche Kleidung der Mitarbeiter tragen sollte, wie die Arbeitsräume gestaltet sind, oder auch wie man untereinander kommuniziert.

b) Bestätigen Sie die Aussagen.

1. Unter Kultur versteht man ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, und Denk- und Handlungsweisen.
2. Durch eine Kultur werden alle Gruppen von Menschen vereinigt.
3. Die Unternehmenskultur bestimmt die Arbeitszeit der Mitarbeiter.
4. Die Unternehmenskultur ist für ein Unternehmen nicht obligatorisch.
5. Die Unternehmenskultur legt fest, welche Kleidung der Mitarbeiter tragen sollte, wie die Arbeitsräume gestaltet sind.

c) Überlegen Sie sich eine Erklärung des Begriffs “Corporate Identity” und nennen Sie ein paar Beispiele!

Lesen Sie den Text und vergleichen Sie die Aussagen mit Ihrer Antwort!

Denken Sie an Ihr Profil

*Mit einem unverwechselbaren Erscheinungsbild, das Ihre Unternehmensziele deutlich macht, können Sie Ihren Betrieb an den Markt bringen und Ihre Leistungen bekanntmachen: Das ist der beste Grundstein für dauerhaften unternehmerischen Erfolg.*

Für den CI-Experten Joseph Gomolka, Leiter des Bereiches Marktkommunikation bei Drescher Druck in Rutesheim bei Stuttgart, ist klar: “Mit einem überzeugenden Erscheinungsbild lässt sich die beste Werbung aufbauen, die es für ein Unternehmen gibt”.

Gerade für junge Unternehmen, die noch ihren Platz am Markt finden müssen, sei ein klares Profil besonders wichtig. Gomolka hat eindrucksvolle Zahlen dafür: Er befragte Unternehmen, die mit bestimmten Massnahmen ihre Corporate Identity verbessern wollten. 89 Prozent der befragten Unternehmen berichteten von einem Imagegewinn, 85 Prozent verzeichneten eine Verbesserung der

Mitarbeitermotivation. Einen grösseren Marktanteil und höhere Umsätze konnten sieben von zehn der befragten Betriebe feststellen.

Das sind gute Gründe, sich schon beim Start in die Selbstständigkeit um das Firmenbild zu kümmern. Wer gleich zu Anfang seine Marschroute festlegt, hat es in der Anfangsphase leichter, seinen Weg consequent zu verfolgen. Bei der Erarbeitung einer individuellen CI- Strategie muss man an drei Bereiche denken:

**Unternehmensverhalten:** Hier müssen die Leitlinien des Betriebes formuliert werden, an denen sich die Mitarbeiter und Kunden orientieren können. Man kann zum Beispiel auf Tierversuche verzichten, Umweltschutz oder soziales Verhalten gegenüber Mitarbeitern praktizieren. Wichtig ist, dass diese Leitsätze kurz und eindeutig formuliert sind, so dass man sie leicht verstehen kann. Natürlich muss sich auch der Chef daran halten und seine eigene CI vorleben.

**Unternehmenskommunikation:** Die schönsten Leitlinien nutzen wenig, wenn die Öffentlichkeit sie nicht sieht. Auf der Grundlage der CI lassen sich gute Werbeargumente finden, mit denen sich Ihr Betrieb von der Konkurrenz unterscheiden kann.

**Erscheinungsbild:** Geschäftsdrucke, Firmenfahrzeuge und Kleidung der Mitarbeiter sollen erkannt werden. Ein durchgängiges Logo ist die beste Visitenkarte für den Betrieb. “Ist das für einen neu gegründeten Betrieb nicht zu teuer?”, wird sich jetzt mancher Gründer fragen. CI-Experte Alfons Kiffmann, der im bayerischen Tutzing eine Kommunikationsagentur hat, sagt eindeutig “nein”. Denn die Entwicklung eines klaren Profils sei eine Investition, die langfristig immer gut für das Unternehmen sei. Weil CI-Agenturen für kleine Budgets meist zu teuer sind, rät Kiffmann jungen Unternehmern, sich bei der Gestaltung des Logos an Druckereien zu wenden: “Viele bieten Entwicklung und Druck aus einer Hand, zu einem vernünftigen Preis”.

Auch bei der Berufskleidung lässt sich sparen. “Mieten statt kaufen”, heisst nach Auskunft der Deutschen Berufskleider- und Textilleasing GmbH (DBL) der Trend. Solche Mietservice-Unternehmen beschäftigen sich nicht nur mit der Reinigung

und Pflege, sondern beraten auch die Betriebe bei der Gestaltung eines zum CI passenden Outfits.

d) Von welchen Verben sind folgende Substantive gebildet?

die Werbung

die Entwicklung

die Reinigung

die Verbesserung

die Gestaltung

die Gründung

e) Setzen Sie passende Präpositionen ein.

1. Ein klares Profil ist für junge Unternehmen, die ihren Platz ... Markt finden müssen, besonders wichtig.

2. Beim Start in die Selbstständigkeit müssen die Gründer ... das Firmenbild kümmern.

3. Bei der Erarbeitung einer individuellen CI-Strategie muss man ... drei Bereiche denken.

4. Die Mitarbeiter und die Kunden müssen sich ... den Leitlinien des Betriebes orientieren.

5. Man kann zum Beispiel ... Tierversuche verzichten.

6. Durch ein unverwechselbares Firmenbild kann sich ein Betrieb ... der Konkurrenz unterscheiden.

7. Es ist wünschenswert, sich bei der Gestaltung des Logos ... Druckerei zu wenden.

8. Solche Druckereien beschäftigen sich ... der Entwicklung eines individuellen Logos.

f) Wiederholen wir die Konstruktion "lassen+sich+Infinitiv"

**Lassen + sich + Infinitiv = können + Passivkonstruktion**

Muster: Gute Werbeargumente lassen sich finden.

Gute Werbeargumente können gefunden werden.

Drücken Sie die folgenden Sätze anders aus:

1. Die Kundenkontakte lassen sich aufbauen.
2. Lässt sich der Termin ändern?
3. Lassen sich die Kunden überzeugen?
4. Eine Kaffetheke lässt sich einrichten.
5. Die Preise lassen sich vergleichen.
6. Bei der Berufskleidung lässt sich sparen.

g) Ordnen Sie die folgenden Begriffe ihren Definitionen zu:

1. der Betrieb
2. das Unternehmen
3. die Firma
4. das Geschäft
  - a) Wirtschaftrechtliche Organisation, deren oberstes Ziel ist, einen Ertrag zu erwirtschaften.
  - b) Der Name, unter dem ein Kaufmann im Handel seine Geschäfte betreibt und Dokumente unterschreibt.
  - c) Bezeichnung für eine Unternehmung und für das Verkaufslokal (Laden) einer Unternehmung, aber auch für eine von mehreren Verkaufsstellen (Filialen). In der Regel Einzelhandel.
  - d) Räumliche, technische und organisatorische Einheit zur Erstellung von Gütern und Dienstleistungen.

h) Entwickeln Sie konkrete Vorschläge für eine Corporate Identity für die unten angeführten neuen Unternehmen. Denken Sie aber auf jeden Fall an das Logo, das Unternehmensverhalten, die Unternehmenskommunikation, das Erscheinungsbild, die Berufskleidung.

1. ein Reisebüro;



2. ein Restaurant;
3. ein Kosmetikproduzent;
4. ein Sportwarengeschäft;
5. eine Möbelfabrik.

## 6. Sicherheit am Arbeitsplatz

- a) Wissen Sie, was der Begriff *Mobbing* bedeutet? Besprechen Sie in der Gruppe.
- b) Lesen Sie den ersten Teil des Textes und vergleichen Ihre Ideen mit dem Text.

### *Mobbing am Arbeitsplatz - was tun?*

Dr. Rolf Merkle - Diplom Psychologe, Psychotherapeut

Man schätzt, dass etwa eine Million Berufstätige in Deutschland unter Mobbing leiden. Mobbing findet man in Unternehmen, in der Schule, im öffentlichen Dienst, in der Altenpflege, ja selbst in der Familie.

Was versteht man unter Mobbing?

Der Begriff Mobbing wurde aus dem Englischen übernommen und bedeutet: jemanden bedrängen, anpöbeln, über ihn herfallen. Ein vorübergehendes schlechtes Betriebsklima, eine kurzfristige Verstimmung oder ein kurz aufflammender Konflikt sind damit nicht gemeint.

Nach der Definition müssen Mobbingopfer mindestens einmal wöchentlich über einen Zeitraum von einem halben Jahr hinweg unqualifiziert angegriffen, angefeindet, schikaniert oder diskriminiert werden. Es werden üble Gerüchte verbreitet, wichtige Unterlagen verschwinden, man redet nicht mehr mit einem, bekommt abschätzige Blicke zugeworfen, kleine Versäumnisse werden aufgebauscht, usw.

Jede Frau und jeder Mann kann Opfer solcher Angriffe und von Psychoterror werden. Mobbingopfern wird nach der Definition die Möglichkeit genommen, sinnvoll zu kommunizieren.

c) Schreiben Sie Verben und Ausdrücke, die den Begriff Mobbing charakterisieren.

d) Lesen Sie den zweiten Teil des Textes und ordnen folgende Untertitel zu.

*Die verschiedenen Arten des Mobbing*

*Kontakt- und Informationsverweigerung*

*Auswirkungen des Mobbing auf die Mobbing Opfer*

*Alarmsignale für ein (drohendes) Mobbing*

*Körperliche Auswirkungen des Mobbing*

*Angriffe auf das Ansehen und die Leistungsfähigkeit*

*Psychische Auswirkungen des Mobbing*

---

Das Handwerkszeug von Mobbern reicht von Kontakt- und Informationsverweigerung, über offene oder versteckte Angriffe auf das An- und Aussehen und die Leistungsfähigkeit bis hin zu Androhung körperlicher Gewalt.

---

Das Mobbing-Opfer wird wie Luft behandelt. Es wird nicht mehr begrüßt, man geht ihm aus dem Weg, gibt ihm deutlich zu verstehen, dass es unerwünscht ist.

---

Es werden Gerüchte über das Opfer verbreitet, etwa es sei in psychiatrischer Behandlung, es wird (vor anderen) lächerlich gemacht, respektlos behandelt oder eingeschüchtert. Über persönliche und körperliche Schwächen machen sich die Mobber lustig, indem sie z.B. über einen besonderen Akzent oder eine krumme Nase in Gegenwart des Opfers Witze machen. Mobber stellen die Leistungsfähigkeit infrage, stellen extrem hohe Anforderungen, bei denen das Opfer versagen muss, oder setzen es unter einen enormen psychischen Druck, indem sie seine Arbeit ständig kritisieren oder niedermachen. Der Mobber droht

mit sexuellen oder körperlichen Handgreiflichkeiten, rempelt das Opfer an, kündigt "Denkzettel" an oder starrt sein Mobbing-Opfer penetrant an.

---

Gespräche verstummen plötzlich, wenn Sie dazukommen.

Sie werden nicht mehr begrüßt bzw. Ihr Gruß wird nicht mehr erwidert.

Es werden unsachliche Andeutungen gemacht und gezielt Gerüchte in Umlauf gebracht.

Man lässt Sie links liegen, geht Ihnen bewusst aus dem Weg.

Sie werden nicht mehr über betriebliche Belange informiert, sodass Sie immer häufiger aufgrund von Unwissenheit "dumm" dastehen.

Ihre Aussagen werden verfälscht wiedergegeben.

Die Zusammenarbeit mit Ihnen wird boykottiert.

Kleine Fehler und Versäumnisse werden aufgebauscht.

Hinter Ihrem Rücken oder in Ihrer Gegenwart wird über Sie getratscht.

Sie merken, wie gegen Sie eine Art unsichtbare Mauer errichtet wird; es kommt zu Front- und Parteienbildungen.

Sie werden auf ein totes Gleich abgeschoben, d.h. man gibt Ihnen eine Arbeit, die nicht mehr wichtig ist oder verbannt Ihren Arbeitsplatz in eine unattraktive Ecke der Firma.

---

Wenn die Intrigen und Feindseligkeiten über Monate hinweg anhalten, ohne dass das Opfer eine Chance sieht, diesem Spuk ein Ende zu bereiten, dann hat das in den meisten Fällen erhebliche negative Auswirkungen auf das psychische und körperliche Wohlbefinden. Insbesondere das Selbstwertgefühl und die Selbstachtung werden durch die ständigen Angriffe und Verletzungen stark in Mitleidenschaft gezogen, wodurch das Selbstbewusstsein sehr stark angeschlagen wird und sich das Mobbing Opfer erst recht schwer tut, sich gegen die Mobbingattacken zur Wehr zu setzen.

---

Die Leistungsfähigkeit sinkt, die Konzentrations- und Merkfähigkeit lassen nach; die Betroffenen haben Angst, zur Arbeit zu fahren, sind weniger motiviert, werden depressiv, ihre psychische Belastbarkeit nimmt ab.

---

Es treten bei vielen Betroffenen körperliche Beschwerden wie Schlafstörungen, Rücken-, Magen- oder Kopfschmerzen, Herzrhythmus- und Essstörungen auf. Sie leiden unter chronischen Stress-Symptomen, die sie vielleicht durch Medikamente oder Alkohol zu lindern versuchen.

e) Besprechen Sie in Kleingruppen, was der Mobbingopfer machen kann, um die Situation zu ändern. Dann erzählen Sie über Ergebnisse Ihrer Besprechung vor der Klasse.

## **Lektion 4**

### ***Marketing und Werbung***

1. Was glauben Sie, wie werden heute Markennamen entwickelt?
2. Im weiteren Text lesen Sie über die Entwicklung von alten Traditionsmarken *Mövenpick*, *Mercedes* und *Pril*. Wissen Sie etwas über diese Geschichten. Vergleichen Sie Ihre Ideen mit dem Text.

Wenn heutzutage große Unternehmen für eine neue Produktlinie einen Markennamen entwickeln oder ein geeignetes Markenzeichen finden wollen, dann geschieht dies meist mit Hilfe ausgeklügelter Computerprogramme und eines ganzen Teams von Brandingspezialisten.

Frühere Unternehmergenerationen waren in dieser Hinsicht mehr auf die eigene oder die Kreativität ihrer Mitarbeiter angewiesen - wie etwa der "Mövenpick"-Gründer Ueli Präger, der 1946 in Zürich in einem gerade errichteten Bürokomplex sein erstes Restaurant eröffnete.

Die Idee für den Namen hatte ein am Bau des Bürohauses beteiligter Architekt, als er in einer seiner Mittagspausen am Zürichsee spazieren ging und dabei die Vögel fütterte. Die Möwen, die aus seiner Hand Brotkrumen pickten, gaben die Geschäftsidee des Restaurants perfekt wieder: Gutes, schnell zubereitetes Essen, das rastlose Stadtmenschen "wie im Flug" aufpickern können. (Das "w" des Wortes "Möwe" wurde durch ein "v" ersetzt, weil sich dieses besser als ein Vogel im Flug darstellen lässt.)

Auch der Name "Mercedes" für die bekannteste Automarke des DaimlerChrysler-Konzerns ist nicht im Kopf von Marketingspezialisten entstanden, sondern geht auf das Konto eines motorsportbegeisterten Kaufmannes aus Nizza, der in einem Sportwagen aus dem Hause Daimler an einem Tourenrennen teilgenommen und mit großem Vorsprung gewonnen hatte.

Er übernahm daraufhin den Vertrieb dieses Autos in mehreren Ländern, wobei er zu Bedingung machte, dass er den Sportwagen unter dem Namen seiner Tochter - Mercedes - vertreiben dürfe. Gottlieb Daimler war damit einverstanden und ließ den Namen 1902 als Markennamen schützen.

Der Stern, der die Kühlerhaube des Mercedes ziert, soll übrigens auf eine Ansichtskarte zurückgehen, die Daimler ganz zu Beginn seiner Karriere an seine Frau geschickt hat. Er hatte darauf diesen Stern gezeichnet und mit der Erklärung versehen, dass dieser eines Tages über dem Werk der Familie aufgehen werde.

Sehr viel prosaischer - aber dennoch erzählenswert - ist auch die angebliche Vorgeschichte für das Maskottchen des Spülmittels Pril - die bekannte Pril-Ente.

Den Forschern des Unternehmens war Anfang der 50-er Jahre die Aufgabe übertragen worden, ein Spülmittel zu entwickeln, das einerseits hautschonend sein, aber auch besonders fettlösende Qualitäten besitzen sollte. Um den Erfolg ihrer Entwicklungsarbeit zu veranschaulichen, sollen sie ein Glasbecken mit Prilwasser gefüllt und eine Ente hineingesetzt haben - die erwartungsgemäß nach kurzer Zeit Schwierigkeiten bekam, sich über Wasser zu halten, da das Spülmittel erfolgreich den das Gefieder schützende Fettschutz auflöste. (Die Ente hat der Überlieferung nach das Experiment aber unbeschadet an Leib und Leben überstanden).

3. Sagen Sie, ob folgende Sätze richtig oder falsch sind.

a) Wenn heutzutage große Unternehmen einen Markennamen entwickeln oder ein geeignetes Markenzeichen finden wollen, dann sind sie auf die eigene oder die Kreativität ihrer Mitarbeiter angewiesen.

b) Die Möwen gaben die Geschäftsidee des Restaurants perfekt wieder.

c) Der Name "Mercedes" für die bekannteste Automarke des DaimlerChrysler-Konzerns ist im Kopf von Marketingspezialisten entstanden.

d) Den Stern hat die Frau von Gottlieb Daimler erfunden.

e) Das Spülmittel musste erfolgreich den das Gefieder schützende Fettschutz der Ente auflösen.

4. Beantworten Sie folgende Fragen.

a) Warum wurde das "w" des Wortes "Möwe" durch ein "v" ersetzt?

b) Was bedeutet der Stern auf der die Kühlerhaube des Mercedes?

c) Wie ist die Geschichte der Entstehung der bekannten Pril-Ente?

5. Wenn Sie mehr über die Entstehung oder Bedeutung anderer Traditionsmarkennamen wissen möchten, dann versuchen Sie sich doch einfach einmal an dem folgenden Quiz:

- 1) Wer des Lateinischen mächtig ist, dürfte keine Probleme haben, den Namen dieses Körperpflegemittels herauszufinden - erhielt es doch aufgrund seiner Farbe einfach den Namen „die Schneeweiße“.
  
- 2) Übersetzt man die deutsche Aufforderung „Spiele gut“ ins Dänische und bildet aus den jeweiligen 2 Anfangsbuchstaben ein Akronym, so erhält man den Markennamen eines Unternehmens, mit dessen Produkten in den letzten 40 Jahren ca. 300 Millionen Kinder gespielt haben.

- 3) Der Name dieses Medikaments setzt sich zusammen aus dem Anfangsbuchstaben einer Säure, die erstmals von dem französischen Chemiker Charles Frederick Gerhardt hergestellt wurde und dem alten lateinischen Namen des „Wiesengeistbartes“, eines Krautes, dessen Wirkstoffe mit denen des Medikaments verwandt sind.
- 4) Der Name dieses auf Süßes spezialisierten Unternehmens ist so simpel wie genial: Er setzt sich zusammen aus den ersten drei bzw. zwei Anfangsbuchstaben der Hauptingredienzen. Wenn das nicht eine Versuchung wert ist.
- 5) Der Gründer dieses Automobilunternehmens mit nunmehr über 100-jähriger Tradition, August Horch, verwendete einfach die lateinische Übersetzung seines Namens als Markennamen.
- 6) Maskottchen des auf Molkereiprodukte spezialisierten Unternehmens ist das Wappentier des Gründungsortes Berns. Der Name des Tieres ist auch Bestandteil des Markennamens.
- 7) Das von einem Kräutermönch entwickelte „aqua mirabilis“ gelangte als Hochzeitsgeschenk in die Hände eines findigen Geschäftsmannes namens Wilhelm Mühlen. Die von den französischen Besitzern festgelegte Hausnummer seines Unternehmens avancierte zwei Generationen später zum Markennamen des duftenden Wässerchens.

---

---

---

---

6. Finden Sie im Internet andere interessante Geschichten der Entwicklung von bekannten Markennamen und erzählen Sie darüber vor der Klasse.

## Quellenverzeichnis

1. Becker, N. Dialog Beruf 2 / N.Becker, J.Braunert, H.Karl-Eisfeld. – Ismaning: Max Hueber Verlag, 2001, 176 S.
2. Becker, N. Dialog Beruf 3 / N.Becker, J.Braunert. – Ismaning: Max Hueber Verlag, 2001. – 172 S.
3. Höffgen, A. Deutsch lernen für den Beruf: Ein Lehrbuch für Deutsch als Fremdsprache / A. Höffgen. - Ismaning: Verlag für Deutsch, 1999. – 215 S.
4. Jung L. Betriebswirtschaft. Lese- und Arbeitsbuch. Max Hueber Verlag
5. Texte und Übungen auf Deutsch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wirtschaftsdeutsch.de>
6. Materialien auf Deutsch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iik-duesseldorf.de>
7. Materialien auf Deutsch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.Wirtschaftslexikon.gabler.de>



Флакман Анна Александровна

## Деловые коммуникации

Учебно-методическое пособие

---

---

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»  
603950, Нижний Новгород, ул. Ильинская, 65.  
<http://www.nngasu.ru>, [srec@nngasu.ru](mailto:srec@nngasu.ru)