



Annette Bosewitz/René Bosewitz/Frank Wörner

# Business English für Personaler

- Gesprächsleitfäden und Textbausteine
- Fachwörter Personalmanagement Englisch – Deutsch
- Trainingsteil zur Vertiefung

www.

Kostenlose Downloads unter  
[business-english.de](http://business-english.de)

# Kostenlose Tools zum Download

Unter [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler) können Sie online auf Musterformulare, Gesprächsleitfäden, Checklisten, Vokabellisten zugreifen.

Bitte melden Sie sich mit dem im Buch eingedruckten Code an bei

→ [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

→ Zugangscod: **bp161-f3s**



## Musterschreiben

Nutzen Sie die praxiserprobten Musterschreiben, um die Effizienz Ihrer Kommunikation zu steigern:

- Einladung zum Bewerberinterview
- Absageschreiben
- Einladung zum Abmahnungsgespräch



## Arbeitsverträge

Mit den juristisch geprüften Musterarbeitsverträgen haben Sie alle wichtigen Punkte, die Sie regeln sollten, abgedeckt:

- Arbeitsvertrag für Führungskräfte
- Arbeitsvertrag für gewerbliche Mitarbeiter



## Vokabelliste

Mit der Gesamtvokabelliste haben Sie über 800 spezifische Vokabeln für Ihre tägliche Arbeit zur Hand:

- Speichern Sie die Datei auf Ihrem Computer oder drucken Sie sie aus.
- Ergänzen Sie die Datei mit Ihren Vokabeln.



## Checklisten

Zahlreiche Checklisten unterstützen Sie in Ihrer täglichen Arbeit, damit Sie alles im Blick haben:

- Eckdaten eines Bewerbers
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Mitarbeitergespräche vorbereiten



## Arbeitszeugnisse

Passen Sie die Musterarbeitszeugnisse ganz einfach entsprechend Ihrer individuellen Bewertung an:

- Purchase Manager for materials
- Managing Director



## Gesprächsleitfäden

Sämtliche Gesprächsleitfäden aus dem Buch, halten wir für Sie auf der Internetseite bereit:

- Drucken Sie die jeweils für Sie wichtigen Inhalte aus.
- So haben Sie alle wichtigen Informationen stets griffbereit.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-448-10154-6

Bestell-Nr. 04435-0001

© 2010, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg/München

Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)

Produktmanagement: Steffen Kurth

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktion und Desktop-Publishing: Ulrich Leinz, 10829 Berlin

Umschlag: Kienle Visuelle Kommunikation, Stuttgart

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

# **Business English für Personaler**

**Annette Bosewitz  
René Bosewitz  
Frank Wörner**

**Haufe Mediengruppe  
Freiburg · Berlin · München**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Was Ihnen dieses Buch bietet</b>	<b>11</b>
<b>1 Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung</b>	<b>13</b>
1.1 Personalbedarf und Anforderungsprofil klären	14
<i>Gesprächsleitfaden:</i> Personalbedarf und Anforderungsprofil klären	14
<i>Beispieldialog:</i> Discussing candidate requirements	16
<i>Gesprächsleitfaden:</i> Recruitingmethoden klären	17
<i>Beispieldialog:</i> Talking about recruitment methods	18
1.2 Stellenbeschreibung verfassen	19
<i>Formular:</i> Job description	20
<i>Muster:</i> Job descriptions	21
Dos and Don'ts / "No go" phrases	22
Vokabeln – Vocabulary input	23
Übungen – Exercise time	27
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	27
<b>2 Erfolgreiche Stellenanzeigen formulieren</b>	<b>29</b>
2.1 Schwerpunkte der Stellenanzeige	29
<i>Gesprächsleitfaden:</i> Inhalt der Stellenanzeige diskutieren und festlegen	30
<i>Beispieldialog:</i> About the content of an advert	31
2.2 Stellenanzeige effizient erstellen	32
<i>Checkliste:</i> Looking at job adverts	32
<i>Textbausteine:</i> Phrases for adverts	33
<i>Muster:</i> Stellenausschreibungen – Job advert	36
Dos and Don'ts	38
Vokabeln – Vocabulary input	38
Übungen – Exercise time	41
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	42
<b>3 Bewerbungen analysieren</b>	<b>43</b>
3.1 Lebensläufe verstehen und bewerten	43
<i>Übersicht:</i> Verschiedene Typen von Lebensläufen	44
<i>Übersicht:</i> Kulturelle Unterschiede in Lebensläufen	44

<i>Checkliste 1: Chronologischen Lebenslauf prüfen</i>	45
<i>Checkliste 2: Funktionsbezogenen Lebenslauf prüfen</i>	46
<i>Muster 1: Chronological CV (reverse)</i>	47
<i>Muster 2: Functional CV</i>	48
3.2 Bewerbungsanschreiben richtig lesen	50
<i>Textbausteine: Anschreiben verstehen und analysieren</i>	50
<i>Musterschreiben 1: Management training programme</i>	52
<i>Musterschreiben 2: Junior clerk</i>	52
Vokabeln – Vocabulary input	53
Übungen – Exercise time	57
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	57
<b>4 Arbeitszeugnisse und Referenzen analysieren und schreiben</b>	59
4.1 Geschäftliche Referenzen anfordern und Referenzen schreiben	60
<i>Textbausteine: Asking for references</i>	60
<i>Musterschreiben 1 und 2: Asking for a reference</i>	61
<i>Textbausteine: Writing a reference letter</i>	62
<i>Musterschreiben 1 und 2: Letter of reference</i>	63
4.2 Arbeitszeugnis verfassen	64
<i>Checkliste: Aufbau eines Arbeitszeugnisses</i>	65
<i>Textbausteine: Zu allen wichtigen Kriterien und in drei Bewertungsstufen</i>	65
<i>Musterschreiben 1 und 2: Arbeitszeugnis – Testimonial</i>	73
Vokabeln – Vocabulary input	74
Übungen – Exercise time	76
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	77
<b>5 Bewerber interviewen und bewerten</b>	79
5.1 Bewerber professionell interviewen	80
<i>Übersicht: Fünf Phasen eines Bewerberinterviews</i>	80
<i>Gesprächsleitfaden: Strukturiertes Bewerberinterview in fünf Phasen</i>	81
<i>Übersicht: Häufige Bewerberfragen und wie Sie darauf antworten</i>	89
<i>Beispieldialog 1: Interview</i>	90
5.2 Bewerber sicher und objektiv bewerten	91
<i>Checkliste: Kenntnisse des Bewerbers bewerten</i>	91
Dos and Don'ts	93
Vokabeln – Vocabulary input	94
Übungen – Exercise time	96
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	97

<b>6</b>	<b>Assessment-Center (AC)</b>	<b>99</b>
6.1	Assessment Center vorbereiten	100
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Vorbereitung eines Assessment Centers	101
6.2	Assessment Center durchführen	102
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Den Teilnehmern den Ablauf des ACs erklären	102
	<i>Beispielrede:</i> Introducing attendees to the assessment system	104
	<i>Übungen für Assessment Center (Panel interview/Gruppendiskussion)</i>	104
	<i>Übersicht:</i> Beurteilungskriterien	107
	<i>Beispieldialog:</i> Assessment criteria	108
6.3	Feedback geben	109
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Teilnehmern konstruktiv Feedback geben	110
	<i>Beispieldialog:</i> Assessor comments	111
	Vokabeln – Vocabulary input	112
	Übungen – Exercise time	114
	Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	115
<b>7</b>	<b>Einführung neuer Mitarbeiter</b>	<b>117</b>
7.1	Neue Mitarbeiter begrüßen und vorstellen	118
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Einführungsveranstaltung	118
	<i>Beispielrede:</i> The induction speech	120
7.2	Vorbereitungen für den neuen Mitarbeiter	121
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Der erste Tag des neuen Mitarbeiters	121
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Neuen Mitarbeiter einarbeiten	122
7.3	Mitarbeiterhandbuch und Verhaltenskodex	124
	<i>Textbausteine:</i> Einen Verhaltenscodex verfassen	125
	<i>Mustertext:</i> Code of Conduct	127
	Vokabeln – Vocabulary input	128
	Übungen – Exercise time	130
	Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	131
<b>8</b>	<b>Arbeitsvertrag erstellen</b>	<b>133</b>
8.1	Wie ein Arbeitsvertrag aufgebaut ist	134
	<i>Checkliste:</i> Bestandteile eines Arbeitsvertrags	134
	<i>Textbausteine:</i> Arbeitsverträge rechtssicher erstellen	135
8.2	Vertragsarten	142
	<i>Muster:</i> Unbefristeter Arbeitsvertrag	143
	Vokabeln – Vocabulary input	147
	Übungen – Exercise time	149
	Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	150

<b>9</b>	<b>Mitarbeiterbeurteilung</b>	<b>151</b>
9.1	Selbsteinschätzung des Mitarbeiters	152
	<i>Textbausteine:</i> Musterfragen für einen Selbstbeurteilungsbogen	152
	<i>Formular:</i> Fragebogen zur Selbsteinschätzung	154
9.2	Mitarbeitergespräch effizient durchführen	155
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Mitarbeiterbeurteilung	155
	<i>Beispieldialog:</i> Appraisal interview	158
9.3	Konstruktiv Feedback geben	159
	<i>Formulierungsbeispiele:</i> Lob und Kritik	159
	<i>Protokoll:</i> Mitarbeiterbeurteilung	160
	Vokabeln – Vocabulary input	161
	Übungen – Exercise time	163
	Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	163
<b>10</b>	<b>Vergütung</b>	<b>165</b>
10.1	Gehaltsverhandlungen	166
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Gehaltsverhandlungen führen	166
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Vergütung mit neu beförderten Mitarbeitern verhandeln	168
	<i>Beispieldialog:</i> Discussing the salary package with a promoted employee	170
10.2	Vergütungsalternativen	171
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Vergütungsalternative erläutern	171
	<i>Beispieldialog:</i> HR explains alternative rewards to a new employee	173
	Vokabeln – Vocabulary input	174
	Übungen – Exercise time	175
	Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	176
<b>11</b>	<b>Mitarbeitermotivation</b>	<b>177</b>
11.1	Demotivierende Führungsfehler erkennen	177
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Gründe für Leistungsabfall im Team erörtern	178
	<i>Beispieldialog:</i> How can I motivate the staff?	179
11.2	Motivierend kommunizieren im Team	180
	Dos and Don'ts	180
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Motivierend kommunizieren	181
	<i>Beispielrede:</i> Motivating the staff	182
11.3	Motivation von Mitarbeitern	183
	<i>Gesprächsleitfaden:</i> Motivationen erkennen und fördern	184
	<i>Beispielgespräch:</i> Dialog on motivating the staff	185
	<i>Test:</i> The ten golden questions on motivation	186
	Vokabeln – Vocabulary input	187



Übungen – Exercise time	188
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	190
<b>12 Entsendung</b>	191
12.1 Gründe für Entsendungen und Kriterien für die Mitarbeiterauswahl	192
<i>Checkliste</i> : Den richtigen Mitarbeiter für die Entsendung auswählen	192
<i>Gesprächsleitfaden</i> : Ein beratendes Gespräch führen	193
<i>Beispieldialog</i> : Seconding an employee abroad	194
12.2 Entsendete Mitarbeiter begrüßen	195
<i>Gesprächsleitfaden</i> : Einen entsendeten Mitarbeiter begrüßen	196
<i>Beispieldialog</i> : Discussion between Human Resources and new arrival	197
12.3 Rückkehr nach der Entsendung	198
<i>Checkliste</i> : Rückkehr nach Entsendung vorbereiten	198
<i>Gesprächsleitfaden</i> : Auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten	199
<i>Beispieldialog</i> : Discussion with an employee returning home	200
Vokabeln – Vocabulary input	200
Übungen – Exercise time	202
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	203
<b>13 Präsentationen und Berichte</b>	205
13.1 Präsentationen gekonnt halten	206
<i>Beispielformulierungen</i> : Präsentationen klar strukturieren	206
<i>Beispielformulierungen</i> : Inhalte der Präsentation hervorheben	210
<i>Checkliste</i> : Präsentationen einfach gestalten	211
13.2 Berichte gut gegliedert schreiben	211
<i>Übersicht</i> : Struktur eines Berichts	212
<i>Beispielbericht</i> : Report on the late arrival of some office staff	212
13.3 Personalberichte	214
<i>Übersicht</i> : Gliederung eines Personalberichts	214
<i>Textbausteine</i> : Aussagekräftige Personalberichte verfassen	214
<i>Beispielbericht</i> : Example of a HR report	217
Vokabeln – Vocabulary input	219
Übungen – Exercise time	221
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	222
<b>14 Reden zu Firmenanlässen</b>	223
14.1 Eine Rede im Unternehmen halten	223
<i>Beispielformulierungen</i> : Langjährige Firmenzugehörigkeit würdigen	224
<i>Checkliste</i> : Den Redeneinstieg gestalten	225

<i>Bespielrede</i> : Speech celebrating an employee's years of service	226
<i>Checkliste</i> : Erfolgreich Reden halten	227
14.2 Motivationsreden	228
<i>Textbausteine</i> : Eine motivierende Rede halten	228
<i>Beispielrede</i> : Speech addressing teamwork and loyalty	229
14.3 Beileidsworte und Kondolenzschreiben	230
<i>Bespielformulierungen</i> : Beileid in angemessenen Worten ausdrücken	230
<i>Beispieldialog</i> : Dialogue concerning bereavement	231
<i>Checkliste</i> : Kondolenzschreiben verfassen	232
<i>Musterschreiben</i> : Letter of condolence	232
Vokabeln – Vocabulary input	233
Übungen – Exercise time	235
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	235
 <b>15 Die Abmahnung</b>	 237
15.1 Abmahnungsgespräche führen	238
<i>Übersicht</i> : Wie Sie bei einer Abmahnung vorgehen	238
<i>Gesprächsleitfaden</i> : Informelles Gespräch wegen schlechter Leistung	238
<i>Beispieldialog</i> : Informal talk with the employee about poor work	240
<i>Musterschreiben</i> : Letter inviting to attend a formal disciplinary interview	241
<i>Gesprächsleitfaden</i> : Offizielles Abmahnungsgespräch	242
<i>Beispieldialog</i> : Formal disciplinary interview	243
15.2 Schriftlich abmahnen	244
<i>Textbausteine</i> : Eindeutige Abmahnungsschreiben verfassen	244
<i>Musterschreiben 1 und 2</i> : Written warning	245
Vokabeln – Vocabulary input	246
Übungen – Exercise time	248
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	249
 <b>16 Kündigung</b>	 251
16.1 Kündigung wegen Minderleistung	252
<i>Übersicht</i> : Kündigung wegen Minderleistung durchführen	252
<i>Gesprächsleitfaden</i> : Kündigungsgespräch führen	253
<i>Beispieldialog</i> : Dismissal of employees	254
<i>Textbausteine</i> : Kündigung schriftlich formulieren	255
<i>Musterschreiben</i> : Dismissal regarding capability (poor performance)	256
16.2 Kündigung am Arbeitsplatz durchführen	257
<i>Checkliste</i> : Kündigungsgespräch vorbereiten und durchführen	257

<i>Gesprächleitfaden: Kündigung am Arbeitsplatz durchführen</i>	258
<i>Beispieldialog: Termination interview</i>	259
Vokabeln – Vocabulary input	260
Übungen – Exercise time	262
Arbeitsmittel auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a>	262
<b>Small talk around the world</b>	263
Small talk in England	264
Small talk in the USA	265
Small talk in France	265
Small talk in Portugal	266
Small talk in Spain	266
Small talk in Russia	267
Small talk in Japan	268
Small talk in China	269
Small talk in South Korea	270
Small talk in Arab countries	271
<b>Lexikon der Berufs- und Abteilungsbezeichnungen</b>	273
Berufsbezeichnungen (Englisch/Deutsch)	273
Abteilungsbezeichnungen	276
<b>Die Lösungen zu den Übungen</b>	279
<b>Gesamtvokabelliste</b>	287

# Was Ihnen dieses Buch bietet

Was Sie hier in der Hand halten ist mehr als ein reiner Ratgeber für die Personalarbeit. Es ist zugleich Sprachtrainer, Wörterbuch, und nützlicher Helfer in Ihrer täglichen Arbeit für alles, was Sie in diesem Bereich auf Englisch formulieren müssen!

Wir führen Sie durch alle für die Personalarbeit wichtigen Themen: Von der Erstellung eines Anforderungsprofils bis zu Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters, vom Schreiben eines Arbeitszeugnisses bis hin zum Verfassen einer Kündigung. Und weil Sie ja nicht nur ständig dienstlich unterwegs sind, finden Sie am Ende des Buches viele Tipps, wie Sie in unterschiedlichen Ländern Smalltalk führen.

Das Buch – und die Arbeitsmittel, die wir für Sie im Internet auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler) bereithalten – bieten Ihnen praxiserprobte und sofort einsetzbare Mustervorlagen und Musterbriefe. Damit sind Sie für alle wichtigen Aufgaben Ihrer täglichen Arbeit gut gerüstet.

Eine kleine Anmerkung in eigener Sache: Die Beispiele aus dem amerikanischen bzw. englischen Rechtsraum sind juristisch betrachtet nicht immer auf das jeweilige, in Ihrem Land geltende Recht, anwendbar. Wir können daher hierfür keine Gewähr übernehmen. Bitte prüfen Sie vor wichtigen Entscheidungen immer die rechtliche Lage. Und schließlich: Die in den Beispielen gewählten Namen und Firmenbezeichnungen sind frei erfunden. Mögliche Übereinstimmungen mit real existierenden Personen oder Firmen sind zufällig und nicht beabsichtigt.

Was wir mit diesem Buch-Sprachtrainer-Wörterbuch-Arbeitsmittel beabsichtigen ist, Sie bei Ihrem Fortkommen zu unterstützen und Ihnen die Arbeit zu erleichtern. Wir hoffen, dass uns dies gelungen ist.

Und Ihnen wünschen wir viel Erfolg!

Heidelberg im März 2010

*Dr. René Bosewitz, Frank Wörner und  
Annette Bosewitz*



# 1 Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung

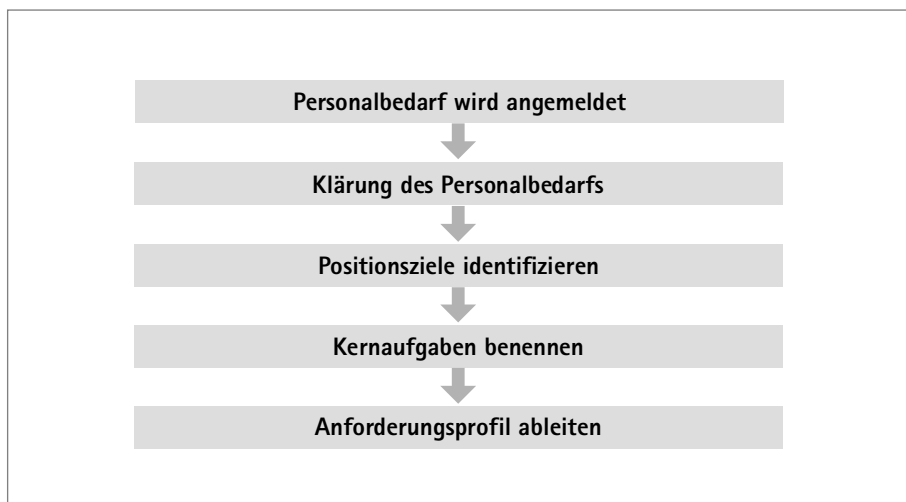
Wer einen neuen Mitarbeiter oder eine neue Mitarbeiterin sucht, muss wissen, was diese/r können soll. Dazu ist es äußerst hilfreich, vorab ein Anforderungsprofil zu erstellen und evt. zusätzlich eine Stellenbeschreibung zu verfassen.

Wir geben Ihnen für diese wichtigen Schritte zu einer optimalen Personalauswahl die sprachlichen Mittel an die Hand und zeigen Ihnen anhand von *Gesprächsleitfäden*, *Beispieldialogen* und mit hilfreichen *Formularen* und *Mustern* aus der Praxis, wie Sie

- den Personalbedarf prüfen,
- ein Anforderungsprofil abstimmen und
- eine Stellenbeschreibung formulieren.

Am Ende dieses Moduls haben wir für Sie über 100 spezifische *Vokabeln* aufgelistet, zum raschen Nachschlagen und zum besseren Einprägen. Und anhand einiger *Übungen* können Sie Ihr neu erlerntes Wissen überprüfen (sowie die Lösungen im Anhang dieses Buches nachschlagen).

## Meilensteine: Anforderungsprofil professionell erstellen



## 1.1 Personalbedarf und Anforderungsprofil klären

Recruitment is the search for an employee to fill a specific position in the company.	Personalbeschaffung ist die Suche nach einem Mitarbeiter, um eine bestimmte Position im Unternehmen zu besetzen.
This person may be recruited externally by some sort of agency or found within the company. This module deals with some aspects of recruiting – what is needed from the candidate, example dialogue discussing the needs, recruitment channels, methods of recruitment and job descriptions.	Diese Person kann sowohl extern mittels einer Agentur als auch intern angeworben werden. Dieses Modul beschäftigt sich mit einigen Gesichtspunkten der Personalbeschaffung: Was muss der Bewerber können, Beispieldialog über die Anforderung an den Bewerber, Wege der Personalbeschaffung, Methoden der Personalbeschaffung sowie Stellenbeschreibungen.

### Gesprächsleitfaden: Personalbedarf und Anforderungsprofil klären

Bereiten Sie sich mit dem nachfolgenden Leitfaden auf das Gespräch vor, in dem Sie eine Stelle für einen neuen Mitarbeiter bzw. eine neue Mitarbeiterin anfordern.

Wir geben Ihnen Formulierungen an die Hand, wie Sie

- das Thema einleiten,
- den Bedarf erläutern,
- zwischen interner und externer Kandidatensuche abwägen,
- Ihre Präferenzen darlegen,
- die entstehenden Kosten ansprechen,
- die Anforderung an den neuen Mitarbeiter definieren und
- das Vorgehen festlegen.

Introduction of topic	Einstieg in das Thema
Actually, Marketing is in need of a ...	Die Marketingabteilung benötigt einen ...
We're on the lookout for a ...	Wir sind auf der Suche nach einem ...
At the present time we need to find a ...	Im Moment müssen wir einen ... finden.
Basically, the company is searching/looking for a ...	Im Grunde sucht die Firma einen ...
Explaining department needs	Bedarf erläutern
The ideal candidate should be able to ...	Der ideale Bewerber sollte in der Lage sein, ...
Our department needs someone who ...	Unsere Abteilung benötigt jemanden, der ...

The following skills are required for this job.	Für diese Stelle sind die folgenden Fähigkeiten erforderlich.
We need someone to fill the position of ...	Wir brauchen jemanden, um Stelle als ... zu besetzen.
It has to be a person with leadership potential.	Es muss eine Person mit Führungspotential sein.
<b>Considering an internal or external candidate</b>	<b>Überlegungen zur internen oder externen Suche nach Bewerbern</b>
Have you given any consideration as to whether...?	Haben Sie in Erwägung gezogen, ob ...
Have you got any preference?	Gibt es eine Präferenz Ihrerseits?
What's your feeling – external or current employee?	Was ist Ihr Gefühl – extern oder einen Mitarbeiter aus dem Haus?
How do you feel about...?	Was halten Sie von...?
Could it be an external?	Könnte es ein Externer sein?
<b>Stating preferences</b>	<b>Präferenzen mitteilen</b>
Well, I would be in favour of ...	Also, ich würde es befürworten, wenn ...
If I could decide, I would opt for ...	Wenn ich entscheiden könnte, würde ich mich für ... entscheiden.
Actually, we'd prefer someone who ...	Eigentlich bevorzugen wir jemanden, der ...
To tell the truth we don't think that ...	Um ehrlich zu sein, glauben wir nicht, dass ...
<b>Discussing cost and effort</b>	<b>Kosten und Aufwand ansprechen</b>
You'll have to think about the costs.	Sie müssen an die Kosten denken.
I'm afraid cost will play a big role.	Ich befürchte, die Kosten werden eine große Rolle spielen.
External recruitment will involve a lot of work.	Externe Personalbeschaffung bringt eine Menge Arbeit mit sich.
We'll have our work cut out.	Wir werden unsere liebe Mühe haben.
<b>Specifying HR requirements for recruiting</b>	<b>Informationen für HR anfordern</b>
HR will need the following information ...	HR benötigt folgende Daten ...
HR has to create the job description	HR muss die Arbeitsplatzbeschreibung erstellen.
Well, HR will have to collect all the necessary information...	Also, HR muss die erforderlichen Informationen zusammenstellen.
We have to optimise the use of all recruitment channels.	Wir müssen die Nutzung aller Beschaffungswege optimieren.



Detailing process	Das Vorgehen festlegen
As soon as we've received the information, we'll define the process.	Sobald wir die Informationen erhalten haben, legen wir den Prozess fest.
We'll prepare the workflow.	Wir bereiten den Ablauf vor.
HR will draw up a timetable	HR erstellt den Terminplan
Finally, we'll invite the potential candidates.	Zum Schluss laden wir die potentiellen Kandidaten ein.

## Beispieldialog: Discussing candidate requirements

*Background: The dialogue below is between Jim Johnson, the Director of Marketing, and a member of the HR Department, Liz Francis. It is a discussion concerning the recruitment of a person for the Marketing Department.*

**Jim Johnson:** So, basically the company and especially the marketing department is searching for an employee to be trained and eventually take over as section leader and later head of department.

**Liz Francis:** Okay, and have you given any thought as to whether the candidate should be acquired internally or externally?

**Jim Johnson:** Yes, we have. And the decision was that we need someone from outside. There's nobody in the company with the relevant skills, as far as we know.

**Liz Francis:** Recruiting an external will involve a lot of extra cost, advertising, various forms of testing etc.

**Jim Johnson:** I understand that but we have to get the right person for the job, or we'll have to do it all over again and that will cost more.

**Liz Francis:** That's true, of course. Well, first of all HR will need the exact requirements for this position so that we can create a job description.

**Jim Johnson:** That's no problem. We know what we're looking for. A high-flying management trainee with upper-intermediate to advanced competence in two or three languages – German and Spanish at least. And the incumbent should participate in a two-year rotation programme. Background in business administration etc., etc.

**Liz Francis:** I see where you're going. Well, I'll need all that plus detail in the brief that you send HR. Just to let you know what our process is. As soon as we've received your briefing, we'll prepare the advertisement and decide where to place it. Then we'll nominate a team member to deal with the enquiries. We keep a record of dates when we receive applications from candidates. Then we fix a time slot for interviews. We'll coordinate with you as regards your availability. Next we'll make a selection and then invite people for a first interview. After the interview we'll have a short list of candidates for second interviews.

**Jim Johnson:** How many is that normally?

**Liz Francis:** It depends. Probably two or three. And finally, we'll hopefully have one or two successful applicants that we can contact with a job offer.

**Jim Johnson:** It all sounds relatively easy.

**Liz Francis:** Will you be attending the interviews with the short-listed candidates yourself?

**Jim Johnson:** I'll try to, but it's more important that the present incumbent Ron Stacks is involved. It's his position that will need filling later. It's a question of our successor policy.

## Gesprächsleitfaden: Recruitingmethoden klären

Der nachfolgende Leitfaden dient zur Vorbereitung für interne Gespräche über Personalbeschaffungsmaßnahmen. Sie erhalten Formulierungen wie man

- das Ziel einer Besprechung definiert,
- die aktuelle Situation darlegt,
- den Bedarf ermittelt,
- Anforderungen definiert,
- Einwände erhebt und
- Alternativvorschläge unterbreitet.

Defining meeting objectives	Meeting-Ziele definieren
Okay, I've called this meeting to ...	Okay, ich habe dieses Meeting einberufen, um ...
I've asked you to come here today to...	Ich habe Sie heute hierher gebeten, um...
The goal of today's meeting is to...	Ziel des heutigen Treffens ist es,...
We're meeting today to...	Wir treffen uns heute, um...
Explaining the situation or status	Den Status quo beschreiben
The status is this...	Der Stand ist, dass...
The situation at present is...	Die aktuelle Situation ist...
The current position is...	Die momentane Position ist...
Up to now we've done the following ...	Bis jetzt haben wir folgendes unternommen ...
Checking needs	Bedarf definieren
What do they need in general?	Was benötigen Sie generell?
What are the requirements like?	Wie sehen die Anforderungen aus?
What sort of requests do they have?	Was für Wünsche haben sie?
What do they have in mind?	Was schwebt ihnen vor?
Specifying requirements	Anforderungen klären
To put it in a nutshell, we require...	Kurz um, wir brauchen...

Well, we certainly expect a ...	Also wir erwarten sicherlich...
We need to cover the following requirements ...	Folgenden Bedarf müssen wir decken ...
One important consideration is...	Eine wichtige Überlegung ist,...
<b>Objecting to a suggestion</b>	<b>Einem Vorschlag entgegen</b>
We can't justify head-hunting.	Das Abwerben von Arbeitskräften können wir nicht rechtfertigen.
We can't explain away such high costs.	Es gibt keine plausible Erläuterung für solch hohe Kosten.
There's no way we can support that idea.	Unter keinen Umständen unterstützen wir diese Idee.
Nobody's going to accept this plan.	Niemand wird diesen Plan unterstützen.
<b>Suggesting another option</b>	<b>Andere Möglichkeiten vorschlagen</b>
Actually, I was wondering if we shouldn't...	Eigentlich habe ich mich gefragt, ob wir nicht...
By the way, it crossed my mind that we might...	Übrigens, ich habe mir überlegt, ob...
Well, it occurred to me that we could...	Also, es kam mir der Gedanke, dass wir...
What about the idea of...	Was ist mit der Idee...

## Beispieldialog: Talking about recruitment methods

*Background: The sample dialogue below is a discussion about decisions concerning the placing of advertisements in order to "land the best possible fish" for a job. The discussion is between the head of Human Resources, Sam Bright, and Frank Dean, the responsible recruitment manager.*

**Sam Bright:** Okay, I've called this meeting to discuss the question of the management trainee position we want to fill. You know the incumbent will most probably go to Marketing eventually. Frank, your comments on this one?

**Frank Dean:** Yes, the status is that I've interviewed the Marketing Director so I know what character is required. Marketing have already sent us a brief so the background material is all available.

**Sam Bright:** What do they need in general? I mean age limits, formal education, any job experience?

**Frank Dean:** They've put it all in the documentation but to put it in a nutshell the candidate should be between twenty-two and twenty-eight years old, and be a graduate preferably from a university. He or she is expected to have studied a business-related course, perhaps business administration, business studies or even economics in the field. Marketing also expects several years of job experience preferably between school-leaving and university.

**Sam Bright:** That might be a bit difficult to cover with everybody running off to their gap years nowadays.

**Frank Dean:** Well, the objective is to train the incumbent up to the level of department leader.

**Sam Bright:** Okay, so let's talk about the recruitment channel that would suit this best.

**Frank Dean:** So, as you know, if we do it externally we have four possibilities – register companies, recruitment agencies, consultancies and the executive search.

**Sam Bright:** We can't justify "head hunting" for a person entering the company at trainee level, even if he or she's a high potential for a leadership position later. That's too much expense.

**Frank Dean:** Aren't there any inexpensive ways of recruiting?

**Sam Bright:** Well, we could contact our usual recruitment agency. They're reasonable.

**Frank Dean:** Actually, I was wondering if we shouldn't take on the project ourselves. The placing of the adverts, maybe in the Telegraph, Times, and Times Educational. We could cover all the support work and do the timetabling.

**Sam Bright:** It'll be very time-consuming.

**Frank Dean:** Well, I've just completed my questionnaire project so I'm on top of things at the moment.

**Sam Bright:** Okay. Then could you be the project owner for this one? "Management Trainee Marketing".

## 1.2 Stellenbeschreibung verfassen

When the requirements for a job are known then responsibilities and tasks should be put into a job description. Existing know-how, experience and skills should be integrated into the job description.	Sind die Anforderungen an einen Arbeitsplatz erarbeitet, fixieren Sie die Verantwortungsbereiche und Aufgaben in einer Stellenbeschreibung. Führen Sie dazu die für die Tätigkeit erforderlichen Fachkenntnisse, Erfahrung und Fertigkeiten in der Stellenbeschreibung auf.
This description will ensure that the correct information is passed on to the potential future job-holder. The day-to-day work of the job-holder should be very clear to applicants.	Mit dieser Beschreibung wird sichergestellt, dass korrekte Informationen an den potentiellen zukünftigen Stelleninhaber weitergegeben werden. Es sollte dem Bewerber absolut klar sein, welches seine täglichen Aufgaben sein werden.

**Formular: Job description**

<b>I. Background data</b>	
Job title:	Department:
Job number:	Written by:
Today's date:	
<b>II. Job Summary</b>	
(Tip: List the more important or regularly performed tasks)	
<hr/> <hr/>	
<b>III. Reports to</b>	
<hr/> <hr/>	
<b>IV. Supervises</b>	
<hr/> <hr/>	
<b>V. Job duties</b>	
(Tip: Briefly describe, for each duty, what employee does and, if possible, how employee does it. At the end of each duty show the approximate percentage of time devoted to duty.)	
<b>A. Daily duties</b>	
<hr/>	%
<hr/>	%
<hr/>	%
<b>B. Periodic duties (Indicate whether weekly, monthly, quarterly, etc.)</b>	
<hr/>	%
<hr/>	%
<hr/>	%
<b>C. Duties performed at irregular intervals.</b>	
<hr/>	%
<hr/>	%
<hr/>	%

## Muster: Job descriptions

Job description 1: Customer Service Clerk	
<b>Job title</b>	Customer Service Clerk Accountant Receptionist Development Engineer *
<b>Department</b>	*
<b>Job summary/ general responsibilities</b>	Answers, inquiries and gives directions to customers, authorises cashing of customers' cheques, records and returns last charge cards, sorts and reviews new credit applications, works at customer-service desk in department store
<b>Job duties</b>	Authorises cashing of checks: authorises cashing of personnel or payroll cheques (up to a specified amount) by customers wishing to make payment by cheque. Requests identification such as driver's licence from customers, and examines cheque to verify date, amount, signature, and endorsement. Initials check and sends customer to cashier.

\* Eine umfangreiche Liste mit Berufs- und Abteilungsbezeichnungen finden Sie im gleichnamigen Lexikon auf Seite 273.

Job description 2: Accounts Office Manager	
<b>Title</b>	Accounts Office Manager
<b>Department</b>	Accounts Payable Department
<b>Definition</b>	This executive has to monitor the procedures of the account office, schedule the activities of staff, liaise with other departments, and work towards the profitability of the company by optimising the use of staff equipment, resources and processes.
<b>Responsibilities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• He/she reports to the Administrative Manager for keeping true and fair accounts of all financial transactions between supplier and the company.</li> <li>• He/she will pay company invoices on time, support the sales department in their invoicing and present sets of figures to the Admin Manager.</li> <li>• He/she will also prepare the company's accounts ledgers on a monthly basis to be inspected by the Financial Director before the annual audit</li> </ul>

Job description 3: Director of Studies	
<b>Job title</b>	Director of Studies
<b>Location</b>	Heidelberg, Germany

<b>Reports to</b>	Managing Director, Head Office
<b>Subordinates</b>	Tutors and teachers 1 secretary 2 trainees
<b>Job purpose</b>	to supervise all teaching at customer site and to support teachers
<b>Responsibilities</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• to check activities of teaching team</li> <li>• to prepare materials for support team</li> <li>• to perform testing at customers' site</li> <li>• to ensure quality</li> </ul>

## Dos and Don'ts / "No go" phrases

Die folgenden Dos and Don'ts für Stellenbeschreibungen basieren auf den rechtlichen Anforderungen innerhalb der EU. Sie können somit nicht ungeprüft übernommen werden.

<b>+</b>	<b>Dos</b>
	Be specific in the job description e.g. for Director of Studies post it is better to say: test candidates, draw up profiles, liaise with Personnel Development, plan training course.
	use carefully selected and accurate adjectives, e.g. fast reaction, target-oriented
	Use clear language which is in general use. Clarity is the key word.
	Keep your language and descriptions neutral to avoid discrimination issues later on.
	List what is only really necessary regarding qualifications for performing the job correctly
<b>-</b>	<b>Don'ts</b>
	Be over-general: "responsibility for quality"
	Use descriptions that are long and wishy-washy: "positive environment that helps learning".
	Integrate any company-specific jargon or abbreviations. An outsider will be confused and insecure.
	Use any nouns or adjectives which might hint at any sort of discrimination against any group, e.g. able-bodied, young, dynamic.
	Compile a list of extraordinary qualifications or you'll get candidates who are over-qualified and bored with the job.

<b>"No go" phrase</b>	<b>Reason</b>
We're looking for a dynamic person	Could be considered as discriminating
We prefer under thirties	Ageism
We're searching for a specialist in quality	Is too general, not specific

We need a communication expert to develop and enhance the atmosphere	
Are you willing to strengthen collaboration?	Wishy-washy
Have you an analytical approach to ...?	
Work in our NPI R&D unit	Abbreviations should not be used. They confuse outsiders
Liaise with our PMA PD staff	
We expect an able-bodied ...	Discriminating
Youthful staff required	Ageism

## Vokabeln – Vocabulary input

Aufgabenbeschreibung – Describing job duties

English		German	
Verb (he/she)	duty	Verb	Aufgabe
plans carries out executes refines	policies	planen durchführen ausführen weiterentwickeln	Richtlinien
recruits interviews employs hires selects trains dismisses fires promotes relocates	employees	anwerben interviewen einstellen einstellen auswählen ausbilden entlassen entlassen befördern versetzen	Mitarbeiter
conducts introduces explains	new training measures	durchführen einführen erläutern	Schulungsmaßnahmen
prepares draws up compiles	reports budgets	vorbereiten erstellen zusammenstellen	Berichte Budget
meets with	company representatives/ shop stewards	treffen	Unternehmensvertreter/ Arbeitnehmervertreter
represents	the company at hearings and investigations	vertreten	das Unternehmen bei Anhörungen und Untersuchungen



recommends	processes and procedures	empfehlen	Prozesse und Verfahren
negotiates discusses concludes signs	contracts with external suppliers/ bargaining agreements	verhandeln erörtern abschließen unterschreiben	Verträge mit externen Lieferanten/Tarifverträge
supervises	clerical office staff proc- esses	beaufsichtigen	Büropersonal / Ar- beitsprozesse

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um das Thema Personalbeschaffung.

English	German
abbreviation <i>The abbreviation for Chief Financial Officer is CFO.</i>	Abkürzung <i>Die Abkürzung für Chief Financial Officer ist CFO.</i>
absenteeism	Abwesenheit
accounts ledger	Kontenplan
advertisement	Stellenanzeige
advertising	inserieren, Werbung
age limit	Altersbeschränkung
ageism <i>Ageism is against the law.</i>	Altersdiskriminierung <i>Altersdiskriminierung ist gesetzeswidrig.</i>
agency	Agentur
applicant	Bewerber
application	Bewerbung
basically	grundsätzlich / im Grunde
brief (n)	Kurzdarstellung
business administration	Betriebswirtschaft
candidate	Bewerber, Kandidat
cashier	Kassierer
clerical staff	Büropersonal
collective bargaining agreement	Tarifvereinbarung
consideration; give ~ to something <i>You should give consideration to joining our association.</i>	etwas in Erwägung ziehen <i>Sie sollten eine Mitgliedschaft in unserem Verband in Erwägung ziehen.</i>
cross somebody's mind <i>It crossed my mind to report the issue to my supervisor.</i>	jemandem in den Sinn kommen; einfallen <i>Es kam mir in den Sinn, die Angelegenheit meinem Vorgesetzten zu melden.</i>
degree	Hochschulabschluss

demand <i>The demand for our products rose last month.</i>	Nachfrage <i>Die Nachfrage nach unseren Produkten ist im letzten Monat gestiegen.</i>
department	Abteilung
duty	Aufgabe
economics	Volkswirtschaft
education <i>I enjoyed a good education.</i>	Bildung <i>Ich genoss eine gute Bildung.</i>
effort	Aufwand
endorsement	Indossament
enquiry <i>We only had three enquires today.</i>	Anfrage <i>Heute hatten wir nur drei Anfragen.</i>
externally	extern
favour (v)	bevorzugen
flowchart	Ablaufdiagramm
gap year <i>After I finished my degree I took a gap year.</i>	Zeit ohne Beschäftigung / Auszeit <i>Nach meinem Studium, nahm ich mir eine Auszeit für ein Jahr.</i>
graduate (n)	Hochschulabsolvent
head-hunting	Abwerbung
hearing <i>The judge decided the case at the hearing.</i>	Anhörung <i>Der Richter entschied den Fall bei der Anhörung.</i>
hint at something	etwas andeuten
hiring	Einstellen
incumbent	Stelleninhaber
internal	intern
interview (n)	Bewerbungsgespräch
job description	Stellenbeschreibung
job offer	Stellenangebot
job title	Stellenbezeichnung
job-seeker	Arbeitssuchender
liaise with <i>You'll need to liaise with three other departments.</i>	sich abstimmen, Verbindung aufnehmen mit <i>Sie müssen sich mit drei anderen Abteilungen abstimmen.</i>
lookout for, to be on the <i>It's a bad lookout for the future.</i>	auf der Suche nach ... sein <i>Es sind schlechte Aussichten für die Zukunft.</i>
management trainee	Trainee

nutshell; in a ~ <i>To put it in a nutshell, we need new products.</i>	zusammenfassen; in aller Kürze; kurzum <i>Kurzum, wir brauchen neue Produkte.</i>
opt for <i>We opted for this applicant because he had the best references.</i>	sich für etwas entscheiden <i>Wir haben uns für diesen Bewerber entschieden, da er über die besten Referenzen verfügte.</i>
optimise	optimieren
questionnaire <i>Fill in the questionnaire and hand it in.</i>	Fragebogen <i>Füllen Sie den Fragebogen aus und reichen Sie ihn ein.</i>
Recruit someone <i>We commissioned a recruitment agency to recruit new employees.</i>	jemanden anwerben <i>Wir haben eine Personalagentur beauftragt, neue Mitarbeiter anzuwerben.</i>
recruitment	Personalbeschaffung
recruitment agency	Personalagentur
recruitment channel	Personalbeschaffungsweg
relocation	Umzug
requirement	Anforderung
schedule <i>Please schedule a meeting with the CEO for next week.</i>	planen, Termin ansetzen <i>Bitte planen Sie einen Gesprächstermin mit dem Vorstand für nächste Woche.</i>
search <i>So far our search for a successor has not been successful.</i>	Suche <i>Bislang blieb unsere Suche nach einem Nachfolger erfolglos.</i>
section leader	Gruppenleiter
selection	Auswahl
shop steward <i>The shop steward works closely together with the trade union.</i>	Arbeitnehmervertreter <i>Der Arbeitnehmervertreter arbeitet eng mit der Gewerkschaft zusammen.</i>
short-list someone	jemanden in die engere Auswahl nehmen
skill <i>Her negotiating skills are outstanding.</i>	Fertigkeit, Fachkenntnis, Geschick <i>Ihr Verhandlungsgeschick ist hervorragend.</i>
successor	Nachfolger
successor policy <i>It is dangerous to have no successor policy.</i>	Nachfolgeregelung <i>Es ist gefährlich, keine Nachfolgeregelung zu haben.</i>
supervise	beaufsichtigen
task	Aufgabe

time-consuming	zeitraubend
timetable	Terminplan
vacant position <i>You should apply for the vacant position.</i>	offene Stelle <i>Sie sollten sich um die offene Stelle bewerben.</i>
wage rate	Stundenlohn

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Can you find the opposites of these words?

1. indecision = \_\_\_\_\_
2. skilful = \_\_\_\_\_
3. irregular = \_\_\_\_\_
4. specialist = \_\_\_\_\_
5. direct = \_\_\_\_\_
6. employment = \_\_\_\_\_

### Task 2: Definitions! Match vocabulary from the text to the definition.

1. a person who covers or “owns” a job i \_\_\_\_\_
2. a possibility to do something o \_\_\_\_\_
3. diplomas, degrees and other paper q \_\_\_\_\_
4. a period of time after school when people go abroad g \_\_\_\_\_
5. a formal list of questions on a topic q \_\_\_\_\_

### Task 3: Complete the phrases

1. to p \_\_\_\_\_ your product
2. to f \_\_\_\_\_ a position
3. to p \_\_\_\_\_ it in a nutshell
4. I’m on \_\_\_\_\_ of things now.
5. up to the \_\_\_\_\_ of department leader

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere praktische Arbeitsmittel zu den Themen Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung zur Verfügung.

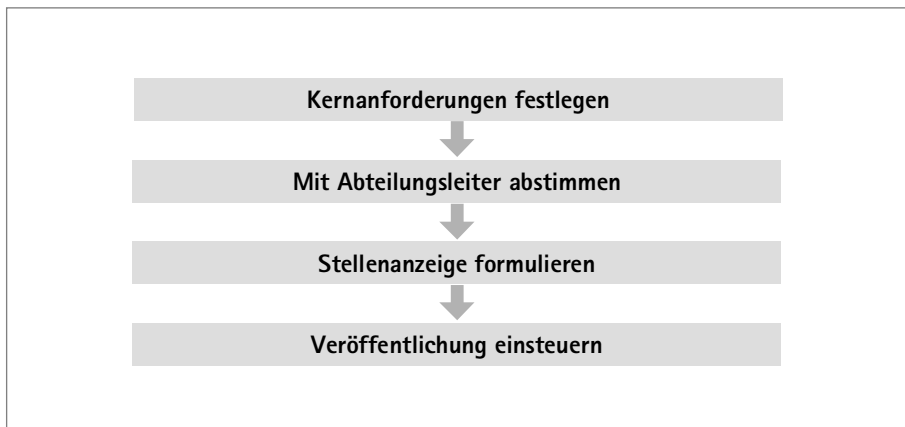
- Mit dem Formular **Checkliste und Protokoll: Rahmendaten des Bewerbers** behalten Sie im Prozedere der Personalauswahl den Überblick. Sie können diese Checkliste speichern, ausdrucken und natürlich auch an den zuständigen Abteilungsleiter per E-Mail versenden.

- Mit dem **Formular Betriebsratsanhörung**, holen Sie vom Betriebsrat, falls es einen gibt, die Zustimmung zu der Neueinstellung eines Mitarbeiters ein. Sie tragen in das Formular die Informationen ein, die nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz notwendig sind.
- Weitere **Stellenbeschreibungen** (Leiter Vergütungssysteme sowie Leiter Weiterbildung und Personalentwicklung) helfen Ihnen bei der Formulierung individueller Stellenbeschreibungen.

## 2 Erfolgreiche Stellenanzeigen formulieren

In diesem Modul zeigen wir Ihnen, wie Sie eine erfolgreiche Stellenanzeige verfassen. Dazu haben wir für Sie alle wichtigen Vokabeln, Fachausdrücke sowie zahlreiche Formulierungen und Textbausteine zusammengestellt. Noch mehr Muster für Stellenanzeigen können Sie sich unter [www.business-englisch.de/personaler](http://www.business-englisch.de/personaler) ansehen.

**Die Meilensteine: Professionelle Stellenanzeigen erstellen**



### 2.1 Schwerpunkte der Stellenanzeige

An employer may not use biased language in advertising for jobs. If an advert discriminates against or discourages certain groups from applying for a job, it will be considered illegal. This includes discrimination based on sex and marital status, race, disability, sexual orientation, religion, belief, and age.

Die Sprache, die Arbeitgeber in Ihren Stellenanzeigen verwenden, darf weder voreingenommen noch bewertend sein. Sobald eine Anzeige bestimmte Gruppen diskriminiert oder davon abschreckt sich zu bewerben, gilt diese als gesetzeswidrig. Hierzu zählt eine Diskriminierung aufgrund des Geschlechts, Familienstands, Rasse, Behinderung, sexuellen Neigung, Religion, Glaube oder Alter.

<p>If the advert contains a phrase like "salesman needed" this would imply that women will not be considered for the position and is therefore a breach of the law concerning gender equality. The term "salesperson" should have been used in the advert.</p> <p>A further example might be "single professional teacher required". This would discriminate on the basis of marital status as it would appear to exclude married people from the chance of getting the post.</p>	<p>Enthält eine Anzeige Formulierungen wie beispielsweise „Verkäufer gesucht“ wird dies derart ausgelegt, dass Frauen für diese Stelle nicht berücksichtigt werden und verstößt folglich gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Der Begriff „Verkäufer/-in“ hätte in der Anzeige verwendet werden sollen.</p> <p>Ein weiteres Beispiel hierfür ist „alleinstehender, professioneller Lehrer gesucht“. Hier liegt eine Diskriminierung aufgrund des Familienstands vor, da es scheint, dass verheiratete Menschen von der Möglichkeit diese Stelle zu bekommen ausgeschlossen werden.</p>
---	---

## Gesprächsleitfaden: Inhalt der Stellenanzeige diskutieren und festlegen

In dem nachfolgenden Leitfaden werden folgende Gesprächssituationen behandelt:

- Schwerpunkte der Stellenanzeige klären
- seine eigene Meinung äußern
- Vermutungen äußern
- Vorschläge unterbreiten
- Empfehlungen geben

Asking what should be included in general	Nach den Schwerpunkten der Stellenanzeige fragen
What should we include if we ...?	Was sollten wir mit aufnehmen, wenn wir ...?
What do you think we should put in there?	Was denken Sie, sollten wir angeben?
What ought to be the priority of the advert?	Was sollte der Schwerpunkt der Stellenanzeige sein ...
What is a "must" for this ad?	Was muss auf jeden Fall in dieser Stellenanzeige enthalten sein?
Giving your opinion	Die eigene Meinung äußern
As far as I'm concerned ...	Was mich betrifft, so ...
Well, I reckon that ...	Also ich glaube, dass ...
If you ask my opinion ...	Wenn Sie nach meiner Meinung fragen, ...
In my opinion ...	Meiner Meinung nach, ...

If you ask me ...	Wenn Sie mich fragen, ...
It seems to me that ...	Mir scheint, dass ...
I'd say that ...	Ich würde sagen, dass ...
<b>Making assumptions</b>	<b>Vermutungen äußern</b>
I suppose the candidate will ...	Ich denke, dass der Kandidat ...
I expect the candidate to ...	Ich erwarte, dass der Kandidat ...
He'll probably go for ...	Er entscheidet sich wahrscheinlich für ...
He'll probably go for the strategy of ...	Er wird wohl die Strategie des ... wählen.
Later he'll decide for ...	Später wird er sich für ... entscheiden.
He may opt for ...	Er wird sich vielleicht für ... entscheiden.
<b>Making suggestions</b>	<b>Vorschläge unterbreiten</b>
Okay, so we should create ...	Okay, wir sollten ... erstellen.
Perhaps we ought to put together ...	Vielleicht sollten wir ... zusammenstellen.
Let's think up a ...	Denken wir uns einen ... aus.
Might it be an idea, if ...?	Wäre es eine Idee, wenn ...?
I was wondering if we could ...	Ich habe mich gefragt, ob wir ...
Have you ever thought of ...?	Haben Sie jemals daran gedacht ...?
Why don't we ...?	Warum machen wir nicht ...?
Wouldn't it be better to ...?	Wäre es nicht besser, wenn ...?
<b>Making recommendations</b>	<b>Empfehlungen geben</b>
I'd recommend him to ...	Ich würde ihm empfehlen, dass er ...
If you ask me he should ...	Wenn Sie mich fragen, dann sollte er ...
If I were him I'd ...	Ich an seiner Stelle würde ...
The candidate might like to ...	Der Bewerber würde vielleicht gerne ...
Wouldn't it be better for him to ...?	Wäre es nicht besser für ihn, wenn ...?
Wouldn't it be wiser to ...?	Wäre es nicht klüger, wenn ...?
Hadn't he better try to ...?	Sollte er nicht besser versuchen, ...?
The best thing to do is ...	Das Beste ist, ...

## Beispieldialog: About the content of an advert

*Background: Discussion between the recruiter in the personnel department, Frank Dean, and the head of the Marketing Department, Jim Johnson.*

**Frank Dean:** So in your opinion what should we include if we want to get a really good candidate for this position?



**Jim Johnson:** As far as I'm concerned there are several items of information that should be available to the applicant. Perhaps most important is the reputation of the company. Something should be said about that.

**Frank Dean:** Okay. So we should create a one or two-line slogan or statement on that. It ought to be easy enough.

**Jim Johnson:** Then we would state clearly which department the applicant is intended for. You know R&D, Purchasing, Sales, etc. And what type of climate exists there, what sort of psychological environment.

**Frank Dean:** Oh, that's interesting. You mean "is the climate friendly, hierarchical or multi-disciplinary?"

**Jim Johnson:** That's right. And the candidate might like to check on the success of its management team over the years.

**Frank Dean:** And what about the tasks themselves?

**Jim Johnson:** Yes, the exact nature of all duties expected. But, of course, reduced down to a single phrase. After all it's restricted to an advert.

**Frank Dean:** Well, I suppose the candidate will be in contact with other departments. Shall we try to include his or her degree of involvement with other sections and departments?

**Jim Johnson:** Yes, of course, and especially the links to the superior and his or her superior's boss. And what or who the candidate would be responsible for. And by the way we have to agree on the remuneration package and what we want to advertise publicly, at least in the UK.

**Frank Dean:** You mean bonuses, company car, entertainment allowance, health insurance and so on?

## 2.2 Stellenanzeige effizient erstellen

### Checkliste: Looking at job adverts

<p>When writing an advert make sure that it complies with the legal requirements of equal opportunities.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Phrases such as "young specialists" or "motivated young employee" indicate ageism.</li> <li>■ Put your adverts in places where men and women, young and old will see them.</li> </ul>	<p>Achten Sie beim Erstellen einer Anzeige darauf, dass die Anzeige die rechtlichen Vorgaben zur Gleichbehandlung berücksichtigt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Formulierungen wie „Junger Experte" oder „Motivierter junger Mitarbeiter" sind Indikatoren für Altersdiskriminierung.</li> <li>■ Schalten Sie Ihre Anzeigen dort wo Männer, Frauen, junge sowie alte Menschen sie sehen können.</li> </ul>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Don't present men and women in stereotyped situations.</li> <li>■ Be careful with word-of-mouth advertising – it excludes people.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeigen Sie Männer und Frauen nicht in klischeehaften Situationen</li> <li>■ Seien Sie vorsichtig mit Mundpropaganda – sie schließt Personen aus.</li> </ul>
---	--

## Textbausteine: Phrases for adverts

Der folgende Leitfaden bietet Ihnen wichtige Formulierungen für die Erstellung von Stellenanzeigen.

Statement of advert status, goal and location	Aussagen in der Anzeige über Status, Ziel und Standort
We currently have two vacancies.	Zur Zeit haben wir zwei offene Stellen.
At the moment we can offer two jobs.	Im Moment können wir zwei Stellen anbieten.
There are two positions available.	Es gibt zwei verfügbare Stellen.
There are two jobs on offer.	Zwei Stellen werden angeboten.
We are located in ...	Unser Firmensitz ist in ...
The headquarters is situated in ...	Unsere Hauptsitz ist in ...
Job title	Berufsbezeichnungen
Unter <a href="http://www.business-english.de">www.business-english.de</a> finden Sie weitere Berufsbezeichnungen	
Client relationship manager	Kundenbetreuer
Clerk	Sachbearbeiter
Book-keeper	Buchhalter
Sales representative	Vertreter
Auditor	Wirtschaftsprüfer
Safety officer	Sicherheitsbeauftragter
Draftsman	Technischer Zeichner
Engineer	Ingenieur/Techniker
Mechanical engineer	Maschinenbauer
Description of tasks	Aufgabenbeschreibung
You will develop and maintain client relationships ...	Sie entwickeln und pflegen Kundenbeziehungen.
You will be developing ...	Sie entwickeln ...
You will be raising client awareness.	Sie steigern das Kundenbewusstsein.
You will be working closely with ...	Sie arbeiten eng zusammen mit ...
Your tasks include ...	Zu Ihren Aufgaben zählen ...
You will be responsible for ...	Sie sind verantwortlich für ...

You will lead a small team.	Sie leiten ein kleines Team.
Working in the accounts department, you will ...	Bei Ihrer Arbeit in der Buchhaltung, werden Sie ...
This role will include ...	Diese Funktion umfasst ...
<b>Skills and soft skills/attitude</b>	<b>Fertigkeiten und Soft Skills</b>
We are looking for self-starters.	Wir suchen Mitarbeiter mit Eigeninitiative
We need independent thinkers.	Wir benötigen eigenständige Denker.
Entrepreneurial thinking and attitude are required.	Unternehmerisches Denken und Einstellung wird vorausgesetzt.
You must be open to new ideas.	Sie müssen für neue Ideen offen sein.
You should be willing to learn.	Sie sollten lernwillig sein.
You need the ability to learn/acquire new skills.	Sie müssen in der Lage sein, neue Fähigkeiten zu lernen/sich anzueignen.
Communication skills are a plus in this job.	Kommunikationsfähigkeiten sind ein Plus bei dieser Arbeit.
Presentation skills are a must.	Präsentationskenntnisse sind ein Muss.
Fluency in French/German/Spanish ...	Fließend in Französisch/Deutsch/Spanisch.
Good knowledge of English.	Gute Englischkenntnisse.
Working knowledge of Russian.	Grundkenntnisse in Russisch
<b>Formal qualifications</b>	<b>Formale Qualifikationen</b>
You should possess a degree or equivalent.	Sie sollten über einen Hochschulabschluss oder eine vergleichbare Ausbildung verfügen.
Post-graduate degree in Business Administration required.	Diplom in Betriebswirtschaft ist erforderlich.
Diploma or degree is an advantage.	Diplom oder Hochschulabschluss von Vorteil.
We expect qualifications in IT, Word, Excel and PowerPoint.	Wir erwarten Qualifikationen in IT, Word, Excel und PowerPoint.
MBA is the minimum.	MBA ist Mindestvoraussetzung.
German-speaking graduate.	Deutschsprachiger Hochschulabsolvent.
Educated to degree level.	Ausbildung mit Hochschulabschluss.
<b>Work experience</b>	<b>Berufserfahrung</b>
Work experience an advantage.	Berufserfahrung von Vorteil.
Experience in purchasing / finance	Erfahrung im Einkauf / Finanzwesen.
Experience abroad an advantage	Auslandserfahrung von Vorteil.
Experience in a cross-cultural/multinational company necessary	Erfahrung in einem interkulturellen/multinationalen Unternehmen erforderlich.

<b>Statement on salary</b>	<b>Aussage über das Gehalt</b>
Salary ca. £22 – 26 kpa.	Jahresgehalt etwa £22,000 – £26000.
Remuneration ca. £22,000 p.a.	Vergütung ca. £22,000 pro Jahr.
Starting salary ca. £22,000 p.a.	Anfangsgehalt von a. £22,000 pro Jahr.
You will receive a competitive salary.	Sie erhalten ein konkurrenzfähiges Gehalt.
We offer an attractive salary package.	Wir bieten ein attraktives Paket.
Benefits/perks include pension scheme, company car ...	Sonderleistungen/freiwillige Sozialleistungen umfassen Altersversorgung, Firmenwagen ...
You receive 26 days paid leave/holiday.	Sie erhalten 26 Tage bezahlten Urlaub.
<b>Brief description of company</b>	<b>Kurze Beschreibung des Unternehmens</b>
We're one of the UK's leading companies in ...	Wir zählen zu den führenden Unternehmen in England in ...
We're leading edge in ...	Wir sind führend in ...
XYZ is a pioneer in the field of ...	XYZ ist ein Vorreiter im Bereich ...
We are the market leader in ...	Wir sind Marktführer in ...
We stand at the forefront in the area of ...	Wir gehören zu den Besten im Bereich ...
Our core business is ...	Unser Kerngeschäft ist ...
We are a well-known service provider of ...	Wir sind ein bekannter Dienstleister für ...
Our company was founded xx years ago.	Unser Unternehmen wurde vor xx Jahren gegründet.
We have been operating since ...	Wir sind seit ... tätig.
<b>Contact</b>	<b>Ansprechpartner</b>
Please contact ...	Bitte wenden Sie sich an ...
Please write to/email ...	Bitte schreiben Sie an/sendern Sie Ihre E-Mail an ...
Send your CV with covering letter to ...	Senden Sie Ihren Lebenslauf zusammen mit Ihrem Anschreiben an ...
Send your application quoting the reference no. to ...	Senden Sie Ihre Bewerbung unter Angabe der Referenznr. an ...
All applications should be received ...	Alle Bewerbungen müssen bis spätestens zum ... eintreffen.
Application deadline is ...	Stichtag für Ihre Bewerbung ist ...

## Muster: Stellenausschreibungen – Job advert

### Beispiel 1: Graduate Trainee

<p><b>What are you</b></p> <p style="text-align: center;"><b>One Graduate contains</b></p> <table border="1"> <tr> <th>Talent</th> <th>Drive</th> <th>Ambition</th> <th>Flair</th> <th>Stamina</th> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">of the total requirement</p> <p><b>made of?</b></p> <p>Great prospects for German-speaking graduates Wimbledon – attractive salaries</p> <p>Here in the UK, in this challenging economic climate, we are one of UK retailing's great success stories. Uncompromising on quality, we expect the same of our graduate trainees.</p> <p>You should be hungry for success, eager to develop your skills and leadership qualities with an international market leader.</p> <p>Educated to degree level and ideally in a business related subject, you will be based at our UK head office in Wimbledon. Working in our purchasing department dealing with many of our Pan-European suppliers, you will need fluent German as well as English and be an effective communicator.</p> <p>In return for your drive, commitment and ability to deliver at pace, we can offer you serious opportunities for real progress in food buying, supply chain and advertising.</p> <p>Please e-mail your CV and covering letter quoting reference TT/19 to: ...</p>					Talent	Drive	Ambition	Flair	Stamina	100%	100%	100%	100%	100%	<p>challenging question</p> <p>motivating and positive Header</p> <p>interesting</p> <p>emotional flavour</p> <p>motivation</p> <p>skills</p> <p>attitude</p>
Talent	Drive	Ambition	Flair	Stamina											
100%	100%	100%	100%	100%											

### Beispiel 2: Management Trainee

<p><b>Management Trainee Needed</b></p> <p>We are a market leader in the UK in the field of sports equipment and clothing. It is our vision to support health and sports – a healthy body, a healthy mind and soul. We have a turnover of £80 million p.a. and a workforce of 1800.</p> <p><b>Your tasks</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• learning and mastering the main business processes</li> <li>• job rotation in two line departments and four staff departments</li> </ul>
--

- involvement in two major projects
- leading a small project team
- assessing sales potential

#### **Your qualifications**

- potential as a strategic thinker
- MBA
- experience abroad
- good knowledge of German and Spanish

#### **Your benefits!**

- higher management position after training
- starting salary ca. £28,000 p.a., pension scheme
- company car, relocation expenses, other perks

### **Beispiel 3: Client relationship manager**

We currently have two vacancies in our busy business development team, which is based in the City of London, working in the financial services industry.

#### **Client relationship manager (permanent role)**

##### **Salary c. £22 -- 26 kpa (depending on experience)**

Within this role, you will be developing and maintaining relationships with existing and prospective clients and members in the major financial institutions. You will also be raising awareness of the Institute, developing new business opportunities, and working closely with our network of regional committees.

#### **Administrator/Trainee client relationship manager**

##### **(12 month contract to cover maternity leave)**

##### **Salary c. £22 -- 26 kpa (depending on experience)**

This role combines providing administration support for the business development team and senior managers and is an opportunity to train as a client relationship manager. You will be producing reports, mailings and letters, dealing with calls from corporate clients, arranging travel and itineraries, diary management and covering the office as the team are often out visiting clients.

#### **For both roles we are looking for people who are self-starters with:**

- The right personal stature and skills to represent the Institute
- The ability to learn
- A degree or equivalent
- IT-Word, Excel and PowerPoint skills
- Previous work experience would be an advantage

The Securities & Investments Institute, a registered charity, is the largest and most widely respected professional body for those who work in the UK securities and investment industry. Its aim is to promote higher standards of competence and integrity among its 40,000 members and industry, and as the main examining body for the industry offers its internationally recognised examinations globally.

There is a competitive remuneration package, which includes a non-contributory pension, private medical insurance, 26 days paid leave per annum, insurances and a paid travel ticket after one year's employment.

**Please e-mail your CV and covering letter stating the reference no. of the job you are applying for and your salary expectations to ... , head of HR, at recruitment@xxx.co.uk**

**The closing date for applications is 9 am Tuesday 1st September 2010.**

## Dos and Don'ts

+	Dos
	Do place adverts where they will reach men and women and different age groups.
–	Don'ts
	Don't use terms like: "young specialists" or "experienced and mature person". These infringe the law concerning ageism.
	Don't show men and women in stereotyped roles.
	Don't select employees by word of mouth. It may exclude candidates of a certain sex or race.
	Don't dismiss overseas qualifications. State that, if a certain qualification is needed for a job, then an overseas qualification may be as acceptable as a national one.

Say	Don't say
We are looking for specialists in ...	We are looking for young specialists.
The applicant should have experience of ... / The applicant should have several years of job experience.	The applicant should be experienced and mature.
Usual years of experience required.	You must not be older than ...
Male or female personal assistant required.	Female assistant required.

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung aller wichtigen Fachbegriffe aus dem Kapitel in alphabetischer Reihenfolge.

English	German
age	Alter
ageism	Altersdiskriminierung
assess <i>On what basis will you assess him?</i>	bewerten <i>Auf welcher Grundlage bewerten Sie ihn?</i>
assumption	Annahme
available	verfügbar
awareness	Bewusstsein
belief <i>I believe in your skills.</i>	glauben, vertrauen <i>Ich vertraue Ihren Fertigkeiten.</i>
benefits	Arbeitgeberleistungen
biased <i>The division leader is biased about his employees.</i>	befangen; parteisch; voreingenommen <i>Der Bereichsleiter ist seinen Mitarbeitern gegenüber voreingenommen.</i>
communication skills	kommunikative Fähigkeiten
company car	Firmenwagen
competitive	konkurrenzfähig
concerning	bezüglich, betreffend
core business	Kerngeschäft
corporate clients	Firmenkunden
covering letter <i>Never send a CV without a covering letter.</i>	Anschreiben <i>Schicken Sie einen Lebenslauf nie ohne Anschreiben.</i>
deadline <i>Our deadline for the report is already next week.</i>	Abgabefrist <i>Unsere Abgabefrist für den Lebenslauf ist bereits nächste Woche.</i>
degree	Abschluss
disability	Behinderung
discourage (v)	entmutigen
discriminate	diskriminieren
dismiss <i>Don't dismiss her proposal.</i>	verwerfen; ablehnen <i>Verwerfen Sie ihren Vorschlag nicht.</i>
entertainment allowance	Bewirtungsspesen
environment	Umwelt
exclude	ausschließen
gender	Geschlecht



graduate <i>She is a graduate of a technical university.</i>	Absolvent <i>Sie ist Absolventin einer Technischen Universität.</i>
headquarters	Hauptsitz
hierarchical <i>Our company has a strictly hierarchical structure.</i>	hierarchisch <i>Unsere Firma hat eine strikt hierarchische Struktur.</i>
holiday	Urlaub
illegal	gesetzeswidrig
imply <i>That implies that we invest.</i>	bedeuten; voraussetzen <i>Das setzt voraus, dass wir investieren.</i>
include	einschließen
job advert/advertisement	Stellenanzeige
leading edge <i>We are leading edge in printing press technology.</i>	führend in etwas sein <i>Wir sind führend in der Druckmaschinen-technologie.</i>
leave	Urlaub
link	Verbindung
marital status	Familienstand
market leader	Marktführer
master the business process	den Geschäftsprozess beherrschen
mature <i>We need a mature employee for this position.</i>	reif <i>Für diese Stelle brauchen wir einen reifen Mitarbeiter.</i>
multi-disciplinary	multi-disziplinär
offend	verletzen
overseas qualifications	ausländische Qualifikationen
pension scheme	Altersvorsorge
perks <i>Perks include company car and private medical insurance.</i>	Sonderzulagen <i>Zu den Sonderzulagen zählen Firmenwagen und private Krankenversicherung.</i>
position	Stelle
prospects	Aussichten
raise awareness	Bewusstsein schärfen
recommendation	Empfehlung
relocation expenses	Umzugskosten
remuneration <i>Your remuneration will be € 90,000 p.a. (per annum)</i>	Vergütung <i>Ihre jährliche Vergütung wird € 90,000 betragen.</i>

reputation	Ruf
respective	jeweilig
restrict <i>We should restrict access to the data to key employees.</i>	beschränken <i>Wir sollten den Zugang zu den Daten auf wichtige Mitarbeiter beschränken.</i>
self-starter	Mitarbeiter mit Eigeninitiative
skills	Fähigkeiten
slogan	Slogan
statement	Aussage
strategic thinker	strategischer Denker
superior (n)	Vorgesetzter
supply chain	Lieferkette
turnover <i>Our turnover has risen year-on-year.</i>	Umsatz <i>Unser Umsatz ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.</i>
uncompromising	kompromisslos
vacancies	offene Stellen
word of mouth advertising	Mund-zu-Mund Propaganda
workforce <i>We have a workforce of 600 employees.</i>	Belegschaft <i>Unsere Belegschaft zählt 600 Mitarbeiter.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Which of the words in the brackets is correct in these sentences?

1. Women would not be (considered) (requested) for this position.
2. The candidate might like to (prove) (see) the company for himself
3. (Mouth-to-mouth) (Word-of-mouth) advertising can be quite risky.
4. He is educated to (grade) (degree) level.
5. His task will include assessing sales (possibilities) (potential)

### Task 2: What is the opposite of the following words?

1. ability = \_\_\_\_\_
2. experienced = \_\_\_\_\_
3. advantage = \_\_\_\_\_
4. available = \_\_\_\_\_
5. include = \_\_\_\_\_
6. dependent = \_\_\_\_\_
7. purchasing = \_\_\_\_\_

**Task 3: Find the English for the German words.**

1. We are a well-known \_\_\_\_\_ (*Dienstleister*).
2. If you want my \_\_\_\_\_ (*Meinung*) we should invest.
3. Our \_\_\_\_\_ (*Hauptsitz*) is located in Cologne.
4. \_\_\_\_\_ (*Gesammelte Berufserfahrung*) will be an advantage.
5. Good \_\_\_\_\_ (*Englischkenntnisse*) is expected
6. \_\_\_\_\_ (*Stichtag*) for you application is Monday, 1 December.

**Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite bieten wir Ihnen zwei weitere Stellenanzeigenmuster an für die Positionen

- Vertriebsleiter/in
- Maschinenbauer/in.

# 3 Bewerbungen analysieren

Wir zeigen Ihnen in diesem Modul, wie Bewerbungen aufgebaut sind, welche Arten von Lebensläufen je nach Herkunftsland üblich sind und was diese Formen jeweils mitteilen. Bei der Analyse und Bewertung der Lebensläufe und Anschreiben unterstützen wir Sie mit Checklisten und Mustern, damit Sie bei der Durchsicht der Bewerbungen alles im Blick haben.

## Die Meilensteine: Bewerbungen bewerten und Auswahl treffen



## 3.1 Lebensläufe verstehen und bewerten

The curriculum vitae (CV) is the first link between the candidate and his prospective employer. The applicant wishes to sell himself to his best advantage, the company wants the best employee for the job. There are several rules that should be followed.

Der Lebenslauf ist der erste Kontakt zwischen dem Bewerber und seinem zukünftigen Arbeitgeber. Der Bewerber möchte sich möglichst vorteilhaft verkaufen während das Unternehmen den besten Mitarbeiter für die Position will. Es gibt einige Regeln die dabei zu beachten sind.

<p>The CV means "the course of your professional life". In the USA it is called a resume. It offers prospective employers enough information to want to invite the candidate to an interview.</p> <p>In general there are three types of CV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ chronological</li> <li>■ functional</li> <li>■ one-page summary</li> </ul>	<p>CV bedeutet „der Verlauf des Berufslebens“. In den USA wird dies auch „Resume“ genannt. Es bietet einschlägigen Arbeitgebern genügend Informationen, um den Bewerber zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen.</p> <p>Grundsätzlich gibt es drei Arten von Lebensläufen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ chronologische</li> <li>■ funktionsbezogene</li> <li>■ 1-seitige Zusammenfassungen</li> </ul>
---	---

## Übersicht: Verschiedene Typen von Lebensläufen

Die Tabelle zeigt Ihnen, welche Arten von Lebensläufen üblich sind und warum Bewerber Ihren Lebenslauf in dieser Form aufbauen.

Type	Reason	Form
Chronological	Candidate wants to apply for job in the same field.	It gives candidate's job history in <i>reverse</i> chronological order.
Functional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ First-time job-hunting.</li> <li>■ Change of career direction: Candidate wants to emphasise transfer skills</li> </ul>	It underlines candidate's main skills.
One-page	Candidate wants to apply for job in the same field.	Summary of candidate's career and track record.

## Übersicht: Kulturelle Unterschiede in Lebensläufen

In den verschiedenen Kulturen und Ländern haben sich unterschiedliche Vorstellungen entwickelt, was ein Lebenslauf beinhalten sollte. Für Sie ist es wichtig, diese Unterschiede zu kennen, um zu einer angemessenen Einschätzung der Lebensläufe zu gelangen.

Country	Cultural difference
Different countries have their own ideas about what should be included in CVs. Here is a short overview of what to watch for:	
USA	There are strict rules on the type of information an employer is permitted to know about the candidate, one-page CV is standard.
Europe	Often includes a photo, schooling and higher education integrated, 4 or 5 page CV with detailed information.
Japan, Far East	Only graduates of special universities can apply to certain companies.

France	Handwritten covering letters are expected and can be sent to graphologists for analysis.
United Kingdom	In addition to the CV the covering letter is important. It should contain the contact details of 3 referees who will then be contacted privately by the prospective employer. Open testimonials are not seen as very useful.

## Checkliste 1: Chronologischen Lebenslauf prüfen

Stating personal details	Persönliche Angaben machen	✓
Name / surname / family name	Nachname	
First name / Christian name / given name	Vorname	
Address / contactable at ...	Adresse/zu erreichen unter..	
email	E-Mail	
Date of birth / DOB / born	Geburtsdatum / geboren am	
Work / job experience	Arbeits-/Berufserfahrung	
Engaged on a part-time basis as ...	Teilzeitbeschäftigt als ...	
Participated successfully in ...	Erfolgreich teilgenommen an ...	
Developed a new system for ...	Ein neues System für ... entwickelt	
Successfully restructured the department of ...	Die Abteilung für ... erfolgreich umstrukturiert	
Was solely responsible for ...	Ich war allein verantwortlich für ...	
Intensively coached the staff in ...	Die Belegschaft eingehend in ... betreut	
Was actively involved in ...	Aktiv beteiligt in ...	
Formal qualifications	Formale Qualifikationen	
Passed my exams in ...	Mein Prüfungen in ... erfolgreich abgeschlossen.	
Was awarded a degree /diploma in ...	Den Abschluss/Diplom für ... erhalten.	
Obtained my GCE / A levels / O levels / baccalaureate / diploma / certificate in	Mein Fachabitur/ Abitur / Mittlere Reife / Hochschulreife / Diplom / Abschluss in ... erhalten.	
Completed my traineeship / apprenticeship in ...	Meine Berufsausbildung/Lehre als ... abgeschlossen	
Passed the exam of the Chamber of Commerce, University of ...	Das Examen der Handelskammer, Universität in ... bestanden.	

Passed the ... exam of ... at advanced / intermediate level.	Erfolgreich die ... Prüfung als ... für fortgeschritten / mittlere Kenntnisse abgelegt.	
Was awarded my degree in ... from the University of ...	Den Hochschulabschluss in ... von der Universität ... zuerkannt bekommen.	

**Tipp**

Bei der Aufzählung der Berufserfahrung ist es nicht notwendig das Wort „I“ ständig zu wiederholen. Der Bewerber sollte dynamische Verben verwenden, die Handeln und Erfolg demonstrieren. Die übliche Zeitform ist die Vergangenheit.

**Checkliste 2: Funktionsbezogenen Lebenslauf prüfen**

Item	Thema	✓
Employment	Beschäftigung	
Was employed as ...	War beschäftigt als ...	
Worked as ...	Arbeitete als ...	
I worked for XY for xx years	Ich arbeitete für XY für XX Jahre	
My previous employer was ...	Mein früherer Arbeitgeber war ...	
Worked from xx to xy for XX	Arbeitete in der Zeit von xx bis xy für XX	
Was an employee of XX from xx to xy	War in der Zeit vom xx bis xy Angestellter bei XX	
Career profile	Berufliches Profil	
My interest in ... led me to ...	Mein Interesse an XX führte mich zu ...	
My special training in ... resulted in ...	Meine spezialisierte Ausbildung in XX resultierte in ...	
My career has advanced / developed because ...	Meine Karriere ging steil nach oben / hat sich vorteilhaft entwickelt, weil ...	
My tasks/duties included ...	Meine Funktionen als/Aufgaben beinhalteten ...	
Was solely responsible for ...	Ich war allein verantwortlich für ...	
Was solely in charge of ...	Ich war allein zuständig für ...	
Was successfully involved in several projects including one which ...	War erfolgreich in mehreren Projekten tätig, eingeschlossen ein Projekt welches ...	

Managed to get promotion to ...	Gelang mir die Beförderung zum ...	
Was promoted to ...	Wurde ich zum ... befördert.	
Personal profile	Persönliches Profil	
I've always been considered a ...	Ich wurde immer für ...gehalten.	
I've always been regarded as ...	Ich bin immer als ... angesehen worden	
I like to lead people.	Ich führe gerne Menschen ...	
I see my strengths in the managing of projects.	Mein Stärken sehe ich im Leiten von Projekten.	
I enjoy motivating staff / teams.	Ich motiviere gerne Mitarbeiter/Teams.	
I am computer literate.	Ich kenne mich mit Computern gut aus.	
I am up-to-date with ...	Ich bin auf dem Laufenden bei ...	
I have hands-on/expert knowledge of ...	Ich habe in der Praxis erprobtes Wissen/ Fachkenntnisse in ...	
Other information	Sonsige Informationen	
Have a clean driving licence.	Im Besitz eines Führerscheins ohne Verkehrsregistereinträge sein	
Have no convictions.	Keine Vorstrafen haben	
Have 10 years' driving experience.	10 Jahre Erfahrung als Fahrer haben	
Have no problem in relocation / changing / moving to ...	Umzugsbereit/räumlich flexibel sein	
Am free to move / relocate / transfer to ...	Jederzeit umziehen / wechseln können	
Speak fluent English / Russian / Chinese ...	Fließend in Englisch / Russisch / Chinesisch	
Have an intermediate knowledge of ...	Mittelstufenkenntnisse in ... haben	

## Muster 1: Chronological CV (reverse)

### Curriculum Vitae

#### Personal Details

Name: Peter Stellas  
 Address: Kleinschmidtstr. 48, 69115 Heidelberg, Germany  
 Telephone: +49 (0)6221 2 75 15  
 E-mail: pstellas@t-onlinde.de  
 Date of birth: 3 April 1977



<b>Work experience</b>	
1999 – present	Engaged on a part-time basis in the marketing office of a large IT company called BIBs. I participated in several major projects in the company.
1997–1999	Employed in The Sport Shop in Walldorf on a part-time basis as a shop assistant.
1996 to 1997	Employed as a sports trainer in Tarragona, Spain. I coached clients in tennis, squash, jogging and swimming. The work included giving advice on diet and supplements.
<b>Formal qualifications</b>	
2003, March	Successfully completed my Staatsexamen at the University of Mannheim in Business Administration (equivalent to BSc Hons. or MSc).
2001	Sat the Level 3 marketing exam of the London Chamber of Commerce which I passed with grade B.
1997	Passed the Advanced Spanish exam of the Barcelona Chamber of Commerce with a distinction.
1996	Passed my Abitur (approximately GCE A Level) with 1.3. (all subjects with A grades).
<b>Other qualifications</b>	
2001, March	Sat the spoken English exam for industry and commerce and passed with distinction
2001, June	Achieved level 3 (advanced) of English for Business (EFB)

## Muster 2: Functional CV

### CURRICULUM VITAE

#### Employment

March 1996 to present:	Sales Director, Floor Coverings Division, Viscose Corporation, London. Responsible for national sales team of 16 reps and overseas agents in 22 countries.
January 1993 – March 1996:	Sales Manager, Heritage Furnishings, Leeds. Responsible for national sales of all company products; led sales team of 7.
April 1991 – January 1993:	Senior Sales Representative, Heritage Furnishings.
May 1990 – April 1991:	Sales Representative, Heritage Furnishings.
September 1988 – May 1990:	Sales Trainee, Optimum Fabrics Ltd, Manchester.

**Education**

St Stephen's College 1979 – 86; 8 O-levels, 2 A-levels

Brighton Union Art College 1986 – 88; Design Diploma; Fabric Design Certificate.

**Career Profile**

My interest in design and fabrics led me into the furnishings trade where because of my technical and art training I was offered a trainee sales position. From then on point my career has grown to the point where I am now responsible for national and international sales of a range of innovative floor coverings (sales in 1997 £31.6m); building the brands; marketing strategy and advertising agency liaison (3 accounts billing £2.8m) – all figures on trade record. I now believe my experience and success have prepared me for a broader-based executive sales position, preferably with an international home products company.

**Personal Profile**

I have always been regarded as a good team worker which I believe has helped me to lead and inspire sales teams. I enjoy my work and am always prepared to put in extra hours a week of my own time. I am computer literate and write and design most of the company's sales literature. I am quite competitive and have won several sales awards during my career.

**Other**

I have a clean driver's licence. I have no problem relocating either within the UK or abroad. I am at present half-way through a part-time MBA course with the Open University.

**Personal**

Age 31. Born 16/10/1978

British nationality

Formerly married six years; now divorced; one 5-year old child (girl)

Health excellent

Interests: tennis, patio gardening

**Documentation**

Full sales history and detailed responsibilities can be supplied on request.

References available on request.

## 3.2 Bewerbungsanschreiben richtig lesen

<p>In a covering letter the applicant is usually replying to an advert he or she has seen. He or she should therefore demonstrate that they have understood the contents of the advert and are making a serious attempt at getting the position.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Is the purpose of your covering letter clear?</li> <li>■ Does the applicant's brief introduction in the covering letter arouse your interest?</li> <li>■ Is the applicant able to demonstrate his or her Unique Selling Point?</li> <li>■ Does the applicant ask for a reply?</li> </ul>	<p>In einem Anschreiben antwortet der Bewerber meistens auf eine vorher gesehene Stellenanzeige. Er oder sie sollte Ihnen daher zeigen, dass er/sie den Inhalt der Anzeige verstanden hat. Er/Sie sollte die Motivation, sich bei Ihnen zu bewerben, überzeugend darstellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wird der Zweck des Anschreibens deutlich?</li> <li>■ Weckt die Kurzvorstellung im Anschreiben Ihr Interesse an dem Kandidaten?</li> <li>■ Kann der Bewerber ein Alleinstellungsmerkmal aufzeigen?</li> <li>■ Bittet der Bewerber um eine Rückmeldung?</li> </ul>
--	--

### Textbausteine: Anschreiben verstehen und analysieren

Der folgende Leitfaden zeigt, wie ein Anschreiben typischer Weise aufgebaut ist und hilft Ihnen mittels der Textbausteine beim Verständnis und der Analyse des Anschreibens.

Opening paragraphs	Einleitung
I am writing to you about the [job title] position advertised in the [date] edition of the [newspaper]. I am very interested in the position and my knowledge, skills and experience would be invaluable to your company.	Der Grund meines Schreibens ist die am (Datum) in der Ausgabe der (Name der Zeitung) ausgeschriebene Stelle als (Bezeichnung der Stelle). Die Stelle interessiert mich sehr und meine Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen wären für Ihre Firma außerordentlich wertvoll.
[Name of contact], a close family friend, referred your name to me. I am graduating in December with a [name of degree]. I am interested in pursuing a career in [profession] and would appreciate the opportunity to interview with you for a full time position.	(Name des Ansprechpartners), ein enger Freund der Familie, hat mir Ihren Namen genannt. Im Dezember werde ich als (Name des Hochschulabschlusses) abschließen. Ich bin daran interessiert eine berufliche Laufbahn als (Berufsbezeichnung) einzuschlagen, und wäre über die Möglichkeit einer persönlichen Gesprächs über eine Vollzeitstelle dankbar.

I am a specialist in Human Resource Management. I am interested in [company name] because of its emphasis on teamwork and commitment to excellence. My knowledge, experience and drive to succeed would make me an excellent addition to your company.	Ich bin Spezialist für Personalwesen. Ich bin an (Name der Firma) interessiert, weil Teamarbeit und das Bekenntnis zur Leistung groß geschrieben werden. Meine Kenntnisse, Erfahrung und Wille zum Erfolg würden mich zu einer hervorragenden Ergänzung Ihrer Firma machen.
Main body paragraphs	Hauptteil
I believe that with your company's reputation and my fresh insight into [specialist field], I could make a significant contribution right away.	Ich glaube, dass mit dem Ruf Ihrer Firma und meine neuen Kenntnisse in (Spezialgebiet), ich direkt einen wichtigen Beitrag leisten könnte.
With my background in [specialist field] I believe my unique skills would promote your company's continued growth and success.	Mit meinem Werdegang in (Spezialgebiet) glaube ich, dass meine einmaligen Fähigkeiten das kontinuierliche Wachstum und den Erfolg Ihrer Firma fördern würden.
I am someone who can work with customers. I believe I would make a noticeable difference at your company.	Ich bin jemand der mit Kunden arbeiten kann. Ich glaube ich würde in Ihrer Firma spürbar etwas bewegen.
Because I have XX years of experience in [field], I believe I fulfil your company's requirements.	Aufgrund meiner XX-jährigen Erfahrung im Bereich (Berufsfeld), glaube ich, den Bedürfnissen Ihrer Firma gerecht zu werden.
Since my background is in [field], I believe I could be a valuable contributor to your company's objectives.	Aufgrund meines Werdegangs in (Berufsfeld), glaube ich, ein wertvoller Mitarbeiter für Ihre Firmenziele sein zu können.
Closing paragraphs	Abschluss
Enclosed is a CV outlining my qualifications and achievements as well as recent personal publications. I look forward to meeting you in order to further discuss the position and my qualifications. Thank you for your time and consideration.	Beiliegend ein Lebenslauf, der sowohl meine Qualifikationen und Erfolge als auch meine persönlichen Veröffentlichungen kurz darstellt. Ich freue mich auf ein persönliches Treffen mit Ihnen, um darin die zu besetzende Stelle und meine Qualifikationen zu erörtern. Ich danke Ihnen für Ihre Zeit und Berücksichtigung.
I would appreciate the opportunity to meet with you to discuss my interest in working with your organization. I will contact your office in the next few days to see if it would be possible to arrange for an interview. In the meantime, please contact me if you would like any further information. Thank you for your time and consideration.	Ich würde mich über die Gelegenheit mit Ihnen über mein Interesse an einer Mitarbeit in Ihrer Firma sprechen zu können freuen. Ich werde Ihr Büro in den nächsten Tagen kontaktieren, um einen möglichen Gesprächstermin zu vereinbaren. Wenn Sie zwischenzeitlich weitere Informationen benötigen, nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf.

I appreciate your consideration of my application and look forward to hearing from you soon.	Ich bedanke mich für die Berücksichtigung meiner Bewerbung und freue mich bald wieder von Ihnen zu hören.
Thank you for your consideration. I look forward to your response.	Vielen Dank für Ihre Berücksichtigung. Ich freue mich auf Ihre Antwort.

## Musteranschreiben 1: Management training programme

Dear Sir or Madam

I am responding to your advertisement in The Independent this morning regarding your management training programme.

I have recently completed a history degree at West London University and gained an upper second. I am aware that this is not a vocational course, but I consider the research disciplines acquired on the course to be highly applicable in the world of business.

I am an admirer of your products and have been for many years, and I would be very glad to be working in the environment in which they are produced.

I enclose my CV, which details my academic record and also gives information about the temporary work that I have undertaken.

I would be pleased to come for an interview whenever it is convenient to you.

Yours faithfully

## Musteranschreiben 2: Junior clerk

Dear Mr XX

I am responding to the advertisement in today's Guardian for a junior clerk in your office.

I have just completed my education at Claverham College, where I passed 10 GCSEs, including English and mathematics. I am a confident person, have already worked in one office on a temporary basis, and have learned skills such as answering the telephone, so I feel I would be useful in your office. I am well organised and feel that the type of work described in your advertisement would be ideal for me.

I enclose my curriculum vitae, which gives more information about my education and experience. My schoolteachers will be able to provide references.

Yours faithfully

## Vokabeln – Vocabulary input

### Incorporating action words

In der folgenden Tabelle finden Sie „Action Words“ (Aktivverben), mit denen Bewerber ihre Leistung in den Vordergrund stellen. Nutzen Sie die Liste, um Bewerbungen auf solche Vokabeln hin zu analysieren.

English	German
<b>Using initiative</b>	<b>Initiative zeigen</b>
bought	gekauft
built	gebaut, aufgebaut
created	erstellt, geschaffen
designed	entworfen
engineered	entwickelt
forecast	vorhergesagt, prognostiziert
formed	gestaltet
generated	erstellt, generiert
improvised	improvisiert
initiated	initiiert
instigated	angeregt
launched	eingeführt
originated	hervorgebracht
pioneered	Pionierarbeit geleistet, Vorreiterrolle gespielt
<b>Solving problems</b>	<b>Probleme lösen</b>
advised	beraten
analysed	analysiert
combined	kombiniert
cut	eingespart, gekürzt
examined	untersucht
identified	identifiziert
investigated	untersucht
reduced	reduziert
reorganized	reorganisiert
resolved	geklärt, gelöst, beseitigt
revised	überarbeitet
solved	gelöst
streamlined	rationalisiert

trimmed	gekürzt
<b>Managing situations</b>	<b>Situationen bewältigen</b>
appointed	ernannt, berufen
appraised	bewertet
approved	genehmigt
controlled	kontrolliert
developed	entwickelt
directed	geführt, geleitet
drove	gelenkt, angetrieben
employed	eingesetzt, eingestellt
guided	geführt, geleitet
headed	angeführt, geleitet
inspired	inspiriert
led	geführt, geleitet
managed	geleitet, verwaltet
ran	betrieben, geleitet, geführt
<b>Achieving targets</b>	<b>Ziele erreichen</b>
accomplished	geschafft, fertig gestellt
achieved	erreicht
completed	erledigt, vollendet, fertig gestellt
conducted	durchgeführt, abgewickelt
delivered	gelieferte
demonstrated	aufgezeigt, demonstriert
exceeded	übertroffen
improved	verbessert
increased	gesteigert, erhöht
obtained	erhalten
produced	produziert, erzeugt
promoted	gefördert, vorangebracht
secured	sichergestellt, gesichert
selected	selektiert, ausgewählt

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung aller wichtigen Fachbegriffe aus dem Kapitel in alphabetischer Reihenfolge.

English	German
A level (= Advanced Level)	Abitur
<i>I took my A levels in 3 subjects.</i>	<i>Ich habe mein Abitur in 3 Fächern gemacht.</i>

academic record	akademische Bildung
accomplished	vollendet
admirer <i>I'm an admirer of Mozart's music.</i>	Bewunderer <i>Ich bin ein großer Bewunderer der Musik von Mozart.</i>
appreciate something	etwas schätzen
apprenticeship	Lehre
approved <i>We are an approved examination centre of the London Chamber of Commerce.</i>	freigegeben, genehmigt, zugelassen <i>Wir sind ein zugelassenes Prüfungszentrum der Londoner Handelskammer.</i>
award a degree	einen akademischen Grad verleihen
Baccalaureate	Hochschulreife
certificate	Abschluss; Zertifikat
clean driving licence	Führerschein ohne Verkehrsregistereinträge
computer literate	über gute Computerkenntnisse verfügen
contributor	Mitarbeiter
convictions	Vorstrafen
covering letter	Anschreiben
curriculum vitae (CV)	Lebenslauf
degree <i>I have a degree from the University of Cambridge.</i>	Abschluss <i>Ich habe einen Abschluss von der Cambridge Universität.</i>
demonstrate	unter Beweis stellen
diploma	Diplom
distinction	Auszeichnung
DOB (date of birth)	Geburtstag
emphasise	betonen
exceed <i>The result exceeded my expectations.</i>	übertreffen <i>Das Ergebnis hat meine Erwartungen übertroffen.</i>
forecast <i>We had to revise our forecast for the next year.</i>	Vorhersage <i>Wir mussten unsere Vorhersage für das nächste Jahr revidieren.</i>
GCE A level (=General Certificate of Education, Advanced Level.)	Abitur
GCSE (=General Certificate of Secondary Education)	Mittlere Reife
get promotion	befördert werden



hands-on knowledge	Praxiswissen
head something <i>I headed the personnel department.</i>	etwas leiten <i>Ich leitete die Personalabteilung.</i>
improvise	improvisieren
insight	Einblick
instigate	anregen
intermediate knowledge	Mittelstufenkenntnisse
invaluable	äußerst wertvoll
job-hunting	auf Arbeitssuche sein
keep something in mind	etwas bedenken; berücksichtigen
liaison <i>I'm responsible for the liaison between headquarters and subsidiary.</i>	Verbindung; Kontakt <i>Ich bin verantwortlich für den Kontakt zwischen Zentrale und Tochtergesellschaft.</i>
O level / GCSE (=General Certificate of Secondary Education)	Mittlere Reife
one-page summary	einseitige Zusammenfassung
outline	darlegen
part-time	Teilzeit
pioneer	Vorreiter sein
previous	vorherig
pursue a career in	einer Laufbahn nachgehen
recipient	Empfänger
relocation	Umzug
respond	antworten
restructure	umorganisieren
resume	Lebenslauf (USA)
revise	überarbeiten
sales director	Verkaufsleiter
streamline <i>We must streamline our administration.</i>	rationalisieren <i>Wir müssen unsere Verwaltung rationalisieren.</i>
testimonial <i>I was given a very good testimonial from my last employer.</i>	Arbeitszeugnis <i>Ich erhielt ein sehr gutes Arbeitszeugnis von meinem letzten Arbeitgeber.</i>
trainee	kaufmännischer Auszubildende(r)
training	Ausbildung

trim <i>I managed to trim the report down to 3 pages.</i>	kürzen <i>Ich konnte den Bericht auf 3 Seiten kürzen.</i>
vocational course	Ausbildungslehrgang

## Übungen – Exercise time

**Task 1: Fill in the gaps with the correct form of the word in brackets.**

- There were 200 \_\_\_\_\_ at the conference in Cologne. (attend)
- Germany certainly has more than 4 million \_\_\_\_\_ people. (employ)
- She \_\_\_\_\_ top marks in her degree examinations. (achievement)
- Anna hopes to pass her marketing test \_\_\_\_\_. (success)
- It's not \_\_\_\_\_ the best way to always choose the cheapest offer. (necessary)

**Task 2: Developing vocabulary. What's the opposite of:**

- employment = \_\_\_\_\_
- responsible = \_\_\_\_\_
- experience = \_\_\_\_\_
- literate = \_\_\_\_\_
- available = \_\_\_\_\_
- exclude = \_\_\_\_\_
- useful = \_\_\_\_\_

**Task 3: What are the terms for these definitions?**

- a letter which accompanies a CV = \_\_\_\_\_
- someone who gives advice on investment = \_\_\_\_\_
- something which is not permanent = \_\_\_\_\_
- person who is trying to get a job = \_\_\_\_\_
- somebody who writes a letter about the character and competence of an applicant = \_\_\_\_\_

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere exemplarische **Lebensläufe** und **Bewerbungsanschriften** zur Verfügung.

- Muster eines US-amerikanischen Lebenslaufes
- Muster eines chronologisch strukturierten Lebenslaufes
- Muster eines Covering letter



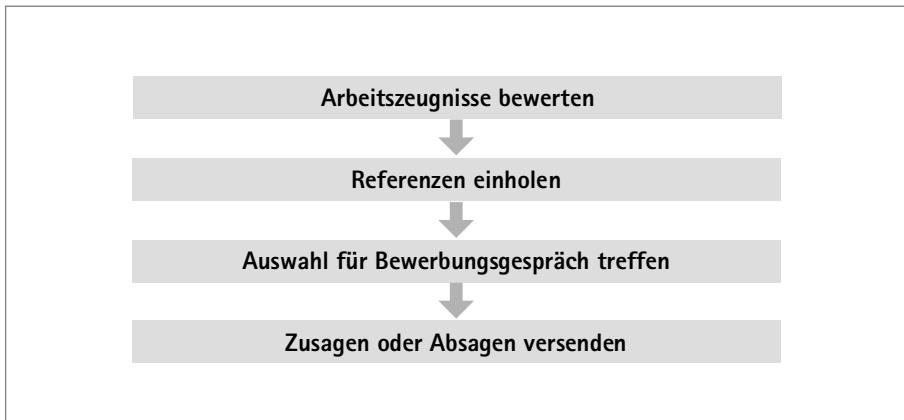
## 4 Arbeitszeugnisse und Referenzen analysieren und schreiben

In Ländern wie Großbritannien ist es durchaus üblich, Referenzen zu Bewerbern einzuholen. Wie Sie das machen und wie Sie selbst Referenzen und Arbeitszeugnisse schreiben, zeigen wir Ihnen in diesem Modul. Dazu bieten wir Ihnen

- *Textbausteine* und *Musterschreiben* für Referenzanfragen und Referenzschreiben
- über 130 *Textbausteine* (u.a. zu 10 verschiedenen Soft Skills in verschiedenen Notenstufen), damit Sie rasch ein professionelles Zeugnis verfassen können und
- eine *Checkliste* zur Gliederung eines Arbeitszeugnisses.

Spezifische *Vokabeln* finden Sie am Ende des Moduls sowie etliche *Übungen*, um Ihr neu erlerntes Wissen zu überprüfen. Die Lösungen finden Sie im Anhang dieses Buches.

### Die Meilensteine: Von der Zeugnisanalyse bis zur Einladung zum Interview



## 4.1 Geschäftliche Referenzen anfordern und Referenzen schreiben

Employers and recruitment professionals generally agree that references are important. These can verify that the candidate possesses the right skills for a job. A job application accompanied by several references will usually be taken seriously.	Arbeitgeber und Fachleute aus dem Bereich der Personalbeschaffung sind sich darüber einig, dass Referenzen wichtig sind. Diese können bestätigen, dass der Kandidat die richtigen Fähigkeiten für die Arbeitsstelle hat. Eine mit Referenzen versehene Bewerbung wird üblicherweise ernst genommen.
When asking for a reference the referee should be given some guidance on what you want them to emphasise..	Wenn Sie Referenzen einholen, sollten Sie dem Referenzgeber erläutern, auf was es Ihnen in der Referenz ankommt.
References can be the deciding factor in a candidate getting the job or receiving a letter of rejection.	Referenzen können der entscheidende Faktor dafür sein, ob der Kandidat die Stelle bekommt oder eine Absage erhält.
Primarily, a reference letter is used to introduce a person and vouch for his integrity, character and abilities.	Referenzen werden hauptsächlich dafür verwendet, eine Person vorzustellen und deren Integrität, Charakter und Fähigkeiten zu belegen.

### Textbausteine: Asking for references

Sie möchten eine Referenz über einen Bewerber einholen. Im folgenden Leitfaden finden Sie nützliche Beispielformulierungen dazu. – gegliedert nach Einleitung, dem Hintergrund für die Referenz, der Bitte um eine Referenz sowie einem Schlusssatz.

Opening	Einleitung
We are writing to you today because ... Our company is currently looking for ...	Wir schreiben Sie heute an, weil ... Unsere Firma ist zurzeit auf der Suche nach ...
The reason for this letter is to kindly ask you to ...	Der Grund für dieses Schreiben ist, Sie höflich darum zu bitten, ...
We were given your contact details by Ms XY who is currently applying for ...	Wir erhielten Ihre Kontaktadresse durch Frau XY, welche sich zurzeit als ... bewirbt.
Explaining the connection to the reference	Die Verbindung zur Referenz darlegen
Mr XY has informed us that you were willing to write a reference for Mr. YY	Herr XY hat uns darüber informiert, dass Sie bereit sind für Herrn YY eine Referenz zu schreiben.
We learned from Mr XY that he was working from ... to ... in your company. We	Wir erfuhren von Herrn XY, dass er in der Zeit von ... bis ... für Ihre Firma gearbeitet

would be very happy if you ...	hat. Wir würden uns darüber freuen, wenn Sie ...
Mr XY has applied to us for the position of ..., we therefore would like to ask you to ...	Mr XY hat sich bei uns für die Stelle als ... beworben, daher möchten wir Sie bitten, ...
Asking for the reference	Um eine Referenz bitten
I trust you feel able to write a reference for	Ich hoffe, dass Sie eine Referenz für ... schreiben können.
I'd like to ask you for a reference for ...	Ich würde Sie gerne um eine Referenz für ... bitten.
I hope you will be happy to write a reference for ...	Ich hoffe, es macht Ihnen nichts aus, eine Referenz für ... zu schreiben.
Would you be kind enough to supply us with a reference for ...	Wären Sie so nett und würden uns eine Referenz für ... zukommen lassen.
We'd be grateful if you could write a reference for ...	Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie eine Referenz für ... schreiben könnten.
Closing	Abschluss
I'd like to thank you for writing this reference.	Ich möchte mich bei Ihnen für die Erstellung dieser Referenz bedanken.
I look forward to receiving your letter of reference.	Ich freue mich die Referenz zu erhalten.
I thank you in advance for ...	Ich danke Ihnen im Voraus für ...
I hope you will feel able to send a reference.	Ich hoffe, Sie fühlen sich in der Lage eine Referenz zu schicken.
I'd like to take the opportunity of thanking you for writing this reference.	Ich möchte die Gelegenheit wahrnehmen, Ihnen für die Erstellung dieser Referenz zu danken.
Thank you for your time and consideration in this matter.	Vielen Dank für Ihre Zeit und Mühe in dieser Angelegenheit.

## Musterschreiben 1 und 2: Asking for a reference

### Beispiel 1

Dear Mr XY

We were given your contact details by Ms XY who is presently applying for the position of sales manager in our company.

Ms XY informed us that she has been working for you since February 2003. We learned that she has been responsible for liaison with customer contacts for the last 4 years. We believe Ms XY is a suitable candidate for the vacant position in our company and

would be very happy if you could provide us with a written reference letter outlining her duties, skills and qualifications. In addition could you also let us know whether you believe that Ms XY would be suitable for the position.

I look forward to receiving your letter of reference.

Best regards

### Beispiel 2

Dear Ms XY

The purpose of this letter is to ask you for a reference for Mr. XY who has given us your name as referee. Please support us in trying to evaluate whether he would fit the position by completing the attached reference form. The information that you provide us with will be kept confidential.

Thank you for your time and consideration in this matter.

Yours sincerely

## Textbausteine: Writing a reference letter

Nachfolgend finden Sie Musterformulieren für die Erstellung von Referenzen. Nach dem Leitfaden folgen zwei Beispiele.

Salutation	Anrede
To whom it may concern	An die zuständige Abteilung/Stelle
Dear [name of employer]	Sehr geehrter (Name des Arbeitgebers)
Opening	Einleitung
I am writing this reference letter at the request of Ms XY who is applying for the position of [job title] with your company.	Ich schreibe diese Referenz auf Wunsch von Frau XY, die sich für die Stelle als (Bezeichnung der Stelle) in Ihrer Firma bewirbt.
I am writing this letter at the request of Dr XY.	Ich schreibe diesen Brief auf Wunsch von Herrn Dr. XY.
This is in response to your recent request for a letter of reference for Mr XY.	Ich nehme Bezug auf Ihre kürzliche Anforderung einer Referenz für Herrn XY.
I am pleased to be able to write this letter of reference for Mr XY.	Ich freue mich, diese Referenz für Herrn XY schreiben zu können.
Making an assessment	Eine Einschätzung abgeben
In my opinion, Dr XY is a hard-working self-starter who invariably understands exactly what a project is all about.	Meiner Meinung nach, ist Dr. XY ein hart arbeitender Mensch mit viel Eigeninitiative der stets genau versteht, um was es bei einem Projekt geht.

Ms XY consistently produces high quality work in a timely fashion.	Frau XY erbringt beständig qualitativ hochwertige Arbeitsleistungen in einer rechtzeitigen Art und Weise ...
The only area of weakness that I ever noted in [name]'s performance was ...	Den einzigen Schwachpunkt den ich jemals in der Arbeitsleistung von (Name) wahrnahm war ...
He is a resourceful, creative and solution-oriented individual.	Er ist ein einfallsreicher, kreativer und lösungsorientierter Mensch.
She knows how to get things done quickly and effectively.	Sie kann Dinge schnell und effektiv erledigen.
<b>Closing</b>	<b>Abschluss</b>
I am therefore very pleased to be able to recommend Mr XY for this position.	Ich bin daher sehr froh, Herrn XY für diese Position empfehlen zu können.
Based on my time working with Ms XY, I can recommend her very highly.	Basierend auf der Zeit der Zusammenarbeit mit Frau XY, kann ich Sie in hohem Maße empfehlen.
I would like to recommend Ms XY for the job of ... in your organisation.	Gerne empfehle ich Frau XY für die Stelle als ... in Ihrem Betrieb.
In conclusion, I would highly recommend Dr. XY for your company.	Abschließend würde ich Herrn Dr. XY für Ihr Unternehmen in hohem Maße empfehlen.

## Musterschreiben 1 und 2: Letter of reference

### Beispiel 1: Letter of reference

To Whom it May Concern:

I highly recommend Ms Smith as a candidate for employment. Ms Smith was employed in our company as a clerk from 2005 – 2008. She was responsible for office support including word processing, scheduling appointments and creating brochures, newsletters and other office documentation.

Ms Smith has excellent communication skills. In addition, she is extremely well-organized, reliable and computer literate. She can work independently and is able to ensure that the job gets done. She is flexible and willing to work on any project that is delegated to her. Ms Smith was quick to volunteer to assist in other areas of company operations.

The employee would be a great asset for your company. If you have any further questions with regard to her background or qualifications, please do not hesitate to contact me.

Yours faithfully



**Beispiel 2: Letter of reference**

Dear Mr XY

Thank you for your letter of 2 May regarding the employment of Mr Roger Oldham.

My CEO has asked me to inform you that Mr Oldham has worked here as cashier for a period of three years. During this time he has proved himself to be efficient and capable, and his only reason for wishing to leave us is to seek a post with potential for promotion. Unfortunately, we are unable to pay him a higher salary, and there is no possibility of promotion at this time in the company.

If he is successful in his application to you, our company will be sorry to lose his services. At the same time, we would wish him well in his new position.

Yours sincerely

## 4.2 Arbeitszeugnis verfassen

A testimonial is issued at the request of the employee at the time of termination of the employer-employee relationship. The employee can choose between a simple and a detailed testimonial. The simple testimonial includes only dates, duration and type of employment. In contrast, the detailed testimonial will give statements about performance, social behaviour and qualification.

It is used for applying for a new job, change of superior, restructuring within the company, personal changes and training leave entitlement.

Ein Arbeitszeugnis wird auf Wunsch des Arbeitnehmers meistens zum Beendigungszeitpunkt des Arbeitsverhältnisses erstellt. Der Arbeitnehmer kann zwischen einem einfachen und einem qualifizierten Zeugnis wählen. Das einfache Zeugnis beinhaltet nur die persönlichen Daten und die Dauer und den Typ der Beschäftigung. Dagegen macht das detaillierte Zeugnis Aussagen über die Leistungsfähigkeit, das Sozialverhalten und die Qualifikation.

Es wird für die Bewerbung für einen neuen Arbeitsplatz, Wechsel des Vorgesetzten, innerbetriebliche Restrukturierung, persönliche Veränderungen und bei Anspruch auf Bildungsurlaub verwendet.

## Checkliste: Aufbau eines Arbeitszeugnisses

Wie Sie ein Arbeitszeugnis aufbauen sollten haben wir in der folgenden Übersicht für Sie zusammengestellt.

Section	Content	✓
Title	Work reference / Intermediate testimonial / Educational reference / Trainee testimonial	
Introductory phrasing	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personal details: full name of employee, date and place of birth</li> <li>■ Duration of relationship</li> <li>■ Job title</li> <li>■ Location within company</li> </ul>	
Description of activities	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Currently performed tasks</li> <li>■ Position in hierarchy</li> <li>■ Competences</li> <li>■ Responsibilities</li> </ul>	
Evaluation of performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Expertise and know-how (<i>Kriterium 1</i>)</li> <li>■ Special skills (<i>Kriterium 2</i>)</li> <li>■ Perception and problem solving (<i>Kriterium 3</i>)</li> <li>■ Ability to cope with pressure (<i>Kriterium 4</i>)</li> <li>■ Approach to work (<i>Kriterium 5</i>)</li> <li>■ Reliability (<i>Kriterium 6</i>)</li> <li>■ Work result (<i>Kriterium 7</i>)</li> <li>■ Leadership qualities (<i>Kriterium 8</i>) (nur bei Führungskräften)</li> <li>■ Soft skills (<i>Kriterium 9</i>)</li> <li>■ Summary of performance (<i>Kriterium 10</i>)</li> </ul>	
Social evaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Behaviour towards superiors / colleagues / third parties (customers, suppliers, business associates)</li> </ul>	
Final paragraph	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reason for issue of testimonial</li> <li>■ Thank-you and statement of regret</li> </ul>	
Signature	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Place and date of issue</li> <li>■ Signature of author and his/her position</li> </ul>	

## Textbausteine: Zu allen wichtigen Kriterien und in drei Bewertungsstufen

Auch im Englischen gibt es eine Zeugnissprache. Sowohl für den Zeugnisaussteller als auch für den Empfänger eines Zeugnisses ist es wichtig diese Klauseln zu kennen.

Im Folgenden finden Sie praxiserprobte Textbausteine, die Sie zum Erstellen eines Zeugnisses verwenden können bzw. die Ihnen beim Lesen des Arbeitszeugnisses eines Bewerbers behilflich sind.

### Einleitung – Introductory phrasing

It is my pleasure to confirm that Ms XY has worked as ... in our company.	Gerne bestätige ich, dass Frau XY als ... in unserem Unternehmen gearbeitet hat.
I can confirm at this point that Mr XY ...	Ich kann an dieser Stelle bestätigen, dass Herr XY ...
Mrs XY, born on ..., worked from ... to ... in our company.	Frau XY, geboren am ... arbeitete von ... bis ... in unserem Unternehmen.
Dr. XY, working at present in the Sales department, has been an employee of ours for ... years	Dr. XY, der zurzeit im Verkauf arbeitet, ist seit ... Jahren Betriebsangehöriger.
Mr XY is employed as XX.	Herr XY ist als XX beschäftigt.

### Tätigkeitsbeschreibung – Description of activities

Mr XY has been performing the task / job of ... for ... years.	Herr XY arbeitet seit ... Jahren als ...
She/he has developed and implemented a system in ...	Sie/Er entwickelte und implementierte ein System für ...
Dr XY is responsible for six employees in the department of ...	Dr. XY ist in der Abteilung ... verantwortlich für sechs Angestellte.
Mr XY's duties include ...	Die Aufgaben von Herrn XY umfassen ...
Mr XY is head of department for ...	Herr XY ist Leiter der Abteilung ...

### Kriterium 1: Fachwissen und Fachkenntnis – Expertise and know-how

Excellent	Good	Average
Mr. [Name] possesses exceptionally profound expertise, which he consistently used effectively and successfully in his work. He was able to impart this expertise to his employees without reservation.	Mr. [Name] possesses extensive expertise, which he used effectively and successfully in his work. He was able to impart this expertise to his employees.	Mr. [Name] possesses quite extensive expertise, which he used successfully in his work. He was able to impart this expertise to his employees.
Mr. [Name] continuously impressed us with his excellent expertise, even in tangential areas, which he always used confidently and	Mr. [Name] impressed us with very good expertise, which he also used confidently and competently in his work.	Mr. [Name] was recognised for his expertise and his calm and confident way of applying his knowledge in his work.

competently in his work.		
Mr. [Name] always used his expertise, which was of extraordinary depth and breadth, confidently and very efficiently in his daily tasks.	Mr. [Name] used his impressive expertise confidently and efficiently in his daily tasks.	Mr. [Name] used his practical expertise confidently in his daily work.

### Kriterium 2: Besondere Fähigkeiten – Special skills

Excellent	Good	Average
We are pleased to confirm his extraordinary economic competence. His outstanding entrepreneurial and strategic thinking and actions earned him the utmost respect from management and his employees.	We are pleased to confirm his high level of economic competence. His well developed entrepreneurial and strategic thinking and actions earned him the greatest respect from management and his employees.	We are pleased to confirm his economic competence. His entrepreneurial and strategic thinking and actions earned him great respect from management and his employees.
His excellent language skills in ... deserve a special mention. He was always a valued dialogue partner for our international customers and business partners.	His very good language skills in ... deserve a special mention. He was always a valued dialogue partner for our international customers and business partners.	His good language skills in ... deserve a special mention. He was always a valued contact person for our international customers and business partners.
He possesses outstanding IT expertise. He was always a valued resource, both on the user side (office products, business solutions) and in the acquisition of new hard and software.	He possesses very good IT knowledge. He was always a valued resource, both on the user side (office products, business solutions) and in the acquisition of new hard and software.	He possesses good IT knowledge. He was a valued resource both on the user side (office products, business solutions) and in the acquisition of new hard and software.

### Kriterium 3: Auffassungsgabe/Problemlösekompetenz – Perception and problem solving

Excellent	Good	Average
Due to his precise analytical abilities and his speed of perception he found outstanding solutions which he consistently and successfully put into practice.	Mr. [Name] is a dedicated manager who always successfully accomplished his assignments with complete commitment.	Mr. [Name] is a dedicated manager who successfully accomplished his assignments with complete commitment.

Due to his extreme speed of perception and his methodical approach he quickly found an intelligent and elegant solution even to difficult problems. He always had a firm grasp of all tasks in his area of responsibility.	Mr. [Name] accomplished his assignments with great dedication and personal commitment during his entire employment with our company.	Mr. [Name] accomplished his assignments with average dedication and personal commitment during his entire employment with our company.
Mr. [Name]'s instant comprehension enabled him to grasp new developments immediately and precisely assess their consequences.	Mr. [Name] takes the initiative himself and shows a great level of commitment to both our company and our customers.	Mr. [Name] takes the initiative and demonstrates a high level of commitment to both our company and our customers.

#### Kriterium 4: Belastbarkeit – Ability to cope with pressure

Excellent	Good	Average
Even in stressful situations he achieved excellent performance levels, both qualitatively and quantitatively, and could cope under the heaviest of workloads.	Even under great pressure he kept control of the situation, acted thoughtfully and accomplished all tasks well.	He was able to manage heavy workloads.
He was an exceptionally resilient employee, who mastered the high demands of his important position very well even under difficult circumstances and intense time pressure.	He was always a resilient employee, and the quality of his work remained consistently good despite varying challenges.	Even under difficult working conditions and great pressure, he always met our expectations to a satisfactory degree.
Even under the most difficult of working conditions, he accomplished his tasks in an outstanding manner.	Even under difficult working conditions, he accomplished his tasks well.	Even under great pressure he kept control of the situation, acted thoughtfully and accomplished all tasks in a satisfactory manner.

#### Kriterium 5: Arbeitsweise – Approach to work

Excellent	Good	Average
Mr. [Name] always worked extremely conscientiously and precisely.	Mr. [Name] always worked very, conscientiously and precisely.	Mr. [Name] always worked carefully, conscientiously and precisely.

Mr. [Name]'s approach to his work was always very well planned, extremely timely and result oriented.	Mr. [Name]'s approach to his work was always well planned, timely and result oriented.	Mr. [Name]'s approach to his work was always well planned, systematic and result oriented.
Mr. [Name] always worked in an extremely timely, result oriented and precise manner.	Mr. [Name] always worked in a very timely, yet extremely result oriented and precise manner.	Mr. [Name] always worked in a timely, yet result oriented and precise manner.

### Kriterium 6: Zuverlässigkeit – Reliability

Excellent	Good	Average
His working methods were always marked by trustworthiness and absolute dependability.	His working methods were marked by trustworthiness and dependability.	He worked dependably and accurately.
He always stood out due to his extraordinary dependability.	He always worked dependably and very accurately.	He impressed us with his high level of dependability.
He generally worked dependably and very accurately.	He always impressed us with his high level of dependability.	He was always reliable.

### Kriterium 7: Arbeitsergebnis – Work result

Excellent	Good	Average
Even for the most difficult challenges he found and implemented very effective solutions and always achieved excellent results.	Even for difficult challenges he found and implemented very effective solutions and always achieved good results.	For difficult challenges Mr. [Name] found and implemented appropriate solutions and always achieved satisfactory results.
Even for the most difficult challenges, Mr. [Name] found very effective solutions, which he always implemented successfully, achieving very good results.	Even for difficult challenges, Mr. [Name] found very effective solutions, which he implemented successfully, always achieving good results.	For difficult challenges, Mr. [Name] found effective solutions, which he implemented successfully, always achieving very solid results.
Mr. [Name] achieved excellent results in all situations.	Mr. [Name] achieved good results in all situations.	Mr. [Name] achieved satisfactory results in all situations.

**Kriterium 8: Führungskompetenz – Leadership qualities**

Excellent	Good	Average
Mr. [Name] gained the confidence of his employees and motivated them through cooperative leadership. He was always fully accepted as a superior, and his team not only met but often exceeded our high expectations.	He enjoyed the recognition and appreciation of his employees, as he assigned them tasks in keeping with their abilities and achieved good results with his team.	His employees performed well above average under his goal oriented leadership.
Due to his cooperative management style, Mr. [Name] was always well accepted and well respected by his employees, who invariably performed exceptionally well under his leadership.	His team always achieved good results under his relevant and individual instruction. His leadership qualities met with the complete acceptance of his superiors as well as his employees.	He was always able to motivate his employees and to lead them to achieve very solid results.
Mr. [Name] gained the confidence of his employees and motivated them through cooperative leadership. He was always fully accepted as a superior, and his team always met our high expectations.	He enjoyed the confidence of his employees and fostered cooperation. Mr. [Name] kept his team informed, encouraged further education, delegated tasks and responsibilities sensibly and thus achieved good results.	He practised a cooperative style of leadership and with his team he achieved very satisfactory results.

**Kriterium 9: Soft Skills – Soft skills**

Excellent	Good	Average
As a manager, Mr. [Name] continually demonstrated his excellent integration abilities. He always excelled at including the members of his team in the decision-making process according to their personalities and competence, thereby creating an outstanding working atmosphere in his team.	As a manager, Mr. [Name] continually demonstrated his good integration abilities. He always succeeded in including all members of his team in the decision-making process according to their personalities and competence, thereby creating a very good working atmosphere in his team.	As a manager, Mr. [Name] continually demonstrated his good integration abilities. He succeeded at including all members of his team in the decision-making process according to their personalities and competence, thereby creating a positive working atmosphere in his team.

Mr. [Name] was always capable of managing conflicts. His exceptionally constructive behaviour, thoughtful actions and respect for his associates allowed him to create a very positive working atmosphere in his team.	Mr. [Name] was always capable of managing conflicts. His constructive behaviour, thoughtful actions and respect for his associates allowed him to create a very positive working atmosphere in his team.	Mr. [Name] was capable of managing conflicts. His constructive behaviour and thoughtful actions allowed him to create a good working atmosphere in his team.
As a manager, Mr. [Name] was continually and in every respect open to feedback and suggestions for improvement from his employees. He always viewed criticism as a chance for improvement and personal growth. In return, he was always able to give positive as well as negative feedback to his employees at the appropriate times.	As a manager, Mr. [Name] was continually open to feedback and suggestions for improvement from his employees. He always viewed criticism as a chance for improvement and personal growth. In return, he was always able to give positive and negative feedback to his employees at the appropriate times.	As a manager, Mr. [Name] was open to feedback and suggestions for improvement from his employees. He always viewed criticism as a chance for improvement and personal growth. In return, he was able to give positive as well as negative feedback to his employees at the appropriate times.

### Kriterium 10: Zusammenfassende Leistungsbeurteilung – Summary of performance

Excellent	Good	Average
Mr. [Name] always completed tasks assigned to him to our utmost satisfaction.	Mr. [Name] always completed tasks assigned to him to our complete satisfaction.	Mr. [Name] always managed tasks assigned to him to our satisfaction.
Mr. [Name] met and sometimes exceeded our very high expectations.	We were always very satisfied with Mr. [Name]'s performance.	Mr. [Name] met our expectations in the best possible manner.
Mr. [Name] always completed tasks assigned to him to utmost satisfaction.	Mr. [Name] always completed tasks assigned to him to our unconditional and complete satisfaction.	Mr. [Name]'s performance was entirely satisfactory.



**Verhaltensbeurteilung – Social evaluation**

Excellent	Good	Average
Mr. [Name] got on very well with all associates and always communicated with them in his friendly, open and accommodating way. His behaviour towards superiors, colleagues and external associates was always exemplary.	Mr. [Name] got on well with all associates and always communicated with them in his friendly, open and accommodating way. His behaviour towards superiors, colleagues and customers was always flawless.	Mr. [Name] was esteemed by all associates because of his friendly and conciliatory personality
Mr. [Name] was highly esteemed by all associates because of his friendly and balanced personality, as he always fostered good cooperation and a team atmosphere. His behaviour was always exemplary.	Mr. [Name] was highly esteemed by all associates because of his friendly and balanced personality, as he always fostered good cooperation and team atmosphere. His behaviour towards superiors, colleagues and customers was always flawless.	Mr. [Name] was esteemed by all associates because of his friendly and balanced personality, as he actively fostered good cooperation and team atmosphere.
Mr. [Name]'s behaviour towards superiors, colleagues and customers was always exemplary and loyal.	Mr. [Name]'s behaviour was exemplary. He was greatly esteemed by his superiors, colleagues and customers.	Mr. [Name] impressed us professionally and personally, and earned the recognition of his superiors, colleagues and customers.

**Schlussformulierung – Final paragraph**

Excellent	Good	Average
We thank Mr. [Name] for the many years of constant cooperation and very much regret his leaving our company. We wish this exemplary colleague all the best, lots of luck and success in both his professional and personal life.	We truly regret his decision, thank him for his valuable service, and wish him all the best and continued success for his professional as well as personal future.	We regret his leaving, as it means that we are losing a professional associate. We can recommend him as a good employee and thank him for his first rate performance. For his onward professional and personal journey we wish him all the best and lots of success.

We regret his leaving very much, as it means that we are losing a valued professional associate. We can wholeheartedly recommend him as an employee. We thank him for his continually outstanding performance. For his onward professional and personal journey we wish him all the best and continued success.	We truly regret to see him go. We want to be sure to extend a special thanks for his work in our company. We wish him all the best and well deserved success for both his professional and personal future.	We regret his decision, thank him for his cooperation, and wish him all the best and continued success for the future.
---	---	--

## Musterschreiben 1 und 2: Arbeitszeugnis – Testimonial

### Beispiel: Testimonial 1

To Whom it May Concern:

It is my pleasure to confirm that Ms Paula Langdon has been employed by Global Trading since 12<sup>th</sup> March, 2007. Paula's main duties consist of supporting our distributors and clients with any technical problems they might experience on our testing equipment, on-site technical visits, and training of distributors/staff throughout the region, as well as organising and running our national customer support centre. This task includes the recruitment of technical staff.

As a major project leader, Paula designed and implemented a regional online customer support help desk system that has been working perfectly, therefore enabling us to streamline our customer support. This has helped us to considerably increase our customers' confidence in our products and our team.

Throughout her time with our company, Paula has always been a responsible employee, offering a great amount of energy, initiative and responsibility in all aspects of the job. Her analytical abilities and her hands-on approach have been vital to the smooth running of our daily business. Due to her effective communication skills and friendly nature, Paula is well respected by her superiors and colleagues alike and we appreciate her as someone who can be relied upon in any situation. Her know-how is far above average and she is extremely thorough.

Paula's special qualification is her language skills. She is fluent in German, Russian and French, and is thus able to understand our customers needs and attitudes. Paula's results and her personal behaviour have always been exemplary.

It is with great pleasure that I provide this reference in recognition of Paula's good work. I do not hesitate to recommend Paula for any position where an outstanding customer service manager and a skilful team player is needed. We thank Paula for her loyalty and excellent performance.

Please feel free to get in touch with me personally if you have any further questions.

Nottingham, 2 May 2010

Mark Clerks  
(CEO)

### Beispiel: Testimonial 2 (short)

To whom it may concern:

I confirm that Dr Paul Petersen was employed as Procurement Manager with this organisation from 1 January 2003 to 31 December 2009 and was/is paid (salary, plus bonus and benefits as applicable).

His job involved responsibility for purchasing raw materials as well as coordinating the random sampling. Peter is a skilled negotiator and is fluent in English and Russian. In addition he is a good communicator and a reliable colleague.

I would be happy to re-employ Peter as I consider him to be a valuable member of the team, who always achieved good results and fulfilled all expectations.

Yours faithfully

## Vokabeln – Vocabulary input

In dieser Liste finden Sie alle wichtigen Fachbegriffe und viele andere nützliche Wörter rund um das Thema Referenzen und Arbeitszeugnisse.

English	German
ability <i>He has the ability to manage the department.</i>	Fähigkeit; Können; in der Lage sein <i>Er ist in der Lage, die Abteilung zu leiten.</i>
above average	überdurchschnittlich
analytical abilities	analytische Fähigkeiten
asset for your company	Gewinn für Ihr Unternehmen
capable <i>She is very capable.</i>	fähig <i>Sie ist sehr fähig.</i>
carefully	sorgfältig
commitment; personal ~	persönlicher Einsatz
communication skills	kommunikative Fähigkeiten
confidential; keep ~	vertraulich behandeln
confirm	bestätigen
contact details	Kontaktdaten

customer's confidence	Kundenvertrauen
decision-making process	Entscheidungsprozess
deserve a special mention <i>I think his achievements deserve a special mention.</i>	eine besondere Erwähnung verdienen <i>Ich glaube, seine Erfolge verdienen eine besondere Erwähnung.</i>
detailed testimonial	qualifiziertes Zeugnis
distributors	Händler
duties	Aufgaben
educational leave	Bildungsurlaub
employer-employee relationship	Arbeitsverhältnis
entitlement <i>Your holiday entitlement is 30 days.</i>	Anspruch <i>Ihr Urlaubsanspruch beträgt 30 Tage.</i>
entrepreneurial and strategic thinking	unternehmerisches und strategisches Denken
esteemed <i>My esteemed colleague is leaving us today.</i>	angesehen; geschätzt <i>Mein geschätzter Kollege verlässt uns heute.</i>
evaluate	bewerten
exceeded our high expectations	unsere hohen Erwartungen übertroffen
foster	unterstützen
further education	Weiterbildung
grasp <i>Accountants have no grasp of technology.</i>	Verständnis <i>Buchhaltern fehlt das Verständnis für Technologie.</i>
head of department	Abteilungsleiter
impart	mitteilen
implement	umsetzen, anwenden
integration abilities	Fähigkeiten sich zu integrieren
leadership performance	Führungsleistung
liaison	Zusammenarbeit
negotiator	Verhandlungsführer
on-site <i>The service technician checks the machine on-site.</i>	vor Ort <i>Der Servicetechniker überprüft die Maschine vor Ort.</i>
outline	erläutern
outstanding	außerordentlich
perception	Auffassungsgabe
performance	Leistung
project leader	Projektleiter

recommend <i>We are happy to recommend her for this job.</i>	empfehlen <i>Gerne empfehlen wir sie für diese Position.</i>
references	Referenzen
reliable	verlässlich
resilient <i>One of his plus-points is that he's very resilient.</i>	belastbar <i>Einer seiner Pluspunkte ist, dass er sehr belastbar ist.</i>
result-oriented	ergebnisorientiert
skill	Fähigkeit
specialist knowledge	Fachkenntnisse
suitable candidate	geeigneter Bewerber
testimonial	Arbeitszeugnis
trustworthiness	Vertrauenswürdigkeit
utmost respect	höchste Anerkennung
vacant position	offene Stelle
verify	bestätigen

## Übungen – Exercise time

### Task 1: What is the term that best fits the following definitions?

1. Writing (or a telephone call) that gives you information about an applicant = t \_\_\_\_\_ or r \_\_\_\_\_
2. The opening of a business letter beginning "Dear ... " = s \_\_\_\_\_
3. The results you achieve in your work = p \_\_\_\_\_
4. Special information or knowledge you have of your work = k \_\_\_\_\_
5. Special salutation for an open testimonial = t \_\_\_\_\_ w \_\_\_\_\_ i \_\_\_\_\_ m \_\_\_\_\_ c \_\_\_\_\_

### Task 2: Complete the sentences with the appropriate translation of the German word in brackets

1. The candidate for this position must prove his \_\_\_\_\_ (Zuverlässigkeit).
2. You don't get far nowadays if you neglect your \_\_\_\_\_ (Weiterbildung).
3. Our company will indeed be \_\_\_\_\_ (bedauern) to lose her services.
4. I would like to \_\_\_\_\_ (Bezug nehmen auf) to several points in your letter of application.
5. Employees will be made \_\_\_\_\_ (entlassen) due to the lack of orders.

**Task 3: Find words which are the opposite of the following:**

1. personal = \_\_\_\_\_
2. include = \_\_\_\_\_
3. satisfaction= \_\_\_\_\_
4. applicable = \_\_\_\_\_
5. future = \_\_\_\_\_
6. social= \_\_\_\_\_
7. attractive = \_\_\_\_\_

**Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere praktische Arbeitsmittel zum Thema Arbeitszeugnisse und Referenzen zur Verfügung.

- Wir bieten Ihnen weitere **Musterschreiben** um Referenz einzuholen und **Muster** für Referenzschreiben. Diese Vorlagen können Sie individuell anpassen, ausdrucken, speichern oder per E-Mail versenden.
- Mit einer **Checkliste** können Sie sowohl schriftlich als auch telefonisch eingegangene Referenzen prüfen. Praxiserprobte Bewertungsfragen helfen Ihnen dabei.
- Darüber hinaus finden Sie zwei **Arbeitszeugnismuster**: Eines für die Position eines Verkaufsmanagers sowie ein allgemeines Arbeitszeugnismuster, dass Sie individuell an die Daten des scheidenden Mitarbeiters anpassen.



# 5 Bewerber interviewen und bewerten

Ein Bewerberinterview nicht in der eigenen Muttersprache zu führen, ist eine große Herausforderung. Damit Sie sicher und erfolgreich solche Interviews führen können, unterstützen wir Sie mit zahlreichen Arbeitsmitteln:

- Ein umfangreicher *Interviewleitfaden* gibt Ihnen für ein strukturiertes Bewerbungsgespräch die richtigen Fragen an die Hand.
- Die Übersicht *Fünf Phasen eines Bewerberinterviews* zeigt Ihnen, wie Sie das Gespräch sinnvoll gliedern und welche Themen Sie jeweils ansprechen sollten.
- Beispieldialoge helfen Ihnen dabei, sich in die Situation, einen Bewerber zu interviewen, einzufinden.

Bereiten Sie sich mit der themenspezifischen *Vokabelliste* auf das Interview vor. Und testen Sie mit den *Übungen* Ihre Kenntnisse. Welche weiteren *Arbeitsmittel* wir für Sie im Internet unter [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler) bereithalten, haben wir am Ende dieses Moduls für Sie notiert.

## Die Meileinsteine: Bewerberinterviews erfolgreich durchführen





## 5.1 Bewerber professionell interviewen

<p>An interview is an oral questionnaire which tries to predict future job performance on the basis of the candidate's answers. This tool is very widely used to select the best candidate for a position.</p>	<p>Ziel des Bewerberinterviews ist es, die zukünftigen Arbeitsleistungen des Bewerbers bzw. der Bewerberin aufgrund seiner/ihrer Antworten einzuschätzen. Dieses Instrument wird sehr häufig benutzt, um den optimalen Kandidaten für eine Position auszuwählen.</p>
<p>There are different ways this can be done. One efficient and common approach is to conduct a structured interview.</p>	<p>Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie Sie dabei vorgehen können. Eine effiziente und gebräuchliche Art ist, ein strukturiertes Interview zu führen.</p>
<p>The characteristic of structured interviews is that you will ask several applicants the same question. This has the big advantage that the results of the interviews are easier to compare.</p>	<p>Das Kennzeichen von strukturierten Interviews besteht darin, dass Sie mehreren Bewerbern weitgehend die gleichen Fragen stellen. Das hat für Sie nachher den großen Vorteil, dass Sie die Ergebnisse der Gespräche untereinander besser vergleichen können.</p>

### Übersicht: Fünf Phasen eines Bewerberinterviews

<p>We recommend structuring the interview into five phases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Phase one:</i> You start with a warm-up consisting of a welcome, introduction of participants and a short presentation of the company.</li> <li>■ In the <i>second phase</i> the applicant will have the chance to present himself/herself. He or she can do this on the basis of his or her CV.</li> <li>■ In the <i>third phase</i> you may ask questions about the applicant's CV and inquire about his motivation.</li> <li>■ In <i>phase four</i> you ask the applicant about his skills and experience. As a guideline you should use the requirement profile in which you have fixed the competencies required for the vacant position. Don't</li> </ul>	<p>Wir empfehlen Ihnen, das Bewerberinterview in fünf Phasen zu gliedern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Erste Phase:</i> Sie beginnen mit einem Warm up, das aus der Begrüßung, der Vorstellung der Teilnehmer und einer kurzen Präsentation des Unternehmens besteht.</li> <li>■ In der <i>zweiten Phase</i> geben Sie dem Bewerber die Möglichkeit, sich selbst zu präsentieren. Diese kann er anhand seines Lebenslaufes tun.</li> <li>■ In der <i>dritten Phase</i> stellen Sie Rückfragen zum Lebenslauf des Bewerbers und befragen ihn zu seiner Motivation.</li> <li>■ In der <i>vierten Phase</i> befragen Sie den Bewerber zu seinen Fähigkeiten und Erfahrungen. Nutzen Sie dazu als Leitfaden das Anforderungsprofil, in dem Sie die für die zu besetzende Stelle erforderlichen</li> </ul>
---	--

<p>just ask simple questions but ask further questions do dig deeper into the subject.</p> <p>■ In the <i>fifth phase</i> you conclude the interview, clarify any open questions and discuss the further procedure.</p>	<p>Kompetenzen fixiert haben. Belassen Sie es nicht bei einfachen Fragen, sondern haken Sie immer wieder nach und stellen Sie Vertiefungsfragen.</p> <p>■ In der <i>fünften Phase</i> beenden Sie das Gespräch, klären offene Fragen und besprechen das weitere Vorgehen.</p>
---	---

## Gesprächsleitfaden: Strukturiertes Bewerberinterview in fünf Phasen

### 1. Phase: Warm-up

Formal introductions	Begrüßung
<p>Formal first meeting:</p> <p><i>You:</i> How do you do, Mr XY?</p> <p><i>Reply:</i> How do you do? (accompanied by handshaking)</p> <p><i>You:</i> Pleased/Glad to meet you.</p> <p><i>Reply:</i> Likewise./Pleased to meet you, too.</p>	<p>Erstes förmliches Treffen:</p> <p><i>Sie:</i> Wie geht es Ihnen Herr XY?</p> <p><i>Antwort:</i> Wie geht es Ihnen? (begleitet von einem Händedruck)</p> <p><i>Sie:</i> Schön Sie zu sehen/treffen.</p> <p><i>Antwort:</i> Das Vergnügen ist ganz meinerseits.</p>
<p>At a second, more informal meeting:</p> <p><i>You:</i> How are you?/How are you doing?</p> <p><i>Reply:</i> Fine thanks. Things are great / not too bad.</p> <p><i>You:</i> How's it going? How's life?</p> <p><i>Reply:</i> Good. What about yourself?</p>	<p>Bei einem zweiten, weniger förmlichen Treffen:</p> <p><i>Sie:</i> Wie geht es Ihnen?</p> <p><i>Antwort:</i> Gut, danke. Die Dinge laufen gut/ nicht schlecht.</p> <p><i>Sie:</i> Wie geht's Ihnen?</p> <p><i>Antwort:</i> Gut. Und Ihnen ?</p>
Introduction	Vorstellungsrunde
<p>My name's John Shark. / I'm John Shark.</p>	<p>Mein Name ist John Shark.</p>
<p>Mr Worner, let me introduce Ms Eastman. (Nowadays we use Ms to address a woman, which eliminates the need for Mrs or Miss.)</p>	<p>Herr Worner, darf ich Ihnen Frau Eastmann vorstellen.</p>
<p>Mr Worner, I'd like you to meet Ms Eastman.</p>	<p>Herr Worner, ich würde Ihnen gern Frau Eastman vorstellen.</p>
Offering a seat	Einen Platz anbieten
<p>Mr Worner, please take a seat.</p>	<p>Nehmen Sie Platz Herr Worner.</p>
<p>Do sit down, Mr Worner.</p>	<p>Nehmen Sie bitte irgendwo Platz Herr Worner.</p>

Do sit down, Mr Worner.	Setzen Sie sich doch Herr Worner.
Mr Worner, would you like to/care to take a seat?	Herr Worner, möchten Sie sich gerne setzen?
Would you mind sitting in that seat?	Würde es Ihnen etwas ausmachen, sich auf diesem Stuhl Platz zu nehmen?
<b>Making a little small talk</b>	<b>Smalltalk</b>
I hope/trust you had a pleasant/ comfortable journey over.	Ich hoffe, Sie hatten eine angenehme Anreise?
Did you have a good trip here?	Hatten Sie eine angenehme Anreise hierher?
You came by car/train/plane/taxi, didn't you?	Sie kamen mit dem PKW/Zug/Taxi, richtig?
Did you have a good flight/crossing?	Hatten Sie einen gute Flug/Überfahrt?
There weren't too many problems at the airport, I hope.	Ich hoffe, es gab nicht zu viele Probleme am Flughafen.
You've obviously been to England before, haven't you?	Sie waren offensichtlich schon mal in England, nicht wahr?
I trust my colleague/assistant/secretary has taken good care of you?	Mein Kollege/Assistent/Sekretärin hat sich hoffentlich gut um Sie gekümmert.
<b>Presenting the company</b>	<b>Präsentation des Unternehmens</b>
The company was founded in 1954.	Das Unternehmen wurde 1954 gegründet.
The company with 10 employees back then has become a global group with a workforce of more than 3,500	Aus der kleinen Firma von damals, die 10 Angestellte hatte, ist heute ein weltumspannender Konzern erwachsen mit mehr als 3.500 Mitarbeitern.
Since 2005, we have been the world market leader in ...	Seit 2005 sind wir Weltmarktführer in Bereich der ...
The department you have applied for, is ...	Die Abteilung, für die Sie sich beworben haben, ist ...
<b>General questions</b>	<b>Allgemeine Fragen</b>
What is your nationality?	Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?
When is your date of birth?	Wann sind Sie geboren?
What is your marital status at the moment?	Wie ist Ihr momentaner Familienstand?
What is your professional experience in ...?	Welche Berufserfahrung haben Sie in ...?

## 2. Phase: Der Bewerber präsentiert sich

Candidate: Describing qualifications	Bewerber: Beschreibung der Qualifikationen
I did a course in Business Administration/economics at university.	Ich belegte einen Kurs in Betriebswirtschaft/Wirtschaftswissenschaften an der Universität.
I did a degree in ... at the university of ...	Ich erlangte den Abschluss in ... an der Universität in ...
I got a degree from the technical college.	Ich erwarb einen Abschluss an der Technischen Hochschule.
I completed a bachelor's degree in ..., a master's degree in ..., a doctorate in ...	Ich schloss mit einem Baccalareus Abschluss in ..., einem Magisterabschluss, einer Doktorarbeit in ... ab.
I obtained GCE A levels in German/Science/Biology/Physics etc.	Ich habe mein Abitur in Deutsch/Biologie/Physik gemacht.
I was awarded a doctorate in ...	Mir wurde der Dokortitel in ... verliehen.
I did trained as a commercial clerk.	Ich habe eine kaufmännische Ausbildung gemacht.
At university I specialised in Marketing/Personnel Development/Economics	An der Universität habe ich mich in Marketing/ Personalentwicklung/Volkswirtschaft spezialisiert.
Candidate: Describing (English) language skills	Bewerber: Beschreibung des Sprachlevels
Well, actually, I owe my knowledge to ...	Ich verdanke mein Wissen dem ...
I learned my English at university/evening classes/in high school etc	Ich lernte mein Englisch in der Universität/Abendschule/Gymnasium.
I acquired my level of spoken English by staying in England/the USA for a year.	Ich erwarb meine englischen Sprachkenntnisse durch einen einjährigen Aufenthalt in England/USA.
I did a placement in Australia and that helped me to ...	Ich absolvierte ein Praktikum in Australien, was mir geholfen hat zu ...
I studied for the Chamber of Commerce English test.	Ich bereitete mich für den Test der englischen Handelskammer vor.
I studied grammar/structure with a private teacher/tutor.	Ich lernte die Grammatik/Struktur mit einem Privatlehrer.
I grew up bi-lingual.	Ich wuchs zweisprachig auf.
I'm of English origin.	Ich bin englischer Abstammung.
My written knowledge/skills is/are better than my spoken skills.	Meine schriftlichen Kenntnisse sind besser als meine mündlichen Fähigkeiten.

According to the tests I have an intermediate/upper-intermediate/advanced level of English.	Gemäß den Tests. habe ich durchschnittliche/leicht überdurchschnittliche/fortgeschrittene Englischkenntnisse.
I'm proficient in the language.	Ich beherrsche die Sprache.
I'm a relative/false beginner.	Ich bin ein Anfänger mit wenigen Vorkenntnissen.
<b>Checking back to see if you have understood</b>	<b>Rückfragen stellen</b>
So if I've understood correctly you ...	Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...
Well, if I've got it right you ...	Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...
Okay. To put it in a nutshell you ...	Ok! Kurz gesagt ...
To put it briefly we ...	Um es kurz zu sagen, wir ...
Let me just summarise that. So you ...	Lassen Sie mich das kurz zusammenfassen. Sie ...
In other words you're saying I should ...	Anders ausgedrückt, Sie sagen ich sollte ...
Just to get it straight, you want me to ...	Nur um das klarzustellen, Sie wollen, dass ich ...

### 3. Phase: Fragen zum Lebenslauf und zur Motivation des Bewerbers (und mögliche Antworten)

<b>Giving initial comments on the application/CV</b>	<b>Feedback zum Lebenslauf</b>
Your CV prompts us to question a few things.	Ihr Lebenslauf hat ein paar offene Fragen für uns aufgeworfen.
And, we have to clarify a few points.	Und wir müssen ein paar Punkte klären.
As far as we can see from your resume, you ...	Soweit wir Ihrem Lebenslauf entnehmen können ...
So, we'll need to ask you to answer a few questions.	Daher möchten wir Sie bitten, ein paar Fragen zu beantworten.
Your application puts us in a quandary.	Ihre Bewerbung hat uns in eine Zwickmühle gebracht.
Well, we had a look at your application, and we think the following: ...	Wir haben uns Ihre Bewerbung angeschaut und meinen, dass ...
We've checked your CV and we are of the following opinion: ...	Wir haben Ihren Lebenslauf geprüft und sind folgender Auffassung ...
<b>Why would you like to change your job?</b>	<b>Warum wollen Sie den Job wechseln?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ It's time for a career change.</li> <li>■ I feel I need a challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es ist Zeit für ein Karrierewechsel.</li> <li>■ Ich denke ich brauche eine neue Herausforderung.</li> </ul>

■ I've been in this position three years now and ...	■ Ich bin jetzt seit drei Jahren auf dieser Position und ...
<b>Why did you leave your last job?</b>	<b>Warum haben Sie Ihren letzten Arbeitsplatz gekündigt?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I felt I needed new tasks.</li> <li>■ I didn't like the atmosphere very much.</li> <li>■ Well, actually, I was being bullied.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ich fühlte, dass ich neue Aufgaben brauchte</li> <li>■ Ich habe die Stimmung nicht sehr gemocht.</li> <li>■ Also um ehrlich zu sein, ich wurde gemobbt.</li> </ul>
<b>What was your best achievement in your last job?</b>	<b>Was waren die größten Erfolge in Ihrem letzten Arbeitsverhältnis?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Well, I successfully reorganised the purchasing department.</li> <li>■ I successfully introduced some new accounting software.</li> <li>■ I managed to get integrated in the team.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nun, ich habe erfolgreich die Einkaufsabteilung reorganisiert.</li> <li>■ Ich führte erfolgreich eine neue Buchhaltungssoftware ein.</li> <li>■ Ich konnte mich im Team integrieren.</li> </ul>
<b>What didn't you like about your last job?</b>	<b>Was hat Ihnen an Ihrem letzten Job nicht gefallen?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I had no contact to overseas staff.</li> <li>■ There was too much paperwork.</li> <li>■ Some colleagues were difficult to work with.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ich hatte keinen Kontakt zu den im Ausland arbeitenden Kollegen.</li> <li>■ Es gab zu viel Papierkrieg.</li> <li>■ Mit einigen Kollegen konnte man schwer zusammenarbeiten.</li> </ul>
<b>What is your best qualification for the job?</b>	<b>Was ist Ihre beste Qualifikation für diese Stelle?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I think it is my communication skills.</li> <li>■ Probably the fact that I'm very accurate.</li> <li>■ That I'm really motivated to achieve with this company.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ich glaube, meine kommunikativen Fähigkeiten.</li> <li>■ Sicherlich die Tatsache, dass ich sehr genau bin.</li> <li>■ Dass ich wirklich motiviert bin mit diesem Unternehmen was zu erreichen.</li> </ul>
<b>What do you find most interesting about this job?</b>	<b>Was ist für Sie das Interessanteste an dieser Stelle?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ That I would need to travel a lot.</li> <li>■ That I will be expected to work independently.</li> <li>■ That the tasks are clearly defined.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dass ich viel unterwegs sein müsste.</li> <li>■ Dass selbständiges Arbeiten erwartet wird.</li> <li>■ Dass die Aufgaben klar definiert sind.</li> </ul>

<b>How do you see yourself in five years?</b>	<b>Wie sehen Sie sich in 5 Jahren?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I'd like to be in management.</li> <li>■ I want to have been promoted to ...</li> <li>■ I'd prefer to be training other employees.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ich würde gern im Management sein.</li> <li>■ Ich möchte zum ... befördert worden sein.</li> <li>■ Ich würde gerne andere Angestellte trainieren.</li> </ul>
<b>And what are you doing to achieve your goals?</b>	<b>Und was machen Sie, um Ihre Ziele zu erreichen?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I'm already doing a course in ...</li> <li>■ I'm learning new skills in ...</li> <li>■ I've taken examinations in ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ich mache schon eine Ausbildung als ...</li> <li>■ Ich lerne neue Fähigkeiten in ...</li> <li>■ Ich habe Prüfungen in ... abgelegt.</li> </ul>
<b>Why should we hire you?</b>	<b>Warum sollten wir Sie einstellen?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ You'd get a motivated colleague.</li> <li>■ Because I consider myself to be reliable.</li> <li>■ It's a risk, but it's a risk for both of us.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sie würden einen motivierten Kollegen bekommen.</li> <li>■ Weil ich mich selbst für zuverlässig halte.</li> <li>■ Es ist ein Risiko, aber es ist ein Risiko für uns beide.</li> </ul>
<b>Questions to find out if the applicant really wants the job</b>	<b>Fragen um herauszufinden, ob der Bewerber den Job tatsächlich möchte</b>
Tell me what you know about our company.	Was wissen Sie über unser Unternehmen.
Why do you want this particular job?	Warum wollen Sie diese bestimmte Stelle?
How do you see yourself five years from now?	Wo sehen Sie sich von jetzt an in fünf Jahren?
Why did you leave your last job?	Warum haben Sie Ihren letzten Arbeitsplatz gekündigt?
As project manager, what would you see as your main aims?	Was würden Sie als Projektmanager als Ihre Hauptziele ansehen?
<b>Questions to find out if the applicant will fit in the team</b>	<b>Fragen um herauszufinden, ob der Bewerber ins Team passt</b>
Do you prefer to work on your own or as a member of a team?	Arbeiten Sie lieber allein oder im Team?
Give an example of how you resolved a difficulty with another member of staff in your present company.	Geben Sie uns ein Beispiel, wie Sie eine Schwierigkeit mit einem anderen Mitarbeiter in Ihrem derzeitigen Unternehmen gelöst haben.
What does it take to work in a team?	Was braucht es, um in einem Team zu arbeiten?
How do you see yourself fitting in here?	Wie passen Sie aus Ihrer Sicht hier rein?
How do you feel about taking instructions from someone?	Wie denken Sie darüber, Anweisungen von jemanden zu entgegenezunehmen?

#### 4. Phase: Fragen zu den Soft Skills des Bewerbers

Organisational skills	Organisatorische Fähigkeiten
How do you feel about personal organisation?	Wie ist Ihre Meinung zum Thema persönliche Ordnung?
How do you think a filing system should work?	Wie sollte Ihrer Meinung nach ein Ablagesystem funktionieren?
How would you organise a hypothetical project, say on changing purchasing procedures?	Wie würden Sie die Umsetzung eines Projektes organisieren? Versuchen Sie das an dem Beispiel "Neustrukturierung des Einkaufs" darzustellen.
Analytical skills	Analytische Kompetenzen
Could you describe the problem situation and point out the key issues?	Können Sie eine schwierige Situation beschreiben und die Kernprobleme identifizieren?
Can you give me examples of problem situations you had to solve?	Bitte nennen Sie mir Beispiele, wie Sie für verfahrenere Situationen Lösungen entwickelt haben.
Tell me/us about an inefficient process and what solution you came up with to improve it.	Nennen Sie einen ineffizienten Prozess und wie Ihr Verbesserungsvorschlag dazu aussah?
Making decisions	Entscheidungskompetenz
What experience have you had of decision-making?	Welche Erfahrungen haben Sie in der Entscheidungsfindung?
What difficult decisions have you had to make in the past?	Welche schwierigen Entscheidungen haben Sie in der Vergangenheit treffen müssen?
How did you reach the decision? Tell me/us what steps you took in order to reach your decision.	Wie sind Sie zu einer Entscheidung gekommen? Nennen Sie die einzelnen Schritte bis zu Ihrer Entscheidung.
Socialising	Sozialkompetenz
Do you prefer to work alone or in a team?	Arbeiten Sie lieber alleine oder im Team?
Have you had any problems getting on with colleagues? ■ Were there any difficult situations?	Hatten Sie irgendwelche Probleme mit Ihren Kollegen gut zurechtzukommen? ■ Gab es irgendwelche schwierige Situationen?
If there were the following problems with a colleague, how would you handle it?	Wenn die folgenden Probleme mit einem Kollegen auftauchen würden, wie würden Sie damit umgehen?



<b>Communicating</b>	<b>Kommunikationskompetenz</b>
Do you consider yourself a good communicator? ■ Tell me/us why.	Halten Sie sich selbst für einen guten Kommunikator? ■ Begründen Sie warum das so ist.
Have you written any reports? ■ Could we see an example, please?	Haben Sie irgendwelche Berichte geschrieben? ■ Könnten wir bitte ein Beispiel sehen?
Did you ever have a communication problem with anybody in your last job? ■ What do you think was the reason behind it?	Hatten Sie jemals einen Kommunikationsproblem mit irgendjemand in Ihrem letzten Arbeitsverhältnis? ■ Was glauben Sie war der Grund?
<b>Questions to find out if the applicant can do the job</b>	<b>Fragen zur Qualifikation</b>
What qualifications do you have for the job?	Welche Qualifikationen haben Sie für die Stelle?
What experience do you feel you can bring to the job?	Was glauben Sie, können Sie an Erfahrungen für die Aufgabe mitbringen?
Describe the main areas of responsibility in your present job.	Beschreiben Sie die wichtigsten Verantwortungsbereiche Ihres gegenwärtigen Arbeitsplatzes.
What do you enjoy most about the work you do?	Was gefällt Ihnen an der Arbeit die Sie tun, am meisten?
What do you feel you have achieved in your present job?	Was glauben Sie, haben Sie in Ihrer jetzigen Arbeitsstelle erreicht?
What can you offer this company?	Was können Sie unserem Unternehmen bieten?

### 5. Phase: Das Interview beenden und offene Fragen klären

<b>Collecting and answering open questions</b>	<b>Offene Fragen sammeln und klären</b>
Are there any questions you might have?	Gibt es von Ihrer Seite her noch offene Fragen?
I feel that we already learned a lot about each other. Is there anything that you are not clear about?	Nach meinem Eindruck haben wir jetzt schon sehr viel voneinander erfahren. Ist Ihnen denn jetzt noch etwas ganz unklar?
Did we miss anything in the interview which we should talk about now?	Haben wir im bisherigen Gespräch etwas übersehen, was wir auf jeden Fall jetzt noch besprechen sollten?
<b>Closing the interview</b>	<b>Interview beenden</b>
I would like to thank you very much for this interesting discussion!	Ich danke Ihnen ganz herzlich sehr interessante Gespräch!

Before we say goodbye for today, I would like to show you the department's premises and introduce you to some colleagues.	Bevor wir uns für heute verabschieden, würde ich Ihnen gerne noch die Räumlichkeiten der Abteilung zeigen und Sie auch einigen Kollegen und Kolleginnen vorstellen.
So, now we went a bit over time, but to be honest I'm starving. Would you like to join us for lunch? You would of course be our guest.	So, nun haben wir doch etwas überzogen, und ehrlich gesagt, mir knurrt der Magen. Wollen Sie uns vielleicht zum Mittagessen begleiten? Selbstverständlich sind Sie herzlich eingeladen.

## Übersicht: Häufige Bewerberfragen und wie Sie darauf antworten

<b>What are the typical duties and tasks?</b>	<b>Was sind die typischen Aufgaben und Arbeiten?</b>
Well, you'd have to ... So you'd be expected to ... At first, it would be necessary to ...	Nun, Sie müssten ... Von Ihnen wird erwartet, dass ... Zuerst wäre es notwendig, dass ...
<b>And what about the working hours?</b>	<b>Und wie sieht es mit den Arbeitszeiten aus?</b>
The job requires ... You'd be required to ... Normal hours are xx, but you might have to ...	Der Arbeitsplatz verlangt ... Es wird verlangt, dass man ... Regelmäßige Arbeitszeit sind xx Stunden aber Sie müssten ...
<b>What's the situation with holiday entitlement?</b>	<b>Wie sieht es mit dem Urlaubsanspruch aus?</b>
Company rule is ... It's xx weeks per year. It's the statutory entitlement – xx weeks per annum.	Die Firmenregelung ist ... Es sind xx Wochen im Jahr. Es ist der gesetzliche Anspruch – xx Woche pro Jahr.
<b>What about pensions?</b>	<b>Wie sieht es mit der Altersvorsorge aus?</b>
You can opt to pay into the company pension scheme. We have no arrangements in this respect. You'll have to find an alternative.  We have a retirement fund.	Sie können Sie dazu entscheiden, in die betriebliche Altersvorsorge einzuzahlen. Wir haben diesbezüglich keine Vereinbarungen. Sie werden sich nach einer Alternative umschauen müssen.  Wir haben eine Pensionskasse.

Can you tell me the notice arrangements?	Wie sieht die Kündigungsregelung aus?
We have xx months' notice to the end of the month.	Wie haben xx Monate Kündigungsfrist zum Monatsende.
You need to give notice in writing.	Sie müssen schriftlich kündigen.
Notice must be given in writing. xx weeks to the month's end.	Kündigungen bedürfen der Schriftform. xx Wochen zum Monatsende.

## Beispieldialog 1: Interview

*Background: Interview between Paul Petersen, who has applied for the job of management trainee, Jane Eastmen from Personnel and Alan Sharp from Marketing.*

**Paul Petersen:** How do you do?

**Alan Sharp:** Please take a seat. I hope you had a comfortable journey. You came by car, didn't you?

**Paul Petersen:** Yes, I did. The journey was no problem. I had clear instructions from Mrs **Jane Eastman**: Thank you.

**Alan Sharp:** Fine, Now, Mr Worner, I must say your application seems to be a bit of a problem for us. We hadn't expected anybody from outside Britain.

**Jane Eastmen:** That's right. And that's why we need to ask you a few questions about your university degree. Could you tell us what courses you took at university?

**Paul Petersen:** Yes, of course. I studied Business Administration for five years. I specialized in marketing, Advertising, Motivation and Project Management.

**Alan Sharp:** Five years? That's a lengthy course.

**Paul Petersen:** Yes. We can choose our courses and pick the date of our exams in Germany.

**Jane Eastmen:** I see. You know English very well. You didn't learn that at school, did you?

**Paul Petersen:** Well, actually I owe my fluent English to my friend Bill ... (*fade out*)

**Alan Sharp:** (*fade in*) ... so that was everything on the question of project management.

**Paul Petersen:** If I've understood everything correctly you would expect me to work in various departments, collect information and probably suggest improvements.

**Alan Sharp:** That's right. You would have to monitor business processes, see how we work, and later, perhaps, manage a department of your own if your work is successful in your trial period ...

## 5.2 Bewerber sicher und objektiv bewerten

### Checkliste: Kenntnisse des Bewerbers bewerten

Diese Checkliste, bzw. dieser Fragenbogen führt Sie sicher durch ein Bewerbungsgespräch in Englisch:

<b>Checklist for a structured interview</b>	
Name of applicant:	
Job applied for:	
<b>Applicant requirements</b>	
What do you imagine this position/job/post involves/includes?	
What is the reason for your application?	
Which special qualifications do you have for it?	
What are your salary expectations?	
State a few facts you know about this company.	
Give several reasons why you would like to work here.	
<b>Present employment situation</b>	
Are you currently in employment?	
If not, how long have you been out of work?	
What was the reason for you becoming unemployed?	
If you are currently fully employed, what is the reason for your application?	
How much notice do you have to give your present employer?	
<b>Job experience</b>	
<b>Present employer</b>	
Address	
Dates of employment	From                      To
Current/present job title	
What do your duties involve?	
Job changes/promotions at your current company	
Description of duties in the various jobs	
Details of remuneration	Initial salary                      Final salary

What did you enjoy most about the work?					
What did you enjoy least?					
Reasons for leaving?					
<b>Last employer</b>					
Address					
Dates of employment	From	To			
Job title					
What do your duties involve?					
Details of remuneration	Initial salary	Final salary			
What did you like best about the work?					
What did you enjoy least?					
Reasons for leaving?					
<b>Asking for clarification if there are gaps in the CV</b>					
Have you been out of work in the last three years? If yes, what action did you take to find work?					
<b>Education background/qualifications</b>					
What education or qualifications or training do you have that would help your performance in this job?					
Describe your formal education and qualifications.					
<b>Information of a personal nature</b>					
Are you willing to move for your job?					
Are you able to travel?					
How much time per week/month could you spend travelling?					
<b>Interviewer's ranking</b>					
<b>Rating</b> (1 is the highest score.)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Personal characteristics					
Personal appearance					
Behaviour					
Communication skills					
Cooperation with interviewer					
Job-related characteristics					
Experience for the job					

Job know-how							
Interaction with colleagues							
Effectiveness							
<b>Overall suitability for this position</b>							
Excellent candidate	Well-qualified	Qualified	Weak	Unsatisfactory			
<b>Comments or remarks</b>							
<hr/> <hr/>							
Signature		Date					

## Dos and Don'ts

<b>+</b>	<b>Dos</b>
Check all applications following the same criteria	
Ask job-related questions	
Make sure that anybody coming into contact with applicants is informed about the legal obligations concerning discrimination	
Keep a record of the interview including why the candidate was appointed or not	
You may ask for: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Name, surname</li> <li>■ Marital status</li> <li>■ Date of birth</li> <li>■ Professional experience</li> <li>■ Nationality</li> <li>■ Certificates</li> <li>■ Disability</li> </ul>	
<b>–</b>	<b>Don'ts</b>
Ask any questions about the candidate's private life	
Make any jokes, sexist, racist or biased at all	
Don't ask about: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pregnancy</li> <li>■ Criminal record (except if applicant applies for a position of trust)</li> </ul>	

- Sexual orientation
- General state of health
- Religion

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um das Thema Bewerbungsgespräche.

English	German
accompany	begleiten
achievement <i>What are your greatest achievements?</i>	Leistung <i>Was sind Ihre größten Erfolge?</i>
acquire	erwerben
appoint	anstellen
avoid	vermeiden
bank clerk	Bankkaufmann
bi-lingual	zweisprachig
bully <i>The employee was bullied by his supervisor.</i>	mobben <i>Der Mitarbeiter wurde von seinem Vorgesetzten gemobbt.</i>
business administration	Betriebswirtschaft
career change	Berufs-/Karrierewechsel
challenge	Herausforderung
commercial clerk	Sachbearbeiter, kaufmännischer Angestellter
company pension <i>You'll receive a company pension.</i>	Betriebsrente <i>Sie erhalten eine Betriebsrente.</i>
criterion; criteria	Kriterium, Kriterien
decision-making	Entscheidungsfindung
determine	bestimmen
disability	Behinderung
discriminatory <i>This practice is deeply discriminatory.</i>	diskriminierend <i>Diese Vorgehensweise ist zutiefst diskriminierend.</i>
economics	Volkswirtschaft
entitlement	Anspruch
false beginner	Anfänger mit geringen Vorkenntnissen

filing system	Ablagesystem
fluent	fließend
GCE A-levels	Abitur
holiday entitlement	Urlaubsanspruch
ice-breaker	Eisbrecher
in charge <i>I have the money so I'm in charge.</i>	das Sagen haben <i>Ich habe das Geld deshalb habe ich das Sagen.</i>
insist on <i>I insist on a second chance.</i>	bestehen auf <i>Ich bestehe auf einer zweiten Chance.</i>
insurance clerk	Versicherungssachbearbeiter
job performance	Arbeitsleistung
job-related questions	berufsbezogene Fragen
keep a record	Protokoll führen
likewise	ebenso
loner	Einzelgänger
marital status	Familienstand
normal hours	regelmäßige Arbeitszeit
notice <i>I handed in my notice last week.</i>	Kündigung <i>Ich habe letzte Woche meine Kündigung eingereicht.</i>
notice arrangement	Kündigungsregelung
notice in writing	schriftliche Kündigung
obligations; legal ~	gesetzliche Verpflichtung
obviously	offensichtlich
one-sided <i>This comparison is one-sided.</i>	einseitig <i>Dieser Vergleich ist einseitig.</i>
panel interview	Interview mit mehr als einem Fragesteller
performance <i>Your performance over the last year was not satisfactory.</i>	Leistung <i>Ihre Leistung im letzten Jahr war nicht zufriedenstellend.</i>
pick sth.	etw. auswählen
placement	Praktikum
predict	vorhersagen
proficient <i>He is proficient in the English language.</i>	kompetent, etw. beherrschen <i>Er beherrscht die englische Sprache.</i>
prospective <i>My prospective employer sent me an employment contract.</i>	zukünftig, potentiell <i>Mein zukünftiger Arbeitgeber schickte mir einen Arbeitsvertrag zu.</i>



purchasing clerk	Einkaufssachbearbeiter
purchasing department	Einkaufsabteilung
purchasing procedures	Einkaufsabläufe
put it briefly	kurz gesagt
put it in a nutshell	kurz gesagt
quandary	Zwickmühle
questionnaire	Fragebogen
resume	Lebenslauf
retirement fund	Pensionskasse
sales clerk	Verkaufssachbearbeiter
statutory entitlement	gesetzlicher Anspruch
technical clerk	technischer Angestellter
tidiness	Ordnung
tool	Instrument, Werkzeug
unstructured	unstrukturiert, chaotisch
widely used <i>This system of recruitment is widely used in Europe.</i>	weit verbreitet <i>Diese Personalbeschaffungsmethode ist weit verbreitet in Europa.</i>
working hours	Arbeitszeit

## Übungen – Exercise time

### Task 1: What is the term for the following definitions?

1. Opportunities there might be in the future = p\_\_\_\_\_
2. Interview with several interviewers = p\_\_\_\_\_
3. Potential future employer = pr\_\_\_\_\_
4. A list of things = r\_\_\_\_\_
5. Final qualification from a university = d\_\_\_\_\_

### Task 2: What is the translation of the word in brackets?

1. We've checked your \_\_\_\_\_ (Lebenslauf) and we'd like to invite you to an interview.
2. I trained for three years to become as a \_\_\_\_\_ (Industriekauffrau).
3. Now, at the end of my presentation I'd like to \_\_\_\_\_ (zusammenfassen).

4. We need an \_\_\_\_\_ (Eisbrecher) at the beginning of a meeting to loosen things up.
5. The candidate needs to adapt to a new working \_\_\_\_\_ (Umgebung).

**Task 3: Can you remember the correct preposition?**

1. We need to collect information \_\_\_\_\_ our future partner.
2. It's a risk \_\_\_\_\_ both \_\_\_\_\_ us.
3. You need to give notice \_\_\_\_\_ writing.
4. You can pay \_\_\_\_\_ the company pension scheme.

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite stehen Ihnen zahlreiche weitere praktische Arbeitsmittel zur Verfügung. Um Bewerberinterviews durchzuführen sind es dies Vorlagen:

- Einladungsschreiben für ein Bewerberinterview.
- Allgemeines Absageschreiben, dass Sie ganz einfach individuell anzupassen können.
- Absageschreiben an einen Design-Ingenieur, der sich für eine Position in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung beworben hatte.



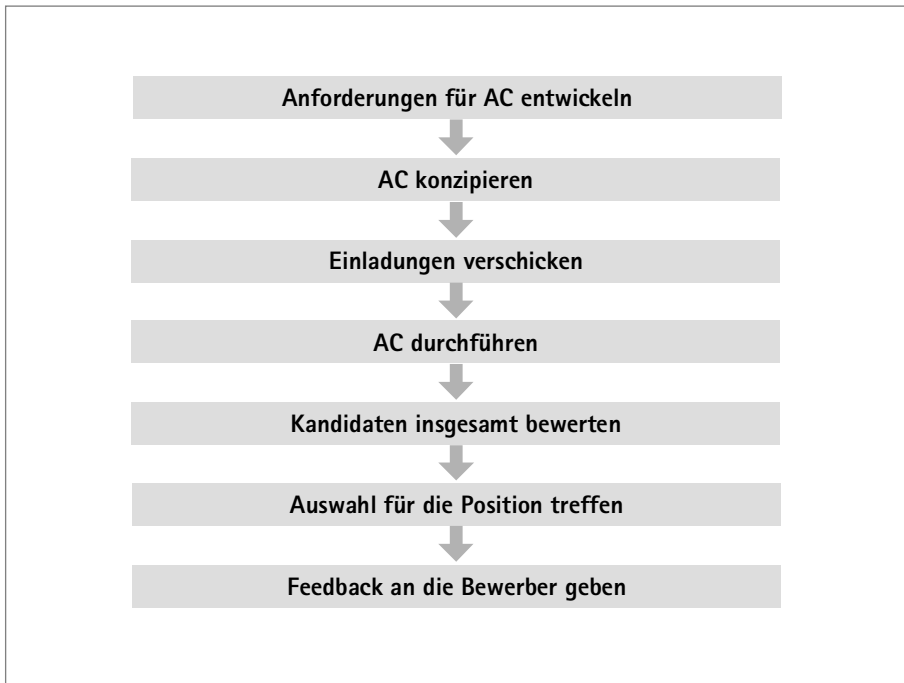
## 6 Assessment-Center (AC)

Um ein professionelles Assessment-Center auf Englisch durchführen zu können, bieten wir Ihnen hier zahlreiche Arbeitsmittel an:

- Ein *Gesprächsleitfaden* für die Vorbereitung eines ACs. Sie dient Ihnen zugleich als Checkliste, damit Sie immer alles Wichtige im Blick haben.
- Zwei konkrete *Übungen*, mit denen Sie die Teilnehmer des ACs testen können. Wichtig ist dabei, dass Sie sich zuvor über die Beurteilungskriterien klar werden. Nutzen Sie dazu die Übersicht „Beurteilungskriterien“.
- Ein *Gesprächsleitfaden* bietet Ihnen Unterstützung, damit Sie in der Schlussphase des ACs den Teilnehmern ein konstruktives Feedback geben können.

Spezifische *Vokabeln* finden Sie am Ende des Moduls sowie etliche *Übungen*, um Ihr neu erlerntes Wissen zu überprüfen. Die Lösungen zu den Übungen finden Sie im Anhang dieses Buches.

### Die Meilensteine: Professionelle Assessment Center durchführen



## 6.1 Assessment Center vorbereiten

Im Folgenden geben wir Ihnen einen Überblick darüber, wie Sie ein Assessment Center vorbereiten können. Einige dieser Fragen müssen Sie auch dann klären, wenn Sie einen externen Dienstleister mit der Durchführung des ACs beauftragen. Wir empfehlen Ihnen, sich zu jedem dieser Punkte Notizen zu machen, damit Sie Ihre Vorstellungen von dem AC und wie Sie es durchführen wollen, mit Kollegen oder eben auch mit einem externen Dienstleister besprechen können.

<p>Assessment centres are usually used for the selection of personnel or to select employees with a high potential.</p> <p>In contrast to the "structured interview" which is mainly used for personnel selection purposes, assessment centres have one decisive advantage: the diagnostic quality is significantly higher as the assessments are based on an actually observed behaviour. The disadvantage of assessment centres is that they are more work-intensive and thus result in higher costs.</p> <p>The key difference to the interview is that the applicants not only talk but act in simulated situations.</p> <p>Below you find tried and tested exercises for assessing one or more candidates.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ interviews</li> <li>■ cognitive (critical thinking) test</li> <li>■ group discussion exercise</li> <li>■ case studies</li> <li>■ presentations</li> <li>■ in-tray exercises</li> </ul>	<p>Das Instrument Assessment Center wird in der Regel entweder zum Zweck der Personalauswahl oder zur Auswahl von Mitarbeitern mit hohem Potenzial eingesetzt.</p> <p>Gegenüber dem „strukturierten Interview“ das zumeist zur Personalauswahl eingesetzt wird, hat das Assessment Center einen entscheidenden Vorteil: Die diagnostische Qualität ist deutlich höher, da sich die Bewertung auf tatsächlich beobachtetes Verhalten stützen kann. Der Nachteil des Assessment Centers besteht jedoch im größeren Aufwand und den damit verbundenen höheren Kosten.</p> <p>Der zentrale Unterschied zum Bewerberinterview besteht darin, dass die Bewerber nicht nur erzählen, wie Sie z.B. Projekte geleitet haben, sondern dass solch eine Situation simuliert wird.</p> <p>Wir stellen Ihnen hier praxiserprobte Übungen vor, mit denen Sie einen oder mehrere Kandidaten prüfen können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Interviews</li> <li>■ Kognitive Tests</li> <li>■ Übungen zu Gruppendiskussionen</li> <li>■ Fallbeispiele</li> <li>■ Präsentationen</li> <li>■ Postkorbübungen</li> </ul>
---	--

## Gesprächsleitfaden: Vorbereitung eines Assessment Centers

Defining objectives	Ziel klären
Should one or more applicants from a circle of external applicants be chosen for defined positions?	Das Ziel des Assessment Center ist es, aus einer Gruppe von externen Bewerbern einen oder mehrere auszuwählen für eine zuvor definierte Position.
Should colleagues who are potential leaders be found in the existing pool of employees?	Das Ziel des Assessment Centers ist es, aus einer Gruppe von Kollegen einen oder mehrere auszuwählen, die Potenzial für eine Führungsposition haben.
Should employees from the company be identified for special tasks?	Das Ziel des Assessment Centers ist es, aus einer Gruppe von Kollegen einen oder mehrere auszuwählen, die Potenzial besondere Aufgaben haben.
Defining requirements	Anforderungen klären
It would be best, if we met next Tuesday in order to talk about and decide on the requirements for the new position.	Am besten wird es sein, wenn wir uns am Dienstag zusammensetzen, um die Anforderungen an die neue Stelle zu besprechen und festzulegen.
First we will write a job profile to be able to derive the assessment criteria from it.	Wir erstellen zunächst ein Anforderungsprofil, damit wir daraus die Bewertungskriterien ableiten können.
Defining assessment criteria	Beurteilungskriterien definieren
Assessment criteria should refer to the requirements to be met by the candidates.	Die Beurteilungskriterien sollten direkt Bezug nehmen auf die Anforderungen, die an die Kandidaten gestellt werden.
Substantiate the assessment criteria using so-called behavioural anchors.	Konkretisieren Sie die Beurteilungskriterien mittels sogenannter Verhaltensanker.
A behavioural anchor for the criterion "motivation" for managers can, for example, be that they are able to successfully motivate staff again despite a failure, and that he or she is able to motivate staff by looking forward and pointing out new opportunities and tackle them in a constructive manner.	Ein Verhaltensanker für das Kriterium Motivation kann zum Beispiel für eine Führungskraft darin liegen, die Mitarbeiter trotz eines Misserfolgs erfolgreich neu zu motivieren, indem sie den Blick nach vorn wendet, auf neue Möglichkeiten aufmerksam macht und diese konstruktiv angeht.
Selecting or creating exercises	Auswahl bzw. Entwickeln von Übungen
Exercises should be selected or created in line with the core tasks of the post to be filled.	Die Übungen wählen Sie aus bzw. entwickeln Sie entsprechend der Kernaufgaben der zu besetzenden Position.

The candidates for a managerial position simulate an appraisal interview in a role play. If it is about finding an excellent sales person, the role play should simulate a sales talk.	Die Kandidaten, die zur Auswahl für eine Führungsposition stehen, lassen Sie in einem Rollenspiel ein Mitarbeitergespräch simulieren. Wenn es darum geht, einen hervorragenden Verkäufer zu finden, sollte ein Rollenspiel darin bestehen, ein Verkaufsgespräch zu simulieren.
In a group discussion where only a particular topic is given, you can observe the communication skills, persuasive powers and assertiveness of the participants.	In einer Gruppendiskussion, in der Sie nur das Thema vorgeben, können Sie zum Beispiel das Kommunikationsvermögen sowie die Überzeugungs- und die Durchsetzungsfähigkeit der Teilnehmer beobachten.
Presentation exercises are standard procedures in assessment centres. In addition to the communication and rhetorical skills you can also identify their methodological competencies.	Präsentationsübungen gehören zum Standard eines Assessment Centers. Sie können dadurch neben den kommunikativen und rhetorischen auch die methodischen Kompetenzen der Bewerber erkennen.
<b>Selecting applicants</b>	<b>Bewerber auswählen</b>
Select the applicants you wish to invite to the assessment centre. A sample invitation letter can be found under "Arbeitsmittel" at <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a> .	Wählen Sie die Bewerber aus, die Sie zum Assessment Center einladen wollen. Ein Muster-Einladungsschreiben finden Sie bei den Arbeitsmitteln auf <a href="http://www.business-english.de/personaler">www.business-english.de/personaler</a> .
<b>Selecting assessors</b>	<b>Beobachter auswählen</b>
An assessment centre needs good, well-trained assessors. For this task you need more than one assessor to be able to put subjective impressions into perspective.	Besonders wichtig für ein Assessment Center ist, dass Sie gute und geschulte Beobachter zur Hand haben. Sie benötigen für diese Aufgabe immer mehr, als nur einen Beobachter, um dadurch möglichst subjektive Eindrücke relativieren zu können.
<b>Setting up a schedule</b>	<b>Zeitplan erstellen</b>
Prepare a detailed schedule for the days the assessment centre is taking place.	Erstellen Sie einen detaillierten Zeitplan für die Tage, an denen Sie das Assessment Center durchführen.

## 6.2 Assessment Center durchführen

### Gesprächsleitfaden: Den Teilnehmern den Ablauf des ACs erklären

Nachfolgend eine Reihe von Musterformulierungen wie Sie Teilnehmern den Ablauf des ACs erklären können.

<b>Introducing the system. Keeping it short.</b>	<b>Aufmerksamkeit erzielen</b>
So, here we are!	Also dann ...
Well, at last we're ready to begin.	Nun, endlich können wir anfangen.
Now it's time to get down to it.	Jetzt ist es Zeit, an die Sache heranzugehen
Okay, let's get started, shall we?	Okay, lassen Sie es uns angehen.
<b>Describing contents/tests</b>	<b>Beschreibung der Tests</b>
I'll give you an overview of what you can expect.	Ich werde Ihnen einen Überblick darüber geben, was Sie erwartet.
You're about to hear what's going to happen.	Nachfolgend erfahren Sie, was auf Sie zukommt.
During the assessment you'll be confronted by ...	Im Verlaufe der Begutachtung werden Sie mit ... konfrontiert werden.
Our testing agenda will include ...	Unser Testprogramm wird ... umfassen.
During that time you'll get ...	Während dessen erhalten Sie, ...
In the programme you'll be expected to ...	In dem Programm wird von Ihnen erwartet, dass ...
There'll be a combination of ... in the programme.	In dem Programm wird es eine Kombination von ... geben.
The assessment will consist of the following.	Die Bewertung wird folgendes umfassen.
<b>Reassuring the attendees</b>	<b>Beruhigende Worte</b>
There's no need to be nervous or afraid.	Es gibt keinen Grund, nervös oder ängstlich zu sein.
I don't want you to get upset.	Ich möchte nicht, dass Sie sich aufregen.
Don't worry! It's all quite relaxed.	Keine Sorge! Es ist alles ziemlich entspannt.
We don't need to get hot under the collar. It's all really simple.	Es gibt keinen Grund, aufgeregt zu sein. Alles ist einfach, einfach, einfach.
I just want to make you feel at home with what we're doing.	Ich möchte, dass Sie sich sicher fühlen, mit dem was wir tun.
<b>Describing the activities</b>	<b>Beschreibung der Aufgabenstellung</b>
Your tasks will include ...	Ihre Aufgabenstellung umfasst ...
You'll have to cope with a mixture of different activities.	Sie werden mit einer Mischung von verschiedenen Aktivitäten zurechtkommen müssen.
There'll be a few things to do, including ...	Es werden ein paar Dinge zu tun sein, einschließlich ...
You'll be assessed according to ...	Sie werden aufgrund von ... beurteilt werden.



## Bespielrede: Introducing attendees to the assessment system

*Background: Short introduction speech by Jeff Jefferson welcoming candidates to the assessment center day.*

Ladies and Gentlemen,

I'd like to thank you for coming here and to congratulate you at the same time because the assessment centre is no longer the beginning of the interviewing events, it's close to the end.

So here we are! I want to keep it short so I'll describe in general what you can expect. Well, you're here for two days. During that time you will encounter new people to deal with, various activities both individual and group. You'll be monitored all the time, and at the end your assessors – and there will be four of them – will grade you. There's no need to be nervous or afraid. It's in everybody's interest to identify whether you would really fit the job. It's in your interest, too. Imagine the trouble and stress you'd have, if you got into the wrong job. Better to be sure from the beginning.

Now, what do you have to do? Well, you'll have a mixture of activities. First, there'll be a panel interview, then a personality test, and afterwards a group discussion. We'll also have a case study to see how you manage that. All these activities will be considered together. Then we'll have a debriefing.

## Übungen für Assessment Center (Panel interview/Gruppendiskussion)

### Übung 1: Fragen für ein Panel interview

In einem Panel Interview sieht sich der Kandidat gleichzeitig den Fragen mehreren Fragestellern ausgesetzt. Ziel eines Panel Interviews ist es, zu testen, wie der Bewerber mit der stressigen Situation umgeht, Fragen, die in rascher Reihenfolge von den verschiedenen Panel-Mitgliedern gestellt werden, zu beantworten. Typische Fragen mit denen Sie die Eignung von Bewerbern testen können finden Sie hier.

Motivation behind the application	Motivation zur Bewerbung
Why have you applied for this job in particular?	Warum haben Sie sich gerade für diese Stelle beworben?
What made you select this position?	Warum haben Sie sich für diese Position entschieden?
Determinants of the choice of study	Motivation zur Studienfachwahl
What made you choose your course of study at university/college?	Warum haben sie sich für dieses Studium an der Universität/Hochschule entschieden?
What were the best/worst things in that course?	Was gefiel Ihnen am besten/schlechtesten an dem Studium?

<b>Expectations from the job</b>	<b>Erwartungen an die Position</b>
Exactly what are you looking for in this opening?	Was genau erwarten Sie von dieser Stelle?
Tell me what you want from this position.	Sagen Sie mir, was Sie von dieser Position möchten?
<b>Development of potential</b>	<b>Potenzialentwicklung</b>
Regarding your personal profile, which of your skills do you need to improve?	Bezüglich Ihres persönlichen Profils, welche Ihrer Fähigkeiten müssen Sie noch verbessern?
Which of your skills do you need to sharpen up, in your opinion?	An welchen Ihrer Fähigkeiten müssen Sie Ihrer Meinung nach noch arbeiten?
<b>Self-organisation</b>	<b>Selbstorganisation</b>
When you have to meet a deadline, how do you make sure you do it?	Wenn Sie eine Abgabefrist haben, wie stellen Sie sicher, dass Sie diese auch einhalten?
What do you do to guarantee your deadlines/promises?	Wie stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Fristen/Zusagen einhalten?
<b>Career planning</b>	<b>Karriereplanung</b>
How does this position fit into your overall career path?	Wie passt diese Stelle in Ihren beruflichen Werdegang?
In which way does this job help your career path?	Auf welche Weise hilft Ihnen diese Stelle bei Ihrer Karriere.
<b>Reasons for change</b>	<b>Wechselmotivation</b>
Why do you want a change of company at the moment?	Warum möchten Sie das Unternehmen wechseln?
What's the main reason for you wanting to change your job at this time?	Worin liegt der Hauptgrund für Ihren Wunsch, die Stelle zu wechseln?
<b>Coping with pressure</b>	<b>Umgang mit Druck</b>
What really puts you under pressure in your present job? Give an example. How do you manage it?	Was genau setzt Sie unter Druck in ihrem aktuellen Job? Geben Sie ein Beispiel. Wie werden Sie damit fertig?
Is there anything you find difficult to manage in your current job? What is it and how do you deal with it?	Gibt es etwas, was an Ihrem gegenwärtigen Job schwierig ist. Was ist es und werden Sie damit fertig.

**Übung 2: Gruppendiskussionen**

Group discussions are usually employed to check candidates' competencies such as, rhetoric, communication, cooperation and negotiating skills.	Gruppendiskussion werden in der Regel eingesetzt, um die Kandidaten auf Kompetenzen wie Rhetorik, Kommunikation, Kooperation und Verhandlungsgeschick hin zu prüfen.
Group discussions can be run in different ways: for example, you can assign certain roles to the individual participants (e.g. for or against) or you ask one participant to start and moderate the group discussion.	Die Form der Gruppendiskussionen können Sie in unterschiedlicher Weise ausgestalten: Sie können z.B. den einzelnen Teilnehmern bestimmte Rollen zuweisen (z.B. dass sie eine Pro- oder Kontra-Position vertreten) oder Sie beauftragen einen der Teilnehmer, die Gruppendiskussion anzuleiten und zu moderieren.
These activities do not require any specialist knowledge – it's about interaction. Communication fluency is important here.	Die folgenden Themenvorschläge setzen keine Fachkenntnisse voraus – es geht um die Interaktion. Flüssige Kommunikation ist hier wichtig.
It is not about one individual participant "winning" the discussion or asserting himself. The aim is rather to arrive at a common result or opinion.	Es geht daher auch nicht darum, dass ein einzelner Teilnehmer die Diskussion „gewinnt“ oder sich durchsetzt. Ziel ist es vielmehr, zu einem gemeinsamen Ergebnis bzw. Standpunkt zu kommen.
The observers will quickly identify which one of the participants is taking an active role through analysing, questioning, clarifying, summarising, integrating, pushing on etc.	Und die Beobachter werden schnell erkennen, welche der Teilnehmer durch Analysieren, Nachfragen, Klären, Zusammenfassen, Integrieren, Vorantreiben usw. dazu beitragen.

**Themenvorschläge für Gruppendiskussionen**

Think about start-up companies nowadays. What could be done in the first three years of existence to stabilise a young enterprise?	Denken Sie an ein Startup-Unternehmen heutzutage: Was kann in den ersten drei Jahren des Bestehens getan werden, um das junge Unternehmen zu stabilisieren?
In England the police are normally not armed. Should a policeman carry a weapon? What other methods might there be for combating crime?	In England sind Polizisten in der Regel unbewaffnet. Sollten Polizisten besser Waffen tragen? Welche anderen Methoden gäbe es, um Kriminalität zu bekämpfen?

Some countries have centralised systems like France or the United Kingdom. Others have federal systems such as Germany. What are the pros and cons? What is the way forward?	Einige Staaten sind zentralistisch organisiert, wie zum Beispiel Frankreich oder auch Großbritannien. Andere Staaten haben ein föderalistisches System, wie zum Beispiel Deutschland. Was sind die Vor- und Nachteile? Was ist der richtige Weg?
The EU is very expensive and is perhaps not very effective as a unit. What has gone wrong? What should the priority be in the future?	Die Europäische Union ist sehr kostspielig und dabei möglicherweise nicht sonderlich effektiv. Was ist falsch gelaufen? Welche Prioritäten sollten in der Zukunft gesetzt werden?

So sollten sich die Kandidaten verhalten bzw. nicht verhalten. Auf diese DOs und DON'Ts sollten Sie bei den Kandidaten achten.

Dos	Don'ts
Be yourself at all times.	Don't talk only to hear the sound of your own voice.
Make as many good, but modest contributions as you can.	Do not go quiet for minutes.
Respect your colleagues in the group and keep in mind that different cultures have different behaviours.	Don't try to dominate because you are more fluent!
Listen to what the others are saying.	

## Übersicht: Beurteilungskriterien

Die folgende Checkliste enthält Kriterien zur Bewertung von Kandidaten in Assessment-Centern mit anschließendem Beispilsdialog zu diesem Thema.

Good manners are important standards of evaluation.	Umgangsformen und Körpersprache sind wichtige Bewertungsmaßstäbe.
<b>Presence</b>	<b>Präsenz</b>
Does the candidate have a confident stance during his or her presentation?	Steht der Teilnehmer bei seiner Präsentation selbstbewusst da?
Is he or she looking for eye contact with the other candidates and observers?	Sucht er den Blickkontakt zu seinen Mitbewerbern und den Beobachtern?
Does the candidate outline the arguments with gestures?	Unterstreicht der Kandidat die Argumente mit seiner Gestik?
<b>Behaviour during breaks</b>	<b>Verhalten in Pausen</b>
Does he or she make small talk during the breaks?	Hält er in den Pausen Smalltalk?

<p>Gestures indicating stress should be avoided by all candidates.</p> <p>Nervous finger-tapping or playing with pencils will be considered as negative by the observers.</p> <p>Anyone trying to draw attention to themselves and not allowing others to get a word in edgeways will collect penalty points.</p> <p>No excessive preparation. This can lead to play-acting.</p> <p>Remember the names of the other competitors. You will collect plus points in the discussion later on.</p> <p>Form a good relationship with the other candidates. But most important: be yourself!</p>	<p>Stressgesten sollten Kandidaten vermeiden.</p> <p>Nervöses Fingertippen oder das Spielen mit Stiften registrieren Beobachter als Negativpunkte.</p> <p>Wer sich zu stark in Szene setzt und keinen anderen zu Wort kommen lässt, sammelt Minuspunkte.</p> <p>Keine übertriebenen Vorbereitungen. Das kann zur Schauspielerei führen.</p> <p>Merken Sie sich die Namen der anderen Teilnehmer. Damit sammeln Sie Pluspunkte bei der späteren Diskussion.</p> <p>Bauen Sie ein gutes Verhältnis zu den Mitbewerbern auf. Aber das wichtigste ist: Bleiben Sie Sie selbst!</p>
---	--

## Beispieldialog: Assessment criteria

*Background: Discussion between head of personnel recruitment Sam Bright and the Assessment Center consultant Jack Tanner.*

**Sam Bright:** Thanks for coming today. I'll come straight to the point. I need to know how you're doing your assessment. Just some clues to give me a bit of an idea.

**Jack Tanner:** I know what you mean. I'll focus on the soft skills and little details we're watching for. So, these things apply more or less to all the exercises. Well, we start off and the first thing that we expect is good manners.

**Sam Bright:** So you follow the general rules of etiquette?

**Jack Tanner:** Yes. They will have to deal with trained and educated people later. Next is the candidate's posture – the way they stand. Is he/she self-confident but also relaxed? What's the body language like, especially in the presentation? And concerning body language the candidate's eye contact. Does he/she feel comfortable looking into the assessor's eyes?

**Sam Bright:** What about gesture and hand movement?

**Jack Tanner:** Yes, hands should "speak", too. To emphasise points.

**Sam Bright:** Are you looking for negative impressions, too?

**Jack Tanner:** Of course. That plays an important role. For example, nervous finger-tapping or playing nervously with a pen or pointer. And it's very important that the candidate tries to integrate with his or her new colleagues. That's where small talk

comes in. The candidate should try to make the other group members comfortable and relaxed.

**Sam Bright:** And tricks?

**Jack Tanner:** Well, be relaxed, not over-prepared. Use the first names of the others and most of all, be honest and be yourself.

## 6.3 Feedback geben

The central principle for a constructive feedback is: Do not judge participants but describe their behaviour!	Der zentrale Grundsatz für ein konstruktives Feedback lautet: Nicht Teilnehmer bewerten, sondern Verhalten beschreiben!
So that you can follow this rule it is important that the observers of the assessment centre take detailed notes on the observations they have made.	Um diese Regel befolgen zu können, ist es wichtig, dass die Beobachter des Assessment Centers sich detaillierte Notizen zu Ihren Beobachtungen gemacht haben.
Within the scope of the evaluation phase, you and the observers jointly pool the large number of observations made. The aim is to have core statements for each of the criteria.	Im Rahmen einer Auswertungsrunde, fassen die Beobachter und Sie gemeinsam die Vielzahl der einzelnen Beobachtungen zusammen. Das Ziel ist, zu jedem Kriterium, das es zu beobachten galt, eine Kernaussage vorliegen zu haben.
In the feedback discussion you should ask the participant to make a self-assessment: How did he or she perceive his or her performance and behaviour during the exercises.	Im Feedbackgespräch bitten Sie zunächst den Teilnehmer um eine Selbsteinschätzung: Wie hat er die Übungen, seine Leistung und sein Verhalten wahrgenommen.
In a next step you describe your appraisal and explain it based on the detailed notes about the participant's specific behaviour.	Anschließend beschreiben Sie Ihre Einschätzung und erläutern diese anhand der detaillierten Notizen, zu seinem konkreten Verhalten.
Discuss the differences and congruencies in the respective perceptions. Justify your appraisal.	Besprechen Sie Differenzen und Übereinstimmungen in der jeweiligen Wahrnehmung. Begründen Sie Ihre Einschätzung.
In particular if the assessment centre is aimed at making a selection amongst colleagues you need to make sure that you do not embarrass any of the participants when giving feedback.	Insbesondere, wenn es sich um ein Assessment Center handelt, das dazu dient, aus Kollegen eine Auswahl zu treffen, müssen Sie beim Feedback darauf achten, keinen der Teilnehmer zu düpieren.

After the assessment centre the candidate may not have been given any decision about whether or not he or she has been selected. Candidates do expect some feedback on how they have performed. It can be that a debriefing session has been integrated in the programme.	Nach einem Assessment Center wurde dem Bewerber eventuell noch keine Entscheidung mitgeteilt, ob er oder sie ausgewählt worden sind. Der Teilnehmer erwartet irgendeine Resonanz wie er oder sie sich geschlagen hat. Es ist möglich, dass eine Abschlussbesprechung in dem Programm integriert ist.
The assessor may make the following comments or similar comments.	Der Gutachter macht möglicherweise folgende oder ähnliche Kommentare.

### Gesprächsleitfaden: Teilnehmern konstruktiv Feedback geben

Was Sie sagen können, um im Abschlussgespräch die Leistungen der einzelnen Teilnehmern konstruktiv Feedback zu geben, erfahren Sie hier.

Positive feedback	Positives Feedback
You have performed well in all exercises.	Sie haben in allen Übungen eine gute Leistung gezeigt.
Particularly in the exercise .... your performance was excellent.	Insbesondere bei der Übung .... war Ihre Leistung hervorragend..
You had a good day today.	Sie hatten einen guten Tag heute.
Actually, you were fine throughout, to mention just one example...	Sie waren wirklich insgesamt gut, um nur ein Beispiel zu nennen.
I'm pleased to let you know that your performance was very convincing in the exercise ...	Ich freue mich, Ihnen sagen zu können, dass Ihre Leistung sehr überzeugend bei der Übung ... war.
This was an outstanding performance.	Das war eine außerordentliche Leistung.
Good but some weaknesses	Gut mit einigen Schwächen
The individual exercises were quite good, but exercise ... was weak.	Die Einzelübungen waren ziemlich gut, aber die Übung ... war schwach.
You did well in ..., but the ... exercises need to be improved in some areas. For example your sparring partner .	Sie haben sich gut in ... geschlagen, aber die Übungen ... waren in einigen Punkten verbesserungswürdig. Zum Beispiel war Ihr Sparringspartner in dem Punkt ... deutlich überzeugender, weil er ...
You were weak in group activities. Did you realise that you were hardly involved in the discussion?	Sie waren in den Gruppenübungen schwach. Ist Ihnen aufgefallen, dass Sie sich an dem Gespräch fast nicht beteiligt haben?

Work on your group exercises. You'll do better next time. I arrived at this conclusion because you were able to clearly motivate the group to go on with the two contributions you made to the discussion. I would have like to see more of this.	Arbeiten Sie an Ihren Gruppenübungen. Sie machen das beim nächsten Mal besser. Ich komme zu dieser Einschätzung, weil Sie mit den zwei Redebeiträgen, die Sie eingebracht haben, die Gruppe deutlich motiviert haben, weiterzumachen. Davon hätte ich sehr gerne noch mehr gesehen.
---	---

## Beispieldialog: Assessor comments

*Background: This is a discussion between the senior assessor Ben Taylor and the candidate Anne Levine.*

**Ben Taylor:** So, now we've looked at the exercises in total. I should tell you that overall you've performed quite well, though there were some areas of weakness.

**Anne Levine:** Well, I must say I felt completely nervous throughout. I could hardly get my thoughts together.

**Ben Taylor:** Oh, that's absolutely normal. It's a new situation, new people, how much should you say, what don't you say, etc. In any case, perhaps we could go through the individual items.

**Anne Levine:** Right. I might do it better next time.

**Ben Taylor:** To begin with there was the "present yourself" phase at the beginning. It was okay, but sounded a little bit unnatural. And I'd like to give you a few tips for international business. For example, don't introduce yourself and state your age and marital status. It doesn't go down well. It's even taboo in some cultures.

**Anne Levine:** Oh, I didn't know that. It's quite normal here.

**Ben Taylor:** Right, but you have to think about the international arena. Next point was the group work exercise. It was obviously a topic you know a lot about.

**Anne Levine:** Yes, advertising and copywriting was part of my university course.

**Ben Taylor:** Yes, that was clear. You had more know-how than the others, but you dominated them with your knowledge. That means you didn't collect other opinions, you didn't give potential colleagues a chance.

**Anne Levine:** Oh, I didn't see it from that point of view.



## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um das Thema Referenzen und Arbeitszeugnisse.

English	German
advantage	Vorteil
assess	bewerten
assessor	Gutachter
battery of activities <i>We need to counteract the drop in sales with a battery of activities.</i>	eine Reihe von Aktivitäten <i>Wir müssen den sinkenden Verkaufszahlen mit einer Reihe von Aktivitäten entgegenwirken.</i>
behaviour	Verhalten
body language	Körpersprache
career path <i>She had a successful career path.</i>	berufliche Laufbahn <i>Sie hatte eine erfolgreiche berufliche Laufbahn.</i>
case study	Fallstudie
civil servant	Beamter
clue <i>Give me a clue what to do next.</i>	Anhaltspunkt <i>Geben Sie mir einen Anhaltspunkt, was ich als nächstes tun soll.</i>
cognitive	kognitiv
combat crime	Kriminalität bekämpfen
competence	Fähigkeit; Kompetenz
competitor	Konkurrent
consist of	umfassen; beinhalten
convincing <i>I'm sorry, your arguments are not convincing.</i>	überzeugend <i>Es tut mir leid, aber Ihre Argumente sind nicht überzeugend.</i>
cope with	zurechtkommen mit
copywriting	Texten
course of study	Studium
deadline; guarantee a ~	Einhaltung eines Termins sicherstellen
deadline; meet a ~ <i>We are in good time. We will meet the deadline.</i>	eine Abgabefrist einhalten <i>Wir liegen gut in der Zeit. Wir werden die Abgabefrist einhalten.</i>
debriefing	Abschlussbesprechung

draw attention to oneself	sich in Szene setzen
encounter	begegnen; antreffen
evaluation standard	Bewertungsmaßstab
eye contact	Augenkontakt
finger-tapping	Fingertippen
fit the job <i>With his training he fits the job exactly.</i>	dem Anforderungsprofil entsprechen <i>Mit seiner Ausbildung entspricht er exakt dem Anforderungsprofil.</i>
go down well; it doesn't ~ <i>It doesn't go down well if you are always late.</i>	das kommt nicht gut an <i>Es kommt nicht gut an, wenn Sie immer zu spät kommen.</i>
hardly <i>I have hardly any experience in dealing with complaints.</i>	kaum <i>Ich habe kaum Erfahrung im Umgang mit Beschwerden.</i>
in-tray exercise	Postkorbübung
manners; good ~	gute Manieren
modest <i>Your salary expectations are rather modest.</i>	bescheiden <i>Ihre Gehaltserwartungen sind ziemlich bescheiden.</i>
monitor	überwachen
nowadays	heutzutage
observer	Beobachter
opinion <i>In my opinion it won't work.</i>	Meinung <i>Meiner Meinung nach wird das nicht funktionieren.</i>
outline	darlegen
outstanding	herausragend
panel interview	Vorstellungsgespräch mit mehreren Interviewern
personnel development	Personalentwicklung
pool of employees	Mitarbeiter-Pool
posture <i>Your posture shows you are self-confident.</i>	Körperhaltung <i>Ihre Körperhaltung zeigt, dass Sie selbstsicher sind.</i>
pros and cons	Für und Wider
self-confident	selbstbewusst
sharpen up <i>I have to sharpen up my knowledge of economics.</i>	verbessern <i>Ich muss meine Volkswirtschaftskenntnisse verbessern.</i>

skills	Fähigkeiten
sound <i>It sounds unrealistic to me.</i>	sich anhören <i>Das hört sich unrealistisch für mich an.</i>
specialist knowledge	Fachwissen
start-up company	neu gegründete Unternehmen
struggle	sich schwer tun
target deployment	zielorientierter Einsatz
testing agenda <i>The candidate turned pale when he read the testing agenda.</i>	Testprogramm <i>Der Kandidat wurde bleich als er das Testprogramm las.</i>
throughout	durchweg
topic	Thema
upset; get ~ <i>The managing director got upset when he saw the figures.</i>	sich aufregen <i>Der Geschäftsführer regte sich auf als er die Zahlen sah.</i>
varied	verschiedene
weakness	Schwäche

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Find the verbs from the following nouns

1. presentation = \_\_\_\_\_
2. variation = \_\_\_\_\_
3. interest = \_\_\_\_\_
4. consideration = \_\_\_\_\_
5. reassurance = \_\_\_\_\_
6. specification = \_\_\_\_\_
7. assessment = \_\_\_\_\_
8. appreciation = \_\_\_\_\_
9. summary = \_\_\_\_\_
10. introduction = \_\_\_\_\_

### Task 2: Find the adjectives from the following verbs

1. interest = \_\_\_\_\_
2. select = \_\_\_\_\_
3. generalise = \_\_\_\_\_

4. individualise = \_\_\_\_\_
5. personalise = \_\_\_\_\_
6. vary = \_\_\_\_\_
7. specialise = \_\_\_\_\_

**Task 3: Put the correct form of the word in brackets into the phrases**

1. I have been a \_\_\_\_\_ to ICS for three years. (*consultation*)
2. We \_\_\_\_\_ your coming here today for the presentation. (*appreciate*)
3. My presentation will be in three main \_\_\_\_\_. (*partly*)
4. This chart \_\_\_\_\_ turnover in two countries. (*comparison*)
5. If I understand your question \_\_\_\_\_, you want to ... (*correct*)
6. I know it's difficult to accept this \_\_\_\_\_, but ... (*decide*)

**Task 4: Which terms match the following definitions?**

1. a piece of equipment which supports a presentation = \_\_\_\_\_
2. people who listen to a presentation or a broadcast = \_\_\_\_\_
3. an oral examination in form of a dialogue = \_\_\_\_\_
4. a person responsible for checking the suitability of a candidate = \_\_\_\_\_
5. the action of doing something better = \_\_\_\_\_

**Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere praktische Arbeitsmittel zum Thema Assessment Center zur Verfügung.

- Wir bieten Ihnen eine Vorlage für die Einladung von Bewerbern zum Assessment Center an. Die Vorlage können Sie individuell anpassen, ausdrucken, speichern oder per E-Mail verschicken.
- Schließlich finden Sie einen kurzen Fragebogen zur Beurteilung des Assessments Centers.



# 7 Einführung neuer Mitarbeiter

Wie Sie einen neuen Mitarbeiter auf Englisch im Unternehmen einführen und einarbeiten, zeigen wir Ihnen in diesem Modul, denn: Je besser ein neuer Mitarbeiter eingeführt wird, desto eher kann er effizient arbeiten.

- Mit dem *Gesprächsleitfaden* für eine Einführungsveranstaltung haben Sie alle wichtigen Formulierungen parat.
- Zwei *Gesprächsleitfäden* zum Thema „Erster Arbeitstag“ und „Mitarbeiter einarbeiten“ zeigen Ihnen, wie Sie vorgehen können, und bieten Ihnen zugleich hilfreiche Formulierungen an.
- Darüber hinaus bieten wir Ihnen *Textbausteine* für ein Mitarbeiterhandbuch und einen Verhaltenskodex an. Diese können Sie dem neuen Mitarbeiter im Rahmen der Einführung übergeben.

Spezifische *Vokabeln* finden Sie am Ende des Moduls sowie etliche *Übungen*, um Ihr neu erlerntes Wissen zu überprüfen. (Die Lösungen finden Sie im Anhang dieses Buches).

## Die Meilensteine: Neuen Mitarbeiter einführen



<p>Make efficient use of induction sessions to present business objectives, operational sequences, products and colleagues of the company to new employees.</p> <p>After presenting the organisation there should be several follow-up discussions to check with the new employees about feedback on the induction and to set goals. These meetings can help to identify what training is necessary and to plan future development needs.</p> <p>The induction should be seen as an integral part of a process to understand company objectives and create the job descriptions needed to achieve the goals.</p> <p>It should also give information on the physical layout and facilities of the workplace, the key personnel and the company's products and services.</p>	<p>Setzen Sie Einführungsveranstaltungen gezielt ein, um dem neuen Mitarbeiter die Unternehmensziele, die betrieblichen Abläufe, die Produkte sowie selbstverständlich auch die Kollegen rasch näher zu bringen.</p> <p>Nachdem die Organisation vorgestellt worden ist, sollten Folgegespräche bezüglich der Resonanz der Einführung und zur Zielfestlegung stattfinden.</p> <p>Diese Zusammenkünfte können helfen, herauszufinden welche Art von Trainings und zukünftigen Entwicklungsanforderungen notwendig sind.</p> <p>Die Einführung sollte als integraler Bestandteil eines Prozesses zum Verstehen der Unternehmensziele und zur Schaffung der zur Zielerreichung notwendigen Arbeitsplatzbeschreibung gesehen werden.</p> <p>Des Weiteren sollte die Einführung die Weitergabe von Informationen über den baulichen Aufbau und den Einrichtungen des Arbeitsplatzes, wichtige Mitarbeiter und die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens, umfassen.</p>
--	--

## 7.1 Neue Mitarbeiter begrüßen und vorstellen

### Gesprächsleitfaden: Einführungsveranstaltung

Musterformulierungen für die Vorstellung und Einführung neuer Mitarbeiter finden Sie in dem nachfolgenden Leitfaden.

Welcoming the audience	Begrüßung
I'm happy to welcome all of you today.	Ich freue mich, Sie heute alle begrüßen zu dürfen.
It's a pleasure / I'm glad to welcome you here on the occasion of ...	Ich freue mich, Sie anlässlich ... bei uns begrüßen zu dürfen.
On behalf of the management I'd like to extend a warm welcome to you.	Im Namen der Unternehmensleitung darf ich Sie herzlich begrüßen.

Explaining the reason for the speech	Anlass der Rede
And now to get to the reason for our being here.	Und nun zum Grund für unser Zusammen- treffen.
So, why are we here today?	Also, warum sind wir heute hier?
Well, what's the purpose of our meeting here?	Nun, was ist der Grund unseres Treffens?
Let's get to the point now.	Lassen Sie uns jetzt zum Kern kommen.
Presenting the new colleague	Neuen Kollegen vorstellen
Ladies and Gentlemen, may I present Mr XY to you?	Meine Damen und Herren, darf ich Ihnen Herrn XY vorstellen?
Dear colleagues, I'd like to introduce Ms XY to you.	Liebe Mitarbeiter, ich würde Ihnen gerne Frau XY vorstellen.
And here is our new colleague in this de- partment, Mrs XY.	Und hier ist unsere neue Kollegin in dieser Abteilung, Frau XY.
I'm sure you've all been waiting to meet Mr XY.	Sicherlich haben Sie alle darauf gewartet, Herrn XY kennen zu lernen.
Giving some information about the new colleague	Über den neuen Kollegen informieren
Mr XY has come to us after several years of experience as ...	Herr XY ist zu uns gekommen, nachdem er einige Jahre Erfahrung gesammelt hat als ...
Ms XY is joining us after a career in France.	Frau XY kommt, nachdem Sie bereits in Frankreich Karriere gemacht hat, zu uns.
Mrs XY has a long history of innovative work in the field of ...	Frau XY verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich innovativer Tätigkeiten von ...
He has experience in the areas of ...	Er hat Erfahrung in den Bereichen ...
Her experience includes work in R&D, Sales, etc.	Ihre Erfahrung beinhaltet Tätigkeiten im Verkauf sowie der Forschung und Entwick- lung.
Our new colleague has worked as ... for several years.	Unser neuer Kollege arbeitet seit mehreren Jahren als ...
Describing the new colleague's task	Aufgaben des neuen Kollegen beschreiben
Mr XY will be head of department for ...	Herr XY wird der Abteilungsleiter von ... sein.
Ms XY will be responsible for ...	Frau XY wird verantwortlich sein für ...
Mrs XY will be in charge of ...	Frau XY wird verantwortlich sein für ...
Our new colleague is taking over the area of ...	Unser neue Kollege übernimmt den Bereich von ...
Her new job will include ...	Ihr neuer Arbeitsbereich wird ... umfassen.



Closing	Schluss
Well, I'll keep it short ... Best wishes and welcome to ...	Nun ich werde es kurz machen. Alles Gute und willkommen bei ...
On behalf of the company, welcome and the best of luck in your new job.	im Namen des Unternehmens, willkommen und alles Gute für Ihrem neuen Arbeitsbereich.
So the best of luck and here's to your success.	Viel Glück und alles Gute für Ihren Erfolg.
I'd just like to finish by saying that we are very happy to have you with us.	Ich möchte damit schließen, Ihnen zu sagen, dass wir sehr froh sind, Sie bei uns zu haben.
That's all for now, I hope you'll feel at home.	Das ist alles für jetzt, ich hoffe, Sie werden sich hier wohl fühlen.

## Beispielrede: The induction speech

*Background: Introducing a new experienced colleague*

Ladies and Gentlemen, could I have your attention for a minute, please? Thank you. As you all know I'm not a great man for speeches, I'm more for action, more for getting things done.

And now things have really been "done". I'm referring to the fact that I am transferring to our headquarters in Bavaria.

And, to come to the reason for our gathering here, I have great pleasure in introducing to you the person who is to fill the gap – if you can call it a gap – after I've gone. He comes to us not, I should mention, from headquarters. He applied to join us directly and in doing so competed with all the applicants on the open market. If I may say so, a laudable act. Laudable, dear colleagues, especially because it is not easy to come to a foreign place to begin work. We all know these are difficult times, what with rationalisation, automation and globalisation. Ladies and Gentlemen, may I present Georg Grosleger?

Mr Grosleger has come to us after several years of successful experience in the United States. He comes highly recommended. His tasks have included supporting the Board of Management with regard to advertising projects. This was in his capacity as assistant to the Board. Now Georg has decided to work on more of his own initiative as head of a department.

He is coming in the "hot" season, to a hot environment to sit on a hot seat. And all of us involved should try to ensure that it does not become an ejector seat. I'm sure our new colleague can count on the support of all of you.

Well, I'll keep it short. On behalf of all of us, I'd like to wish you, Georg, great success for the future in your new role. It is a difficult task, but we believe that you are the right man to do it.

## 7.2 Vorbereitungen für den neuen Mitarbeiter

<p>First of all it is necessary to set the tasks and goals for the new employee. The person responsible for the induction should consider what the inductee needs for his work and who his colleagues will be.</p> <p>His/her first days must be prepared. This includes the internal company rules, e.g. access to e-mails and setting up the workplace...</p>	<p>Zuallererst ist es notwendig die Aufgaben und Ziele für den neuen Mitarbeiter festzulegen. Die Person, die für die Einführung verantwortlich ist, sollte prüfen, was der neue Mitarbeiter für seine Arbeit benötigt und wer seine Kollegen sein werden.</p> <p>Bereiten Sie seine/ihre ersten Tage gründlich vor. Dies schließt Informationen zu den firmeninternen Regelungen, wie z.B. Zugang zu E-Mails, sowie die Vorbereitung des Arbeitsplatzes, Bereitstellung ... ein.</p>
---	---

### Gesprächsleitfaden: Der erste Tag des neuen Mitarbeiters

Sie möchten dem neuen Mitarbeiter seine neuen Kollegen vorstellen, seinen Arbeitsplatz zeigen, mit ihm eine Betriebsführung machen und seinen Aufgabenbereich erläutern. Hier erfahren Sie wie Sie das am Besten machen.

<b>Introducing the new employee to his department</b>	<b>Vorstellung des neuen Mitarbeiters in seiner Abteilung</b>
If I could have your attention for a moment. I'd like to present ... to you.	Wenn ich für einen Moment Ihre Aufmerksamkeit haben könnte. Ich möchte Ihnen ... vorstellen.
Okay, Ladies Et Gentlemen, I'd like you to meet ...	Okay, meine Damen und Herren, ich würde Ihnen gerne ... vorstellen.
Can I have everybody's attention? This is Mr XY. He'll be working in our department.	Kann ich bitte Ihre Aufmerksamkeit haben? Das ist Herr XY. Er wird in unserer Abteilung arbeiten.
Could I just introduce you to Mr XY. He's our new colleague.	Kann ich Ihnen Herrn XY vorstellen. Er ist unser neuer Kollege.
Fellow purchasers! Perhaps you're wondering who this gentlemen/lady is. Well, it's our new ...	Liebe Einkäufer! Vielleicht wundern Sie sich wer dieser Herr/Dame ist. Nun er/ sie ist unser/-e neue/r ...
<b>Showing the new employee his workplace</b>	<b>Dem neuen Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz zeigen</b>
So, Mr XY, this is where you'll be working.	So Herr XY, dies hier ist wo Sie arbeiten werden.
Mr XY, let me show you where you'll spend most of your time.	Herr XY lassen Sie mich Ihnen zeigen wo Sie die meiste Zeit verbringen werden.

Well, here we are, Mr XY. I'm sure you know this software.	Nun, Herr XY hier sind wir. Ich bin sicher Sie kennen diese Software.
I hope you'll feel comfortable with all this.	Ich hoffe Sie werden sich mit all diesem hier wohl fühlen.
Sorry, we're not state of the art, but we manage just fine.	Entschuldigung, wir sind nicht auf dem letzten Stand, aber wir kommen damit zu-recht.
<b>Arranging a small company tour for the new employee</b>	<b>Einen kleinen Firmenrundgang für den neuen Mitarbeiter organisieren</b>
Ms XY, today we'd be happy to take you round the company.	Frau XY heute würden wir uns freuen; Ihnen das Unternehmen zu zeigen.
We would like to show you round the company.	Wir möchten Sie im Unternehmen herum-führen.
It's time you saw where the real work is done.	Es ist nun an der Zeit, dass Sie sehen, wo die tägliche Arbeit passiert.
It's time for a tour round the company.	Es ist der Tag für eine Führung durch das Unternehmen.
<b>Explaining what the new employee has to do</b>	<b>Erklären, welche Aufgaben der neue Mitarbeiter hat</b>
So, your duties will include ...	Ihre Aufgaben umfassen ...
Well, Mr. X, you'll have to take care of the ...	Nun Herr XY, Sie müssen sich um ... kümmern.
I think you'll be expected to ...	Ich denke, von Ihnen wird erwartet ...
First, you'll need to ..., and then you should ...	Zuerst müssen Sie, ... und dann sollten Sie, ...

## Gesprächsleitfaden: Neuen Mitarbeiter einarbeiten

Nachfolgend finden Sie eine Reihe von Musterformulierungen für die Definition neuer Aufgaben von Mitarbeitern, der Überarbeitung von Arbeitsplatzbeschreibungen und Zielvereinbarungen.

<b>Words of welcome at the induction session</b>	<b>Begrüßungsworte zur Einführungsveranstaltung</b>
Ladies and Gentlemen, today I'd like to introduce you to ...	Meine Damen und Herren, heute würde ich Ihnen gerne ... vorstellen.
Hello! It's my task/job today to present ... to you.	Hallo! Es ist heute meine Aufgabe, Ihnen ... vorzustellen.
Good morning. Today I want to give you an impression of ...	Guten Morgen. Heute möchte ich Ihnen einen Eindruck von ... geben.

A warm welcome to you all. Now I'd like to show you why we're all here.	Ein herzliches Willkommen an Sie alle. Nun würde ich Ihnen gerne zeigen, warum wir alle hier sind.
<b>Follow-up meeting to define responsibilities and objectives:</b>	<b>Folgetreffen zur Festlegung der Verantwortlichkeiten und Ziele</b>
I've asked you to meet me today because ...	Ich habe Sie gebeten, sich heute mit mir zu treffen, weil ...
We're meeting here again to go through responsibilities and objectives.	Wir treffen uns heute wieder hier, um die Verantwortlichkeiten und Ziele zu besprechen.
Let's discuss what you have to do / manage and what the company requires.	Lassen Sie uns darüber reden, was Ihre Aufgabe ist und was das Unternehmen verlangt.
Let's talk about our company objectives and your responsibilities.	Lassen Sie uns über die Firmenziele und Ihre Verantwortlichkeiten sprechen.
We consider the following to belong in your area of responsibility.	Wir sind der Auffassung, dass folgendes in Ihrem Verantwortungsbereich liegt.
<b>Agreeing job descriptions</b>	<b>Vereinbarung der Arbeitsplatzbeschreibung</b>
Okay, we feel that the following should be included in your job description.	Okay, wir denken, dass das Folgende in Ihrer Arbeitsplatzbeschreibung beinhaltet sein sollte.
We understand that times have changed. We'd like to make the following changes ...	Wir sind uns darüber bewusst, dass sich die Zeiten geändert haben. Wir würden gerne, folgende Änderungen durchführen.
So, if that is okay with you, we can add in ...	Nun wenn das für Sie in Ordnung ist, können wir ... hinzufügen.
Well then, we are all in agreement that you will carry out the following jobs:	Wir sind uns also darüber einig, dass Sie die folgenden Tätigkeiten ausführen werden:
<b>Documentation</b>	<b>Dokumentation</b>
So, we've discussed those points. Could you put them down on paper?	Nun haben wir über diese Punkte gesprochen. Könnten Sie diese zu Papier bringen?
Okay, could we have that in black and white?	Okay, könnten wir das in schwarz auf weiß haben?
Well, we've talked about new tasks, but could you write a one-page report and send it to us for verification?	Wir haben nun über die neuen Aufgaben gesprochen, aber könnten Sie einen einseitigen Bericht schreiben und ihn uns zur Überprüfung schicken?

<b>Review of job descriptions</b>	<b>Überarbeitung von Arbeitsplatzbeschreibungen</b>
Well, things have changed and we need to look at a few of your tasks...	Nun die Dinge haben sich geändert und wir müssen uns ein paar Ihrer Aufgaben anschauen.
We've looked at your job description and we need to have to talk about it.	Wir haben uns Ihre Arbeitsplatzbeschreibung angeschaut und wir müssen darüber reden.
Could we discuss tasks and responsibilities?	Könnten wir über Aufgaben und Verantwortlichkeiten reden?
So, it's time to have look at ...	Nun ist es Zeit einen Blick auf ... zu werfen.
<b>Revising tasks and goals</b>	<b>Aufgaben und Ziele überarbeiten</b>
Mr XX, this meeting is to discuss bringing your job description up-to-date.	Herr XX dieses Treffen dient dazu, Ihre Arbeitsplatzbeschreibung auf den neuesten Stand zu bringen.
In actual fact you're really doing a different job. We need to update your tasks.	In Wirklichkeit machen Sie einen anderen Job. Wir müssen Ihre Aufgaben aktualisieren.
There are a few changes we have to make to your tasks.	Da gibt es ein paar Veränderungen, die wir an Ihren Aufgaben vornehmen müssen.
We're a bit out of date on what you're doing.	Wir sind nicht ganz auf dem Laufenden mit dem was Sie tun.
Can we talk about it?	Können wir darüber sprechen?
The company has some new goals regarding your job.	Das Unternehmen hat ein paar neue Ziele Ihren Job betreffend.
We'd like to fix/set some new targets/goals.	Wir würden gerne, ein paar neue Ziele festlegen.
Let's talk about what we can achieve.	Lassen Sie uns darüber reden, was wir erreichen können.

## 7.3 Mitarbeiterhandbuch und Verhaltenskodex

The <b>employee handbook</b> (or staff handbook) is a document in which the company's practices and procedures are described. This is normally issued to new staff during their induction session. Employees are expected to have read and understood it.	Das <b>Mitarbeiterhandbuch</b> ist ein Dokument in welchem die Handlungen und Vorgehensweisen im Unternehmen beschrieben sind. Das Handbuch wird normalerweise an neue Mitarbeiter während der Einführungsphase ausgegeben. Es wird von den Angestellten erwartet, dass Sie dieses gelesen und verstanden haben.
---	--

<p>The company handbook will need to be amended and updated from time to time. It should also be referred to in the contract of employment. Such handbooks may vary according to employer, but in principle the following items should be described and documented:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Introduction</li> <li>■ Equal opportunities policy</li> <li>■ health and safety policy</li> <li>■ training</li> <li>■ business expenses</li> <li>■ attendance and timekeeping</li> <li>■ appearance</li> <li>■ alcohol and smoking</li> <li>■ e-mail and internet</li> <li>■ telephones and other facilities</li> <li>■ accepting gifts</li> <li>■ data protection</li> <li>■ whistle-blowing policy</li> <li>■ dismissal and disciplinary rules and procedure</li> <li>■ grievance procedure</li> </ul> <p>The <b>code of conduct</b> describes what is expected of employees. The company will carry out its business in a fair, impartial way, ethically and correctly, with regard to customers, suppliers, employees and the community in general.</p>	<p>Das Mitarbeiterhandbuch muss von Zeit zu Zeit erweitert und auf den neuesten Stand gebracht werden. Auf das Mitarbeiterhandbuch sollte auch im Arbeitsvertrag Bezug genommen werden. Solche Handbücher können je nach Arbeitgeber verschieden sein, sie sollten jedoch prinzipiell folgende Punkte beschreiben und dokumentieren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Einführung</li> <li>■ Richtlinie zur Chancengleichheit</li> <li>■ Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinie</li> <li>■ Schulungen</li> <li>■ Spesen</li> <li>■ Anwesenheit und Zeiterfassung</li> <li>■ Äußeres Erscheinungsbild</li> <li>■ Alkohol und Rauchen</li> <li>■ E-Mail und Internet</li> <li>■ Telefon und andere Einrichtungen</li> <li>■ Annahme von Geschenken</li> <li>■ Datenschutz</li> <li>■ Richtlinie zur Meldung von Verstößen</li> <li>■ Kündigungs- und Disziplinarregelungen</li> <li>■ Beschwerdeverfahren</li> </ul> <p>Der <b>Verhaltenskodex</b> beschreibt was von den Angestellten erwartet wird. Das Unternehmen wird sein Geschäft in einer objektiven, ethisch einwandfreien und hinsichtlich der Kunden, Zulieferer, Beschäftigten und der Allgemeinheit korrekten Art und Weise ausführen.</p>
--	--

## Textbausteine: Einen Verhaltenskodex verfassen

Nachfolgend finden Sie einige Mustersätze in Form von Dos and Don'ts für die Erstellung eines Verhaltenskodex für Mitarbeiter.

+	Dos
Do observe all regulations on the use and disclosure of information.	Beachten Sie unbedingt alle Regelungen bezüglich der Verwendung und Bekanntgabe von Informationen.

Observe all rules on protecting information.	Befolgen Sie alle Regelungen hinsichtlich des Schutzes von Informationen.
May fair dealing a basis for all business activities.	Machen Sie aufrichtiges Handeln zum Grundsatz aller Ihrer geschäftlichen Aktivitäten.
Do keep secret all company, client and supplier assets. Use them only for company-approved activities.	Bewahren Sie Stillschweigen über das Vermögen der Firma, Kunden und Zulieferern. Verwenden Sie diese nur für Zwecke die durch die Firma autorisiert sind.
Do apply valid laws, rules and regulations.	Wenden Sie geltendes Recht, Regeln und Bestimmungen an.
Immediately report any illegal or unethical conduct to management.	Melden Sie sofort jede illegale oder unmoralische Verhaltensweise dem Management.
Ask questions, seek guidance, report suspected violations of the code of conduct.	Stellen Sie Fragen, holen Sie Rat ein, melden Sie jeden mutmaßlichen Verstoß gegen den Verhaltenskodex.
<b>— Don'ts</b>	
Don't engage in any activity that could create a conflict of interest between you and the company.	Beteiligen Sie sich an keiner Aktivität, die zu einem Interessenskonflikt zwischen dem Unternehmen und Ihnen führen kann.
Don't take advantage of your position to make personal profit.	Nutzen Sie Ihre Position nicht zu Ihrem persönlichen Nutzen aus.
Don't do any insider trading.	Betreiben Sie kein Insiderhandel.
Don't communicate "closed" information to the public.	Machen Sie keine vertraulichen Informationen öffentlich.
Don't use information obtained in the course of employment for personal gain or benefit.	Verwenden Sie keine Informationen, die Sie im Verlauf Ihrer Beschäftigungen erlangt haben, um sich persönlich zu bereichern oder zu Ihrem persönlichen Vorteil.
Take up any outside activities or employment which may have a detrimental effect on the company's interests.	Unterlassen Sie außerdienstliche Aktivitäten oder Beschäftigungsverhältnisse, die sich nachteilig auf die Interessen des Unternehmens auswirken.
Don't discriminate against customers and other employees.	Diskriminieren Sie keine Kunden oder andere Beschäftigte.
Don't receive or give any gift, loan, fee, reward or advantage for doing, or not doing, something or showing favour or disfavour to any person or organisation in your official capacity.	Akzeptieren oder geben Sie kein Geschenk, Darlehen, Gebühren, Belohnung oder Vorteil für Ihr Tun oder Unterlassen, oder dafür, dass Sie Sympathien oder Antipathien gegenüber einer Person oder gegenüber einer Organisation im Rahmen Ihrer dienstlichen Eigenschaft zeigen.

Don't use office equipment or mail facilities for personal use.	Benutzen Sie keine Büroausstattung oder Einrichtungen für den Postverkehr für den persönlichen Gebrauch.
---	--

## Mustertext: Code of Conduct

### Code of Conduct

This Code of Conduct outlines behaviour expected from all employees of [Company].

[Company] will conduct its business fairly, impartially, in an ethical and correct manner, and will fully comply with all applicable laws and regulations. In conducting its business, integrity must underlie all Company tasks, including those with customers, suppliers, communities and among employees. The highest standards of ethical business conduct are required of our employees in the performance of their company tasks. Employees may not perform any activity that may bring the Company's honesty, impartiality reputation into question or otherwise cause embarrassment to the company.

Employees will ensure that:

- they do not engage in any activity that might create a conflict of interest for the company or for themselves as an individual.
- they do not take advantage of their position to seek personal gain through the inappropriate use of non-public information or abuse of their position. This includes not engaging in insider-trading.
- they will follow all regulations on use and disclosure of information. This includes following all guidelines for protecting confidential information.
- they observe that fair dealing is the foundation of all of our business and interactions.
- they will keep secret all company, client and supplier assets and use them only for appropriate company-approved activities.
- without exception, they will comply with all applicable laws, rules and regulations.
- they will immediately report any illegal or unethical conduct to management or other appropriate authorities.
- they will not use information obtained in the course of employment for personal gain or benefit or take up outside activities or employment which may have a detrimental effect on the Company's interests.
- they will not discriminate against customers and other employees
- they will not receive or give any gift, loan, fee, reward or advantage for doing, or not doing, something, or show, in their official capacity, favour or disfavour to any person or organisation.

Every employee has the responsibility to ask questions, seek guidance and report suspected violations of this Code of Conduct. Any form of retaliation against employees who come forward to raise genuine concerns will not be tolerated.



## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine alphabetische Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um die Einführung und Einweisung neuer Mitarbeiter.

English	German
abuse	Missbrauch
access to	Zugriff auf
amend <i>The contract needs to be amended.</i>	ändern; überarbeiten <i>Der Vertrag muss geändert werden.</i>
appearance	äußeres Erscheinungsbild
attention <i>She caught the attention of the CEO.</i>	Aufmerksamkeit <i>Sie lenkte die Aufmerksamkeit des Vorstands auf sich.</i>
behalf; on ~ of <i>I want to thank you on behalf of the management.</i>	im Namen von <i>Ich möchte mich bei Ihnen im Namen der Geschäftsleitung bedanken.</i>
behaviour	Verhalten
best of luck <i>I wish you the best of luck in your new job.</i>	viel Glück <i>Ich möchte Ihnen viel Glück in Ihrer neuen Stelle wünschen.</i>
briefly	kurz
capacity; in his ~ <i>I need to sign the contract in my capacity as managing director.</i>	in seiner Funktion <i>Ich muss den Vertrag in meiner Funktion als Geschäftsführer unterzeichnen.</i>
code of conduct	Verhaltenskodex
company objectives	Unternehmensziele
comply with <i>We need to comply with the rules.</i>	befolgen <i>Wir müssen die Regeln befolgen.</i>
conflict of interest	Interessenkonflikt
contract of employment	Arbeitsvertrag
data protection	Datenschutz
detrimentally <i>The exchange rate has affected our results detrimentally.</i>	schädlich, nachteilig <i>Der Wechselkurs hat sich nachteilig auf unser Ergebnis ausgewirkt.</i>
disclosure	Offenlegung
ejector seat	Schleudersitz
embarrassment	Verlegenheit
equal opportunities policy	Richtlinie zur Chancengleichheit

<i>The firm operates an equal opportunities policy.</i>	<i>Das Unternehmen wendet eine Richtlinie zur Chancengleichheit an.</i>
equal opportunity	Chancengleichheit
fee	Gebühr
fill the gap <i>With his qualifications he certainly fills the gap.</i>	die Lücke schließen <i>Mit seinen Qualifikationen schließt er sicherlich die Lücke.</i>
follow-up	im Anschluss an etwas
gain <i>Do not take advantage of this information for your personal gain.</i>	Bereicherung <i>Machen Sie sich diese Information nicht zu Ihrer persönlichen Bereicherung zunutze.</i>
gathering	Zusammentreffen
goal	Ziel
grievance procedure <i>If you have a problem there's a grievance procedure to follow.</i>	Beschwerdeverfahren <i>Wenn Sie ein Problem haben, gibt es ein Beschwerdeverfahren dem zu folgen ist.</i>
health and safety policy	Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinie
impartiality	Unbefangenheit
in principle	prinzipiell
inappropriate	unangemessen
inductee	neuer, einzuweisender Mitarbeiter
induction <i>The new employee had a one-day induction into the firm.</i>	Einführung <i>Der neue Mitarbeiter erhielt eine eintägige Einführung in das Unternehmen.</i>
innovative	innovativ
integral	integral; wesentlich
issue <i>We need to issue new shares.</i>	ausgeben <i>Wir müssen neue Aktien ausgeben.</i>
job description	Arbeitsplatzbeschreibung
laudable	lobenswert
layout	Ausgestaltung
loan	Darlehen
master something <i>The team has really mastered the challenge.</i>	etwas meistern <i>Das Team hat die Herausforderung in der Tat gemeistert.</i>
members of staff	Belegschaft; Mitarbeiter
occasion; on the ~ of <i>On the occasion of the company's twenty-fifth anniversary you will all receive a bonus.</i>	anlässlich <i>Anlässlich des fünfundzwanzigjährigen Jubiläums der Firma erhalten Sie alle einen Bonus.</i>

on behalf of	im Namen von
one-page report	1-seitiger Bericht
out of date	veraltet
recommend	empfehlen
reputation	Ruf
reward	Belohnung
sacrifice <i>I sacrificed a lot to be successful.</i>	opfern <i>Ich habe eine Menge geopfert um erfolgreich zu sein.</i>
staff handbook	Mitarbeiterhandbuch
supplier	Lieferant
take advantage of something	einen Vorteil aus etwas ziehen
update	aktualisieren
valuable	wertvoll
verification	Überprüfung; Bestätigung
violation <i>This is a violation of company rules.</i>	Verstoß <i>Dies ist ein Verstoß gegen die Unternehmensregeln.</i>
warm welcome <i>I'd like to express a warm welcome to everyone here.</i>	herzlich willkommen <i>Ich möchte alle Anwesenden herzlich willkommen heißen.</i>
whistle-blowing policy	Richtlinie zur Meldung von Verstößen

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Find the terms for the following definitions

1. an introduction to the culture, procedures and processes of a company = i \_\_\_\_\_
2. the head office of a company = h \_\_\_\_\_
3. the first feelings about something or somebody = f \_\_\_\_\_ i \_\_\_\_\_
4. a series of rules to ensure a safe workplace = h \_\_\_\_\_ & s \_\_\_\_\_
5. complaint or dissatisfaction on the part of an employee = g \_\_\_\_\_

### Task 2: Put in the missing prepositions

1. It should give information \_\_\_\_\_ the physical layout.
2. Step-by-step guide \_\_\_\_\_ an induction speech.
3. Mr Smith has come to us \_\_\_\_\_ several years of experience in Japan.
4. \_\_\_\_\_ behalf of the company, welcome to Mr Smith.
5. I'm sure we can count \_\_\_\_\_ the support of all of you.

**Task 3: Build up the vocabulary grid**

Noun	Verb	Adjective	Adverb	German
	provide		XXX	
requirement			XXX	
			XXX	erlauben
dismissal			XXX	
	be equal / equalise			
	be	impartial		

**Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere praktische Arbeitsmittel zum Thema Mitarbeitereinführung zur Verfügung:

- Checkliste und Protokoll für die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters.
- Muster für ein Mitarbeiterhandbuch.



## 8 Arbeitsvertrag erstellen

In diesem Modul geben wir Ihnen alle notwendigen Hilfsmittel an die Hand, um einen Arbeitsvertrag auf Englisch zu erstellen:

- Eine *Checkliste* informiert Sie über den Aufbau eines Arbeitsvertrages.
- Und gleich im Anschluss finden Sie über 70 *Textbausteine* zu allen Themen, die in einem Arbeitsvertrag geregelt werden sollten.
- Darüber hinaus bieten wir Ihnen einen vollständigen *Mustervertrag* an, den Sie als Download auch auf der Internetseite [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler) finden.

Alle wichtigen themenspezifischen *Vokabeln* finden Sie am Ende des Moduls sowie etliche *Übungen*, um Ihr neu erlerntes Wissen zu überprüfen. (Die Lösungen finden Sie im Anhang dieses Buches).

### Die Meilensteine: Einen Arbeitsvertrag erstellen



## 8.1 Wie ein Arbeitsvertrag aufgebaut ist

<p>The employment contract legally establishes the relationship between the employer and the employee.</p> <p>The contract can be verbal or in writing or a mix of both of these. Normally the employer has a legal duty to give the prospective employee a written statement of the main terms and conditions under which they are employed. Details vary from country to country.</p>	<p>Der Arbeitsvertrag fixiert in rechtlicher Hinsicht das Verhältnis zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer.</p> <p>Der Vertrag kann mündlich oder schriftlich oder eine Mischung von beiden sein. Normalerweise ist der Arbeitgeber rechtlich dazu verpflichtet, seinen zukünftigen Arbeitnehmern eine schriftliche Erklärung über die Bedingungen und Umstände unter welchen sie beschäftigt werden auszuhändigen. Die Einzelheiten sind von Land zu Land verschieden.</p>
---	---

### Checkliste: Bestandteile eines Arbeitsvertrags

Die nachfolgende Übersicht zeigt die wesentlichen Bestandteile eines englischen Arbeitsvertrages im Überblick. In dem darauffolgenden Leitfaden erhalten Sie für jeden Abschnitt des Arbeitsvertrages Musterformulierungen.

Preamble	Präambel	
This agreement is concluded between [Employer] and [Employee].	Dieser Vertrag wird geschlossen zwischen [Arbeitgeber] und [Arbeitnehmer].	
This document fixes the terms and conditions of employment under the valid law of [Country].	Dieses Dokument legt die Arbeitsbedingungen unter geltendem Recht von [Land].	
1. Job Title and commencement	Berufsbezeichnung und Beginn des Arbeitsverhältnisses	
2. Remuneration	Vergütung	
3. Trial Period	Probezeit	
4. Hours of Work	Arbeitszeiten	
5. Overtime	Überstunden	
6. Holidays	Urlaub	
7. Sickness	Krankheit	
8. Collective agreements	Tarifabkommen	
9. Pension	Rente	

10. Termination	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
11. Confidentiality	Geheimhaltung	
12. Non-competition	Wettbewerbsklausel	
13. Dismissal, Discipline and Grievance	Kündigung, Disziplinar- und Beschwerdev erfahren	
14. Severability clause	Salvatorische Klausel	
15. Prior agreements	Vorherige Vereinbarungen	
16. Governing Law	Geltendes Recht	

## Textbausteine: Arbeitsverträge rechtssicher erstellen

Preamble	Präambel
This agreement is concluded between [Employer] and [Employee].	Dieser Vertrag wird geschlossen zwischen [Arbeitgeber] und [Arbeitnehmer].
This document fixes the terms and conditions of employment under the valid law of [Country].	Dieses Dokument legt die Arbeitsbedingungen unter geltendem Recht von [Land].
1. Job title and commencement	1. Berufsbezeichnung und Beginn des Arbeitsverhältnisses
The employer agrees to employ [Name] from [Date] in the capacity of [Job title].	Der Arbeitgeber stimmt der Beschäftigung von (Name) ab (Datum) in der Eigenschaft als (Stellenbezeichnung) zu.
The company will employ [Name] with effect from [Date] as [Job title].	Das Unternehmen beschäftigt (Name) mit Wirkung vom (Datum) als (Stellenbezeichnung).
The employee shall be appointed as [Job title] from [Date].	Der Arbeitnehmer wird mit Wirkung vom (Datum) zum (Stellenbezeichnung) ernannt.
The employee's duties required for this position are set out in the job description.	Die für diese Position erforderlichen Aufgaben des Arbeitnehmers sind in der Arbeitsplatzbeschreibung festgelegt.
The specific duties depend on the individual job description.	Die spezifischen Pflichten ergeben sich aus der individuellen Arbeitsplatzbeschreibung ab.
The employee will be employed as [Job title] with the following area of responsibility ...	Der Arbeitnehmer wird als (Stellenbezeichnung) mit folgenden Verantwortlichkeiten beschäftigt.



The job description may be reasonably modified from time to time to meet the needs of the employer's business.	Die Arbeitsplatzbeschreibung kann von Zeit zu Zeit angemessen modifiziert werden um den betrieblichen Bedürfnissen des Arbeitgebers gerecht zu werden.
The Company is authorized to change the type and scope of the employee's duties should this become necessary for business reasons.	Das Unternehmen ist ermächtigt, Art und Umfang der Pflichten des Arbeitnehmers bei betrieblicher Veranlassung zu ändern.
The Company reserves the right to extend, reduce or amend the job description, within the scope of the employee's duties.	Das Unternehmen behält sich das Recht vor die Arbeitsplatzbeschreibung im Rahmen der Aufgaben des Angestellten zu erweitern, zu verkürzen oder zu ändern
<b>2. Remuneration</b>	<b>2. Vergütung</b>
The employer shall pay/is obliged to pay a salary of XX per year.	Der Arbeitgeber zahlt ein Jahresgehalt von XX.
The employee shall receive a gross monthly salary of XX.	Der Arbeitnehmer erhält ein Bruttogehalt von XX.
In remuneration of the employee's work, the employee shall receive a gross annual salary of XX.	Als Vergütung für die geleistete Arbeit, erhält der Arbeitnehmer ein jährliches Bruttogehalt von XX.
Salary is payable by bank transfer at monthly intervals on the last day of the month.	Das Gehalt wird monatlich mittels Banküberweisung zum letzten Tag eines jeden Monats bezahlt.
The salary is to be paid by bank transfer.	Das Gehalt wird durch Banküberweisung gezahlt.
Remuneration is always payable in the middle of the calendar month.	Die Vergütung wird immer zur Mitte eines Kalendermonats gezahlt.
Should the Company voluntarily award the employee an additional bonus, this shall not give legal entitlement to bonus payments in the future.	Sollte das Unternehmen dem Beschäftigten freiwillige Zulagen gewähren, so entsteht dadurch kein Anspruch auf zukünftige Bonuszahlungen.
The payment of bonuses, shares in profits and other miscellaneous remuneration is made at the discretion of the Company. Regular payment of these does not constitute a legal claim for the future.	Die Zahlung von Zulagen, Gewinnbeteiligungen und anderen Entlohnungen liegt im Ermessen des Unternehmens. Regelmäßige Zahlung dieser begründet keinen zukünftigen Rechtsanspruch.
The right to bonuses is only granted after the employee has been in the Company's service for at least XX months.	Der Anspruch auf Zulagen wird erst nach einer Zugehörigkeit von mindestens XX Monaten gewährt.

3. Trial period and termination of employment during the trial period	3. Probezeit
The first XX months are a trial period/probationary period.	Die ersten XX Monate gelten als Probezeit.
This contract is subject to a probationary period of XX months.	Der Vertrag unterliegt der Probezeit von XX Monaten.
The employee is obliged to work XX months as a trial period.	Der Beschäftigte ist verpflichtet XX Monate zur Probe zu arbeiten.
During this period, either contract party may terminate the contract by giving one month's notice to the month end.	Während dieser Zeit kann jede Vertragspartei den Vertrag mit einer Frist von einem Monat zum Monatsende kündigen.
4. Hours of work /hours of employment	4. Arbeitszeiten
The employee's normal hours shall be from [Time] to [Time] on Monday to Friday.	Die gewöhnliche Arbeitszeit des Beschäftigten ist montags bis freitags von (Zeit) bis (Zeit).
Regular working hours are XX hours per week. The start and end time of daily hours of work, as well as break entitlements, shall be agreed between the employee and the employee's superiors.	Die Regelarbeitszeit beträgt XX Stunden pro Woche. Der Arbeitsbeginn und das Arbeitsende sowie der Anspruch auf Pausen wird zwischen dem Beschäftigten und dessen/deren Vorgesetzten vereinbart.
5. Overtime	5. Überstunden
The employee may be required to work such additional hours as is reasonable to meet the requirements of the employer's business at an overtime rate of XX per hour.	Vom Arbeitnehmer kann verlangt werden, zusätzliche Arbeitsstunden, die für den Geschäftsbetrieb des Arbeitgebers notwendig sind, zu leisten. Hierfür wird ein Überstundensatz von XX pro Stunde zu Grunde gelegt.
The employee is obliged to work overtime by arrangement within the framework of the applicable legal working time regulations.	Der Arbeitnehmer ist im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben verpflichtet, Überstunden abzuleisten.
Overtime is paid in accordance with the applicable Company guidelines or plant agreements.	Überstunden werden in Übereinstimmung mit den entsprechenden Firmenrichtlinien oder Betriebsvereinbarungen vergütet.
6. Holidays/vacation	6. Urlaub
The employee shall be entitled to [Number] days' leave/holiday per calendar year at full pay.	Der Beschäftigte hat einen Urlaubsanspruch von (Anzahl) Tagen pro Kalenderjahr bei voller Bezahlung.
The employee is entitled to XX working days' vacation per calendar year.	Der Beschäftigte hat einen Urlaubsanspruch von XX Arbeitstagen pro Kalenderjahr.
The Company will grant XX working days' vacation per year.	Das Unternehmen gewährt 30 Arbeitstage Urlaub pro Jahr.

Any leave shall be agreed with the Company but take into account the preferences of the employee.	Der Urlaub ist mit dem Unternehmen unter Berücksichtigung der Wünsche des Beschäftigten abzustimmen.
Vacation entitlement must be taken during the current year.	Der Urlaubsanspruch muss im laufenden Jahr geltend gemacht werden.
Holidays must be taken at times convenient to the employer.	Der Urlaub muss unter Berücksichtigung der Belange des Arbeitgebers genommen werden.
The employee is obliged to submit applications for leave in writing to the superiors responsible.	Der Beschäftigte muss Urlaubswünsche schriftlich an den Vorgesetzten einreichen.
No more than XX weeks holiday must be taken at any one time without permission.	Ohne Genehmigung darf der Urlaub XX Wochen am Stück nicht überschreiten.
<b>7. Sickness/Time off work due to sickness</b>	<b>7. Krankheit</b>
If the employee is absent from work due to sickness or injury, he or she or someone on his or her behalf should inform the employer of the reason for the absence as soon as possible but no later than [XX].	Sollte der Arbeitnehmer aufgrund von Krankheit oder Verletzung dem Arbeitsplatz fernbleiben, so muss er oder sie oder ein Beauftragter den Arbeitgeber über den Grund des Fernbleibens sobald wie möglich informieren, jedoch nicht später als XX.
In the event of sickness or other inability to work, the employee's direct superior is to be informed on the first day of absence.	Im Falle von Krankheit oder einer anderen Arbeitsunfähigkeit, muss der direkte Vorgesetzte des Arbeitnehmers am ersten Tag der Abwesenheit informiert werden.
The employee is obliged to inform the Company immediately of anything that prevents the employee from performing his duties.	Der Beschäftigte muss das Unternehmen sofort über alles was ihn daran hindert seinen Verpflichtungen nachzukommen informieren.
The Company reserves the right to ask the employee at any stage of absence to produce/provide a medical certificate/note and/or to undergo a medical examination.	Das Unternehmen behält sich das Recht vor, vom Arbeitnehmer während der gesamten Abwesenheit ein ärztliches Attest/Krankenschein und/oder eine medizinische Untersuchung zu verlangen.
After more than three days' sickness a sick/medical note issued by a doctor is to be submitted.	Nach mehr als drei Tagen Krankheit muss ein durch einen Arzt erstelltes Attest eingebracht werden.
In the case of illness, the employee is obliged to present a medical certificate confirming the employee's inability to work.	Im Krankheitsfalle muss der Beschäftigte einen Krankenschein einreichen, der die Arbeitsunfähigkeit bestätigt.
The note should contain details of the expected duration of sickness.	Der Krankenschein sollte Angaben über die voraussichtliche Dauer der Krankheit beinhalten.

The note should indicate the anticipated duration of the absence.	Der Krankenschein sollte die voraussichtliche Dauer der Abwesenheit beinhalten.
The employee shall be paid normal remuneration during sickness absence for a maximum of XX weeks in any period of XX months.	Der Arbeitnehmer erhält während der krankheitsbedingten Abwesenheit in einem Zeitraum von XX Monaten für die Dauer von maximal XX Wochen das volle Gehalt.
In the event of sickness the most recent base salary will continue to be paid for the duration of XX months.	Im Falle der Erkrankung wird das zuletzt gezahlte Grundgehalt für die Dauer von XX Monaten weiter gezahlt.
Payment of salary in the case of illness shall continue in accordance with the law governing the continued payment of remuneration.	Die Gehaltsfortzahlung im Krankheitsfall erfolgt gemäß den gesetzlichen Bestimmungen zur Gehaltsfortzahlung.
<b>8. Collective agreements</b>	<b>8. Tarifabkommen</b>
There are no collective agreements in force directly relating to the terms of your employment.	Es bestehen keine Tarifvereinbarungen die Ihr Arbeitsverhältnis direkt betreffen.
The terms of the collective agreement dated [Date] made between [XX] and [XX] shall be deemed to be included in this agreement.	Die Bestimmungen der Tarifvereinbarungen vom (Datum), die zwischen (XX) und (XX) vereinbart wurden, gelten für diese Vereinbarung.
<b>9. Pension / company pension scheme</b>	<b>9. Rente</b>
The employee shall be entitled to join the employer's pension scheme.	Der Arbeitnehmer ist berechtigt der Pensionskasse des Arbeitgebers beizutreten.
The Company undertakes to include the employee in a company pension scheme.	Die Gesellschaft verpflichtet sich, den Arbeitnehmer in die betriebliche Altersvorsorge aufzunehmen.
Details are set out in the staff handbook.	Einzelheiten sind im Mitarbeiterhandbuch festgelegt.
The company shall offer the employee a salary conversion option in accordance with statutory provisions.	Das Unternehmen bietet dem Arbeitnehmer eine Gehaltsumwandlungsoption gemäß den gesetzlichen Bestimmungen.

10. Termination	10. Beendigung des Arbeitsverhältnisses
<p>The employer may terminate this agreement by giving written notice to the employee as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ With not less than one week's notice during the first two years of continuous employment.</li> <li>■ With not less than a further one week's notice for each full year of continuous employment after the first two years.</li> <li>■ With not less than 12 weeks' notice after 12 years of continuous employment.</li> </ul>	<p>Der Arbeitgeber kann diese Vereinbarung wie folgt schriftlich kündigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mit einer Kündigungsfrist von mindestens einer Woche innerhalb der ersten zwei Jahre ununterbrochener Beschäftigung.</li> <li>■ Mit einer Kündigungsfrist von mindestens einer weiteren Woche pro Jahr ununterbrochener Beschäftigung nach den ersten zwei Jahren.</li> <li>■ Mit einer Kündigungsfrist von mindestens 12 Wochen nach 12 Jahren ununterbrochener Beschäftigung.</li> </ul>
Either party may terminate by giving XX weeks' notice to the month end.	Jede Partei kann den Vertrag unter Einhaltung einer Kündigungsfrist von XX Wochen zum Monatsende kündigen.
The employee may terminate this agreement by giving one week's written notice to the employer.	Der Arbeitnehmer kann diese Vereinbarung schriftliche mit einer Frist von einer Woche gegenüber dem Arbeitgeber kündigen.
The employer may terminate this agreement without motive or payment in lieu of notice in the case of serious or persistent misconduct such as a major breach of the employer's disciplinary rules.	Der Arbeitgeber kann diese Vereinbarung ohne Angabe von Gründen oder Abgeltung jederzeit im Falle eines schwer wiegenden oder hartnäckigen Fehlverhaltens, wie beispielsweise des schweren Bruchs der Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter, kündigen.
11. Confidentiality / obligation to maintain secrecy	11. Geheimhaltung
The employee shall not disclose or allow disclosure of any confidential information.	Der Arbeitnehmer darf keine vertraulichen Informationen offenbaren oder deren Offenbarung zulassen.
The employee undertakes to maintain secrecy with respect to ...	Der Arbeitnehmer bewahrt Stillschweigen hinsichtlich ...
The employee is obliged to maintain secrecy regarding business and operational secrets, also after leaving the Company.	Der Arbeitnehmer ist zur Geheimhaltung hinsichtlich von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen auch nach seinem Ausscheiden verpflichtet.

Furthermore, the employee undertakes to treat as the property of the Company all documents, printed papers and other business papers of any kind whatsoever entrusted to the employee, as well as outcomes of the employee's professional activities and all records.	Darüberhinaus verpflichtet sich der Beschäftigte alle Firmendokumente, Drucksachen und andere Dokumente gleich welcher Art, welche dem Arbeitnehmer anvertraut worden sind, sowie die Ergebnisse der beruflichen Aktivitäten des Arbeitnehmers einschließlich aller Unterlagen als Eigentum des Unternehmens zu behandeln.
12. Non-competition	12. Wettbewerbsklausel
For a period of [Number] months/years after the termination of these agreements, the employee shall not solicit or seek business from any clients of the employer who were clients of the employer at the time during the 12 months immediately preceding the termination of the agreement.	Für eine Zeit von (Anzahl) Monaten/Jahren nach Beendigung dieser Vereinbarung unterlässt der Beschäftigte sich bei den in den letzten, unmittelbar der Beendigung der Vereinbarung vorangegangenen 12 Monaten gewonnen Kunden des Arbeitgebers zu bewerben oder geschäftlich aktiv zu werden.
If requested to do so by the Company, the employee will be prepared to sign an agreement restricting competition within the meaning of the regulations in §§74 ff. of the German Commercial Code.	Auf Verlangen des Unternehmens ist der Beschäftigte bereit eine Wettbewerbsvereinbarung gemäß den Regelungen der §§ 74ff HGB zu unterzeichnen.
13. Dismissal, discipline, grievance	13. Kündigung, Disziplinar- und Beschwerdeverfahren
The rules are set out in the employer's staff handbook.	Die Regeln sind im Arbeitnehmerleitfaden festgelegt.
Either party may terminate the employment contract by giving [Number] months' notice to the month's end.	Jede Partei kann den Arbeitsvertrag mit einer Frist von (Anzahl) Monaten zum Monatsende kündigen.
The right to terminate without notice for important reasons is not affected.	Das Recht zur außerordentlichen Kündigung bleibt unberührt.
14. Severability clause/changes to the contract	14. Salvatorische Klausel
If any provision of this agreement should be held to be invalid it shall to that extent be severed and the remaining provisions shall continue to have full force and effect.	Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung ungültig sein, so soll diese durch eine Bestimmung ersetzt werden, die dem wahrscheinlichen Willen der Vertragsparteien entspricht. Die restlichen Bestimmungen behalten ihre Gültigkeit.

All changes to this contract must be made in writing. Verbal agreements are not valid. Any changes made in writing to individual sections have no effect on the other agreements.	Alle Änderungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform. Mündliche Abreden sind ungültig. Alle schriftlichen Änderungen einzelner Abschnitte beeinflussen die anderen Vereinbarungen nicht.
Should any individual provisions of the contract become inoperative, the validity of the other sections of the contract remains intact.	Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages undurchführbar sein, so bleiben die anderen Klauseln des Vertrages davon unberührt.
Should any provision of the contract be or become ineffective, this does not affect the validity of the remaining provisions.	Sollte eine Klausel dieses Vertrages rechtsunwirksam sein oder rechtsunwirksamen werden, betrifft das nicht die Gültigkeit der verbleibenden Klauseln.
<b>15. Prior agreements</b>	<b>15. Vorherige Vereinbarungen</b>
This agreement cancels and is a substitute for all previous engagements, agreements and arrangements relating to your employment, all of which shall be deemed to have been terminated by mutual consent.	Diese Vereinbarung beendet und ersetzt alle Ihr Arbeitsverhältnis betreffenden vorhergegangenen Verpflichtungen, Vereinbarungen und Maßnahmen welche einvernehmlich beendet worden sind.
<b>16. Governing law/place of performance and place of jurisdiction</b>	<b>16. Geltendes Recht</b>
The place of performance is the location where the liabilities in dispute are to be performed. The place of performance is [XX].	Erfüllungsort ist der Ort an welchem die streitgegenständlichen Verpflichtungen zu erfüllen sind. Der Erfüllungsort ist (XX).
This agreement shall be construed in accordance with the laws of [XX] and shall be subject to the exclusive jurisdiction of the [XX] courts.	Diese Vereinbarung soll gemäß den gesetzlichen Bestimmungen von (XX) ausgelegt werden und soll der ausschließlichen Gerichtsbarkeit von (XX) unterworfen sein.

## 8.2 Vertragsarten

<p>There are several different kinds of contracts of employment. These are related to the type of work, the duration of the employment, and the kind of employment relationship desired by both parties.</p> <p>The different types of contract regarding duration are: contracts for an indefinite period, and fixed term or limited contracts. Regarding specific tasks: short-term contracts, part-time contracts and service contracts.</p>	<p>Es gibt verschiedene Arten von Arbeitsverträgen. Dies hängt von der Art der Arbeit, der Dauer der Beschäftigung und der von beiden Parteien gewollten Art des Beschäftigungsverhältnisses ab.</p> <p>Die verschiedenen Arten von Verträgen bezüglich der Vertragsdauer umfassen: unbefristete und befristete Arbeitsverträge. Hinsichtlich spezieller Aufgaben: Kurzzeitarbeitsverhältnisse, Teilzeitarbeitsverhältnisse und Dienstleistungsverträge</p>
---	---

**Muster: Unbefristeter Arbeitsvertrag****Contract of Employment**

The following contract of employment is concluded between  
[Company name]

and

[Name]

**§1 Scope of duties**

Mr/Mrs/Ms [Name] is employed as [XX] starting on [Date].

The employee has been informed in detail about the scope of his/her duties in line with §81/1 of the Works Council Constitution Act.

The company reserves the right to assign the employee different yet appropriate and reasonable duties within the company in compliance with his/her collectively agreed rights.

**§2 Secondary employment**

Taking on paid secondary employment, which could compromise the employee's work, is only permitted after receiving prior approval from the company.

**§3 Probationary period**

This contract is concluded with a probationary term of xx months and can be terminated with one month's notice to the end of the month within the probationary period. This does not affect the right to terminate the employment contract without notice.

**§4 Working times**

The provisions of the labour contract for the Hessian Metal Industry determine the working times.

The start and end of the working times, and the time and duration of breaks are governed by the works agreement.

**§5 Remuneration**

The employee receives a monthly gross salary of € 0000 (in words: XX euros).

The salary is paid on the last day of each calendar month. The payment is made by funds transfer. The monthly gross salary is calculated on the basis of 00 hours per week as follows:



Salary bracket:

Basic salary: \_\_\_\_\_ €

Voluntary bonus: \_\_\_\_\_ €

Gross salary: \_\_\_\_\_ €

The voluntary bonus can be settled with future scale salary increases.

#### §6 Extra bonuses

The employee receives bonus payments in line with the applicable collectively agreed scale or company regulations.

Insofar as these are voluntary bonuses, the payments do not grant any legal rights against the company, even when they are made repeatedly without express reservation of voluntariness.

The right to extra bonuses is only valid after the employee has been working for the company for an uninterrupted term of 6 months in a calendar year.

Employees who have handed in their notice or have been dismissed for breach of their employment contract do not receive Christmas bonus when payment is made. Employees leaving the company before March 31 of the coming year do not receive the voluntary component of the extra bonus, or must pay it back.

#### §7 Attachment of salary

It is not permitted to transfer remuneration. In the event of attachment of salary or assignment of salary in breach of contract, the company is authorized to charge a fee to the value of maximum 3 % of the amount of the attachment or assignment of salary to be processed.

#### §8 Costs and expenses

The reimbursement of costs and expenses complies with the corresponding guidelines for costs.

#### §9 Time off work due to sickness

In the event of sickness or other inability to work, the employee's direct superior is to be informed on the first day of absence.

After more than three days sickness a sick note issued by a doctor is to be submitted with details of the expected duration of sickness.

#### §10 Vacation

The provisions of the collective bargaining agreement determine the vacation entitlement.

The employee is currently entitled to 30 working days vacation per full year.

The full vacation eligibility can only be asserted after working for the company for six months. The vacation time is fixed in agreement between the employee and the departmental management in the first quarter of each year within the scope of vacation planning. The nature of the business determines when vacation may be taken, although personal wishes will be granted where possible.

Every employee has the right to vacation pay as stipulated in the collective bargaining agreement. This is calculated as follows:

2.4 % of the gross monthly salary times the number of vacation days in the calendar year. In the event of changes to salary, the last 6 months are used as the basis.

#### §11 Professional secrecy

The employee is obliged to maintain secrecy regarding business and company secrets. This also applies after leaving the company.

#### §12 Ban on competition

If requested to do so by the company, the employee will be prepared to sign an agreement restricting competition within the meaning of the regulations in §§74 ff. of the German Commercial Code.

#### §13 Notice period

Once the probationary period has expired, the notice period specified in the collective bargaining agreement is valid.

Should the notice periods that the company is obliged to guarantee the employee be extended due to legal provisions, these extended periods apply to both parties to the contract. The employment relationship ends without notice at the end of the month in which the employee becomes 65 years of age.

Notice must be given in writing.

It is not possible to give notice before the agreed starting date at the company. After notice has been given, the company is entitled to relieve employees of any of their duties at any time, although said employees will continue to receive their salary.

#### §14 Contractual penalty

In the event that the employee intentionally does not perform his/her tasks or terminates his/her work in breach of contract, he/she is obliged to pay the company a contractual penalty to the value of an entire month's income. The total income is based on the average earnings in the last 12 months or, in the event of a shorter term of employment, in line with the average earnings during this term of employment or, insofar as the position has not been taken up, the agreed remuneration. The company is also entitled to assert further damages.

#### §15 Cessions

The employee surrenders his/her claims for damages insofar as he/she is injured by a third party and the company continues to pay his/her salary in the event of sickness.

#### §16 Medical check-up

The company is entitled to demand that the employee attends a free-of-charge medical check-up with the company doctor, either before or after starting work. This is to determine his/her ability to perform his/her job and his/her efficiency.

#### §17 Other provisions

All regulations not mentioned specifically in this contract are based on the provisions of the collective pay agreement for the Hessian Metal Industry, the company regulations and the applicable works agreements.

#### §18 Changes to the contract

All changes to this contract must be made in writing. Verbal agreements are not valid. Any changes made in writing to individual sections have no effect on the other agreements.

Should any individual provisions of this contract become inoperative, the validity of the other sections of the contract remains intact.

#### §19 Expiration dates

All claims resulting from the employment relationship are to be asserted in writing by the parties concluding the contract within 6 months of their due date. Should the other party wish to reject these claims, this rejection must be made within 2 months in writing.

#### §20 Miscellaneous

In line with §§22 and 23 of the Privacy Act we hereby inform you that we will save your personal details from the contract.

The employee is obliged to inform the human resources department when he/she moves residence. Should an employee fail to do so, all letters will be sent to the last known address and classed as delivered.

After the fifth month of employment, the employee should submit his/her details to allow transfer of his/her capital accumulation benefits.

#### §21 Place of performance and place of jurisdiction

The place of performance is the location of the party contesting liability. If the employee has not established a place of residence within the country, the place of performance is [Town] for both parties.

The place of jurisdiction for both parties to the contract is the labour court for the place of performance.

\_\_\_\_\_  
[Place, Date]

\_\_\_\_\_  
Signature employer

I have read and understood the conditions in this contract and agree to them.

\_\_\_\_\_  
[Place, Date]

\_\_\_\_\_  
Signature employee

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend haben wir für Sie alle wichtigen Fachbegriffe rund um das Thema Arbeitsvertrag aufgelistet.

English	German
amend	ändern
anticipate <i>We anticipate that the figures will improve next month.</i>	erwarten <i>Wir erwarten, dass sich die Zahlen im nächsten Monat verbessern werden.</i>
appoint	ernennen
attachment of salary	Lohnpfändung
bank transfer	Banküberweisung
capacity; in the ~ of	in der Eigenschaft als
cession	Abtretung
collective bargaining agreement	Tarifvereinbarung
confidentiality	Vertraulichkeit
construe	auslegen
contract; conclude a ~ <i>We concluded a purchasing contract with the supplier.</i>	einen Vertrag abschließen <i>Wir haben einen Einkaufsvertrag mit dem Lieferanten abgeschlossen.</i>
deemed; shall be ~ as <i>This paragraph shall be deemed as invalid.</i>	gelten als <i>Dieser Paragraph gilt als ungültig.</i>
discretion; at the ~ of <i>The invitation is at the discretion of the members.</i>	im Ermessen von <i>Die Einladung liegt im Ermessen der Mitglieder.</i>
dismissal	Kündigung
duty	Aufgabe, Pflicht
employment contract	Arbeitsvertrag
entitlement	Anspruch
framework; within the ~ of <i>This applies to all rules within the framework of this contract.</i>	im Rahmen von <i>Dies gilt für alle Regeln im Rahmen dieses Vertrages.</i>
governing law	geltendes Recht
grievance	Beschwerden
gross salary	Bruttogehalt
illness	Krankheit

indefinite period <i>The contract runs for an indefinite period.</i>	unbefristet <i>Der Vertrag läuft für einen unbefristeten Zeitraum.</i>
invalid	ungültig
medical certificate	medizinisches Attest
miscellaneous	sonstiges
misconduct <i>You are accused of misconduct at the work-place.</i>	Fehlverhalten <i>Sie werden des Fehlverhalten am Arbeitsplatz beschuldigt.</i>
non-competition	Wettbewerbsverbot
obligation	Verpflichtung
obliged, to be ~	verpflichtet sein
overtime	Überstunden
penalty <i>If you don't meet the deadline you have to pay a penalty.</i>	Konventionalstrafe <i>Wenn Sie die Frist nicht einhalten, müssen Sie eine Konventionalstrafe zahlen.</i>
persistent	anhaltend
place of jurisdiction	Gerichtsstand
place of performance	Erfüllungsort
probationary period <i>The probationary period is three months.</i>	Probezeit <i>Die Probezeit beträgt drei Monate.</i>
prospective employee	zukünftiger Mitarbeiter
relationship	Verhältnis
remuneration	Vergütung
right to <i>You have the right to appeal.</i>	Anspruch auf; Recht auf <i>Sie haben das Recht, Widerspruch einzulegen.</i>
salary bracket	Gehaltsstufe
scope	Umfang
secondary employment	Nebenbeschäftigung
secrecy; maintain ~ <i>You must maintain secrecy over confidential information.</i>	Stillschweigen bewahren <i>Sie müssen Stillschweigen über vertrauliche Informationen bewahren.</i>
set out	festlegen
severability clause	Salvatorische Klausel
sickness	Krankheit
solicit <i>Now is the time to solicit some customers.</i>	bewerben <i>Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, einige Kunden zu bewerben.</i>

statutory provisions	gesetzliche Bestimmungen
subject to <i>This agreement is subject to confidentiality.</i>	unterliegen <i>Diese Vereinbarung unterliegt der Vertraulichkeit.</i>
submit <i>Please submit your offer by next Monday.</i>	vorlegen; einreichen <i>Bitte reichen Sie Ihr Angebot bis nächsten Montag ein.</i>
trial period	Probezeit
vacation	Urlaub
valid	gültig
voluntary bonus	freiwillige Zulage
witness <i>I witness that the information is true.</i>	bestätigen; bezeugen <i>Ich bezeuge die Wahrheit der Information.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Translate the words in brackets into English.

- The contract can be \_\_\_\_\_ or in writing. (*mündlich*)
- There is a \_\_\_\_\_ period of six months for this position. (*Probe*)
- The \_\_\_\_\_ required for this job include the following: ... (*Aufgaben*)
- \_\_\_\_\_ is always in the middle of the calendar month. (*Bezahlung*)
- The employee may be expected to work such \_\_\_\_\_ as is reasonable. (*Überstunden*)

### Task 2: Find words in the texts which have a similar meaning to the following:

- holidays v \_\_\_\_\_
- allow g \_\_\_\_\_
- boss s \_\_\_\_\_
- medical note s \_\_\_\_\_
- total salary r \_\_\_\_\_
- end t \_\_\_\_\_
- on-going c \_\_\_\_\_
- secrecy c \_\_\_\_\_

### Task 3: Which is the correct phrase?

- Paragraph 1 – line/scope of duties
- Paragraph 5 – remuneration/renumeration

3. Paragraph 7 – Attachment of salary: the company is authorized to change/charge a fee
4. Paragraph 10 – Vacation: the provision of the tariff/collective bargaining agreement
5. Paragraph 16 – medical check-out/check-up
6. Paragraph 20 – miscellaneous/others

## **Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite finden Sie zwei Mustervorlagen für Arbeitsverträge. Der eine Musterarbeitsvertrag richtet sich an leitende Angestellte und der zweite Arbeitsvertrag an gewerbliche Mitarbeiter. Beide Verträge können Sie individuell anpassen, ausdrucken, speichern und versenden.

## 9 Mitarbeiterbeurteilung

Das Ziel der Mitarbeiterbeurteilung ist immer, die Leistungen des Mitarbeiters zu stabilisieren oder zu verbessern. Lesen Sie in diesem Modul, wie Sie Mitarbeiterbeurteilungen auf Englisch professionell durchführen können. Dazu bieten wir Ihnen:

- *Musterfragen* für einen Selbstbeurteilungsbogen sowie einen fertiges Formular
- Einen *Gesprächsleitfaden* für die Mitarbeiterbeurteilung mit einem Beispieldialog
- *Formulierungsbeispiele* für konstruktives Feedback
- Ein *Protokollformular* für das Mitarbeiterbeurteilungsgespräch

Und zum Schluss bieten wir Ihnen einige Übungen und alle wichtigen fachspezifischen Begriffe in alphabetischer Reihenfolge an.

### Die Meilensteine: Mitarbeiterbeurteilung erfolgreich durchführen





The aim of the appraisal is to help employees to recognise, stabilise and further develop their own performance.	Das Ziel der Mitarbeiterbeurteilung ist, dass der Mitarbeiter seine eigenen Leistungen erkennt und diese stabilisieren oder weiterentwickeln kann.
<p>There are three types of appraisal. Each one represents a different approach.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ We have a top-down appraisal, led by the appraisee's superior.</li> <li>■ The next is the peer appraisal where employees at the same level assess their colleagues.</li> <li>■ The third type is the 360-degree system. Here, everybody who has been in business contact with the colleague may give his or her opinion.</li> </ul>	<p>Es gibt drei Arten von Beurteilungssystemen, die sich in der Herangehensweise unterscheiden. Diese Arten sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ das hierarchische Beurteilungssystem, das durch den Vorgesetzten des zu Beurteilenden geführt wird,</li> <li>■ die gleichrangige Beurteilung, bei der Mitarbeiter der gleichen Hierarchiestufe ihre Kollegen begutachten.</li> <li>■ das 360° System. Hier soll jeder der im geschäftlichen Kontakt mit dem Kollegen stand seinen oder ihren Kommentar abgeben.</li> </ul>

## 9.1 Selbsteinschätzung des Mitarbeiters

Often the appraisee is given a self-assessment form in advance of his or her appraisal meeting. The candidate should fill it in while thinking about the low and high points of his or her job.	In vielen Fällen wird dem zu Beurteilenden vor einem entsprechenden Treffen ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung gegeben.
---	--

### Textbausteine: Musterfragen für einen Selbstbeurteilungsbogen

In diesem Leitfaden finden Sie eine Reihe von Musterfragen für die Erstellung eines Selbstbeurteilungsbogens.

Key introductory questions	Einleitende Schlüsselfragen
How successfully did you meet your goals for last year?	Wie erfolgreich waren Sie im letzten Jahr bei der Erreichung Ihrer Ziele?
Were you able to achieve your targets for last year?	Waren Sie in der Lage, Ihre für das letzte Jahr gesetzten Ziele zu erreichen?
Did you feel you hit your targets for last year?	Meinen Sie, dass Sie Ihre für das letzte Jahr gesetzten Ziele erreicht haben?
What are you particularly pleased with and what strengths have you shown?	Mit was im Einzelnen waren Sie zufrieden und welche Stärken haben Sie gezeigt?

What satisfied you most and what skills have you displayed?	Was hat Sie am meisten befriedigt und welche Fähigkeiten haben Sie gezeigt?
What made you feel happiest and what were the strong points in your work?	Was hat Sie am meisten gefreut und wo lagen die Stärken bei Ihrer Arbeit?
Talking about improvement	Über die Weiterentwicklung sprechen
Where could you develop your performance and how could it be achieved?	Wo konnten Sie Ihr Leistungspotenzial entwickeln und wie konnte das erreicht werden?
In which areas did you succeed in improving your performance and how did you do it?	In welchen Bereichen konnten Sie Ihr Leistungspotenzial verbessern und wie haben Sie das bewältigt?
Were you able to improve the quality of your work and what helped you achieve that?	Konnten Sie Ihre Arbeitsergebnisse verbessern und was hat Ihnen dabei geholfen?
Identifying change in the job, and in the future	Änderungen der Arbeitsaufgaben und zukünftige Änderungen erkennen
What changes have there been in your role in the last year?	Welche Veränderungen Ihrer Funktion haben letztes Jahr stattgefunden?
How have activities changed in the past XX months?	Wie haben sich die Aktivitäten in den letzten XX Monaten geändert?
What's changed about your job in the last year?	Wie hat sich Ihre Arbeit im letzten Jahr geändert?
What do you foresee for the future?	Was denken Sie wird die Zukunft bringen?
How does the future look to you regarding ...?	Wie sehen Sie bezüglich ... die Zukunft?
What do you imagine will change in the future?	Was denken Sie, wird sich in Zukunft ändern?
Identifying problems at work	Probleme am Arbeitsplatz erkennen
What problems did you confront in performing your role last year?	Welche Probleme sind Ihnen letztes Jahr bei Ausübung Ihrer Funktion begegnet?
Which problems did you meet when you carried out your role?	Welche Probleme sind Ihnen bei Ausübung Ihrer Rolle begegnet?
Which issues did you have to deal with in order to do your job?	Mit welchen Themen mussten Sie sich bei Ausübung Ihrer Aufgaben beschäftigen?
Asking about dealing with problems	Fragen zur Bewerkstelligung von Problemen
How did you overcome them?	Wie haben Sie diese gemeistert?
In what way did you cope with them?	In welcher Weise haben Sie diese bewältigt?
Which methods did you use to deal with them?	Mit welchen Methoden haben Sie diese bewerkstelligt?

**Formular: Fragebogen zur Selbsteinschätzung**

Self Assessment Form	
Name: _____	Job title: _____
Date of formal appraisal: _____	
Date of last formal appraisal: _____	
Name of line manager: _____	
<i>Review of your general progress</i>	
_____	
_____	
_____	
<i>Review of your performance</i>	
_____	
_____	
_____	
<i>Review of your role</i>	
_____	
_____	
_____	
<i>Review of your personal development</i>	
_____	
_____	
_____	

## 9.2 Mitarbeitergespräch effizient durchführen

A typical appraisal interview may have the following structure: building up a positive atmosphere, agreeing the agenda, pushing the communication forward, creating an action plan with the appraisee and finally summarising the agreed action for commitment.	Ein typisches Beurteilungsgespräch kann die folgende Struktur haben: Aufbau einer positiven Atmosphäre, Einigung über die Besprechungspunkte, Vorantreiben der Kommunikation, Erstellung eines Maßnahmenplans mit dem zu Beurteilenden, und abschließend eine Zusammenfassung der vereinbarten Verpflichtungen.
---	---

### Gesprächsleitfaden: Mitarbeiterbeurteilung

Dieser Leitfaden zeigt Ihnen den beispielhaften Aufbau eines Mitarbeitergesprächs sowie einige Musterformulierungen für die verschiedenen Abschnitte des Gesprächs.

Establishing a positive purpose to the appraisal	Eine positive Zielsetzung für das Beurteilungsgespräch schaffen
I think we had some good ideas at the last meeting, didn't we?	Ich denke, wir hatten im letzten Treffen ein paar gute Ideen.
It was a good year. Let's try to think about what we could improve.	Es war ein gutes Jahr. Lassen Sie uns darüber nachdenken was wir verbessern können.
Well, I've been looking forward to reviewing recent successes with you.	Ich habe mich darauf gefreut, die jüngsten Erfolge zu besprechen.
I'm sure we can focus on the positive things and set our goals for the next XX months.	Ich bin sicher, dass wir die positiven Dinge herausgreifen und unsere Ziele für die nächsten XX Monate festlegen können.
Agreeing the items for the agenda	Besprechungspunkte vereinbaren
So, if it's okay with you I'd like to include ...	Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich gerne ... einbeziehen.
Item 4 isn't so vital. Let's agree to delete it.	Punkt 4 ist nicht so entscheidend. Einigen wir uns darauf diesen zu streichen.
Perhaps we could talk about ... and ... today.	Vielleicht können wir heute über ... und ... sprechen.
What are your feelings about today's content?	Wie denken Sie über die heutigen Inhalte?
Getting the communication with the appraisee going	Das Gespräch mit dem zu Beurteilenden in Gang bringen
So, Mr XY, please feel free to suggest items.	Nun Herr XY, Sie können gerne Themen vorschlagen.

Ms XY, perhaps you would like to sum up your achievements of the past XX months?	Frau XY, vielleicht würden Sie gerne das Erreichte der letzten XX Monate zusammenfassen?
Would you like to comment on this?	Würden Sie gerne dazu einen Kommentar abgeben?
We should do this appraisal in a relaxed way, nothing too formal.	Wir sollten diese Beurteilung entspannt und nicht zu formal durchführen.
Perhaps we could brainstorm a little together.	Vielleicht sollten wir beide zusammen Ideen sammeln.
Putting together an action plan	Aufstellung eines Maßnahmenplans
Let's decide on the action to be taken.	Lassen Sie uns darüber entscheiden, was zu tun ist.
Well, from what you have said, I'd suggest the following To dos.	Nun, von dem was Sie gesagt haben, würde ich die folgenden abzuarbeitenden Schritte vorschlagen.
Perhaps we could prioritise our action points.	Vielleicht könnten wir unsere Maßnahmen priorisieren.
We need to do ... and also set a timeline.	Wir müssen ... tun und auch einen Zeitrahmen setzen.
Summarising agreed actions	Zusammenfassung der vereinbarten Maßnahmen
Yes, I believe we agreed on the following.	Ja ich glaube, wir sind uns über das Folgende einig geworden.
We said there were three points to clarify.	Wir haben gesagt, dass drei Punkte zu klären sind.
We agreed there were three decisions to implement.	Wir waren uns darüber einig, dass drei Entscheidungen zu implementieren waren.
So, we both accepted that I need to ...	Wir waren uns beide darüber einig, dass ich ... muss.
Tracking measures and goals	Maßnahmen und Ziele nachverfolgen
Later in the year we should check against the plan.	Im Laufe des Jahres sollten wir den Plan überprüfen.
We need to keep an eye on the goals / objectives.	Wir müssen die Ziele im Auge behalten.
We'll have to revise /adjust our goals in XX months.	Wir werden die Ziele in den nächsten XX Monaten überprüfen/anpassen müssen.
Trust is good but control is better.	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
Offering support	Unterstützung anbieten
Is there anything I can do to support you in your tasks?	Kann ich etwas für Sie tun, um Sie bei Ihren Aufgaben zu unterstützen

Can I do anything to help you perform better?	Kann ich Ihnen irgendwie helfen, um Ihre Leistungen zu verbessern
Just let me know what I can do to make it easier for you.	Lassen Sie mich wissen, was ich tun kann, um es leichter für Sie zu machen
Giving the employee the opportunity to criticise personal interaction	Dem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, den Umgang miteinander zu kritisieren
Am I doing anything that hinders your performance?	Gibt es etwas, was ich tue, dass Sie daran hindert Ihre Leistung zu erbringen?
Am I holding you back in any way?	Hemme ich Sie in irgendeiner Weise?
Am I being unclear in instructions?	Sind meine Anweisungen nicht klar?
Please let me know if you don't feel comfortable with anything I've said.	Bitteln Sie mich, wenn ich etwas gesagt habe, mit dem Sie nicht zufrieden sind.
Checking for strength and weaknesses	Stärken und Schwächen aufdecken
What do you see as your key strengths and weaknesses?	Wo sehen Sie Ihre größten Stärken und Schwächen?
What do you think your plus points are?	Was denken Sie, sind Ihre Pluspunkte?
Where do you feel you might have to improve something?	Wo, glauben Sie, müssen Sie sich noch verbessern?
What are the advantages and disadvantages in your approach to the work?	Was sind die Vor- und Nachteile bei Ihrer Einstellung zur Arbeit?
What can really help you to achieve your objectives?	Was kann Ihnen bei der Erreichung Ihrer Ziele wirklich helfen?
Questions concerning the employee's team qualities	Fragen zur Teamfähigkeit des Mitarbeiters
What about improving yourself as a team member?	Was halten Sie davon sich als Teammitglied zu verbessern?
How could you become a better team member?	Wie können Sie zu einem besseren Teammitglied werden?
How can we help you to develop yourself as a team member?	Wie können wir Ihnen helfen, um sich als Teammitglied weiterzuentwickeln
Checking for areas of improvement	Verbesserungspotenziale aufdecken
How could the job or system be improved?	Wie könnte die Stelle oder das System verbessert werden?
What could we do to refine the system?	Was können wir tun, um das System weiter zu entwickeln?
How can we make the job suit you better?	Wie können wir die Stelle geeigneter für Sie machen?
Where could we fine-tune the system to ...?	Wo können wir das System abstimmen, um ...?

## Beispieldialog: Appraisal interview

*Background: This is an appraisal interview between the Head of Sales Wesley Turner and a sales clerk, Jim Kelly.*

**Wesley Turner:** So Jim, you realise it's exactly a year since our last appraisal interview.

**Jim Kelly:** It's true. How time flies! And in fact I feel as if I hardly had time to achieve last year's priority targets, and now here we are again.

**Wesley Turner:** Well, I've been looking forward to reviewing recent goals with you. I mean you pretty well achieved everything and on time, too. Let's single out the positives and set our goals for, say, the next nine months.

**Jim Kelly:** Okay. Shall we set up things together, or how do you want to do it?

**Wesley Turner:** If it's okay with you I'd like to include some items on the agenda. For example, number of customer visits per month for the coming year. And, of course, turnover targets for you personally, and for the team that you're a member of.

**Jim Kelly:** Okay, were we too far short in the last twelve months?

**Wesley Turner:** No, not at all. Results were fine. You did a fine job. It's new rules from top management and from our shareholders. By the way, we will have to talk about bonus, too.

**Jim Kelly:** I was expecting that.

**Wesley Turner:** Well, please feel free to suggest anything you want to talk about. This is a two-way show here.

**Jim Kelly:** Well, if I might just mention it I would like to include an item on vacation, holiday allocation and timing.

**Wesley Turner:** Sure. No problem! We should keep in mind, of course, that the main priority today is for us to set your personal goals in a way that the company and you are both committed and rowing in the same direction.

**Jim Kelly:** I'll keep that in mind.

**Wesley Turner:** Once we've agreed targets, personal and corporate goals we should do some brainstorming which should result in an action plan for the two of us, and you realise that I'll be monitoring your success and so on in the next coming months. If we get off track we can come together and adapt your planning. And with regard to that point I'd like to show you the company's latest little tool. It's a Performance Agreement. It's a sort of "commitment" on the part of the employee.

## 9.3 Konstruktiv Feedback geben

<p>Sometimes the assessor needs to give negative feedback. This must be done carefully and describe exactly and in detail what the assessor was not satisfied with. It is important that the employee has the opportunity to demonstrate his point of view.</p> <p>Involve the appraisee in finding solutions to problems and weaknesses and planning relevant further educational measures.</p>	<p>Manchmal muss derjenige der beurteilt eine negative Rückmeldung geben. Dabei muss man sehr vorsichtig agieren und ganz konkret und detailliert beschreiben, womit man nicht zufrieden war. Und es ist wichtig, dass Sie Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, seine Sicht darzustellen.</p> <p>Beziehen Sie den Beurteilten mit ein, wenn es darum geht, Lösungswege für Probleme und Schwächen zu entwickeln und konkrete Weiterbildungsmaßnahmen zu planen.</p>
--	---

### Formulierungsbeispiele: Lob und Kritik

Praising	Loben
So, you've had a pretty good year.	Sie hatten ein ziemlich gutes Jahr.
Well, most of your targets were reached, weren't they?	Die meisten Ihrer Ziele wurden erreicht, nicht wahr?
It wasn't all easy but on the whole you've done really well.	Es ist nicht einfach gewesen, aber im Großen und Ganzen haben Sie sich gut geschlagen.
Regarding your targets, it has been a good year.	Hinsichtlich Ihrer Ziele ist es ein gutes Jahr gewesen.
After such a good start we should look at further milestones.	Nach einem solchen guten Start sollten wir auf die nächsten Meilensteine schauen.
Criticising	Kritisieren
The last six months were quite good but there are some areas we have to talk about.	Die letzten sechs Monate waren ziemlich gut, aber da gibt es ein paar Bereiche über die wir sprechen müssen.
On the whole it wasn't so bad. Nevertheless there were areas of weakness.	Im Großen und Ganzen war es nicht so schlecht. Nichtsdestotrotz gab es Bereiche mit Schwächen.
We've still got some areas to improve.	Wir haben noch ein paar Bereiche zu verbessern.
There were a few mistakes but you really managed quite well.	Da gab es ein paar wenige Fehler, aber mit denen sind Sie ziemlich gut umgegangen.
Apart from the first two months the results have developed really well.	Abgesehen von den ersten zwei Monaten haben sich die Ergebnisse wirklich gut entwickelt.



## Protokoll: Mitarbeiterbeurteilung

Template for "Performance Appraisal"		
Employee name		Job title
Department		Personnel No.
Reason for review		Annual
<input type="checkbox"/>	Promotion	Unsatisfactory performance
<input type="checkbox"/>	End of Probation Period	Other
Date		
employee began present position		
of last appraisal		
Scheduled appraisal date		
Rating identification		
1 - Excellent	Performance is exceptional in all areas and is recognizable as being superior to others.	
2 - Very good	Results clearly exceed most position requirements. Performance is of high quality and is achieved on a consistent basis.	
3 - Good	Competent and dependable level of performance. Meets performance standards of the job.	
4 - Improvement needed	Performance is deficient in certain areas. Improvement is necessary.	
5 - Unsatisfactory	Results are generally unacceptable and require immediate improvement. No bonus increase should be granted to individuals with this rating.	
General factors	Rating	Supportive details or comments
<b>Quality:</b> The accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.		_____
<b>Productivity:</b> The quantity and efficiency of work produced in a specified period of time		_____ _____
<b>Job knowledge:</b> The practical / technical skills and information used on the job		_____
<b>Reliability:</b> The extent to which an employee can be relied upon regarding task		_____

completion and follow-up		
<b>Availability:</b> The extent to which an employee is punctual, observes prescribed work break / meal periods, and the overall attendance record.		_____ _____
<b>Independence:</b> The extent of work performed with little or no supervision		_____

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um das Thema Referenzen und Arbeitszeugnisse.

English	German
accuracy <i>The accuracy leaves a lot to be desired.</i>	Genauigkeit <i>Die Genauigkeit lässt viel zu wünschen übrig.</i>
appraisal	Bewertung, Beurteilung
appraisal interview	Mitarbeitergespräch
approach <i>We need to try a different approach.</i>	Ansatz <i>Wir müssen einen anderen Ansatz versuchen.</i>
attendance <i>There were 15 employees in attendance.</i>	Anwesenheit, zugegen sein <i>15 Mitarbeiter waren zugegen.</i>
clarify	klären
commitment <i>I want to thank you for your commitment.</i>	Einsatz; Engagement <i>Ich möchte mich für Ihren Einsatz bedanken.</i>
cope with <i>I can hardly cope with the workload.</i>	etwas bewältigen, meistern <i>Ich kann die Arbeit kaum bewältigen.</i>
establish	festlegen
fine-tune	fein abstimmen
foster <i>Our goal is to foster all employees with potential.</i>	fördern <i>Unser Ziel ist es alle Potentialträger zu fördern.</i>
goal	Ziel
instruction <i>The accident happened because the instructions were not clear.</i>	Anweisung <i>Der Unfall passierte weil die Anweisungen nicht klar waren.</i>

overall	insgesamt
overcome	bewältigen; meistern
peer	Gleichrangige(r)
performance	Leistung
performance agreement	Leistungsvereinbarung
praise	loben
precede, to ~ something <i>The contract was preceded by long negotiations.</i>	etwas vorausgehen <i>Dem Vertrag sind lange Verhandlungen vorausgegangen.</i>
prescribe	vorschreiben
prioritise	Prioritäten setzen
progress	Fortschritt
promotion <i>If you do a good job you might get promotion.</i>	Beförderung <i>Wenn Sie Ihren Job gut machen, werden Sie eventuell befördert.</i>
punctual	pünktlich
purpose	Zweck
rating <i>The company was given a bad rating by the bank.</i>	Bewertung <i>Die Firma erhielt eine schlechte Bewertung von der Bank.</i>
reliability	Verlässlichkeit
review	überprüfen; überdenken
self-assessment	Selbsteinschätzung
sum up	zusammenfassen
supervision	Überwachung
target; achieve one's ~	sein Ziel erreichen
thoroughness	Gründlichkeit
timeline <i>It is essential that you keep to the timeline.</i>	Zeitrahmen <i>Es ist wichtig, dass Sie im Zeitrahmen bleiben.</i>
top-down	von oben nach unten
track, get off ~ <i>Things got off track when we employed him.</i>	vom Weg abkommen, aus dem Ruder geraten <i>Die Dinge sind aus dem Ruder geraten, nachdem wir ihn angestellt hatten.</i>
unsatisfactory	nicht zufriedenstellend
weakness	Schwäche

## Übungen – Exercise time

### Task 1: What are the terms for the following definitions?

1. A person who works with you at the company = \_\_\_\_\_
2. Another word for the goal or an objective = \_\_\_\_\_
3. The results, good or bad, that an employee achieves in his or her work = \_\_\_\_\_
4. The employee who is being evaluated = \_\_\_\_\_
5. A list of the items to be discussed = \_\_\_\_\_

### Task 2: Practise those prepositions

1. To do my part \_\_\_\_\_ achieving something.
2. Award \_\_\_\_\_ my individual performance
3. Keep an eye \_\_\_\_\_ the goals.
4. Apart \_\_\_\_\_ the first two months it was good.
5. Am I holding you back \_\_\_\_\_ any way?
6. What \_\_\_\_\_ improving yourself as a team member?
7. Can he be relied \_\_\_\_\_ to do the job?

### Task 3: Which is the correct form?

1. How *successful* / *successfully* did you meet your goals last year?
2. What was *difference* / *different* about your job in the last year?
3. A *typically* / *typical* appraisal interview will include ...
4. I've been looking forward *to review* / *reviewing* recent goals with you.
5. Let's decide on the action to be *done* / *taken*.
6. We should *hold* / *keep* in mind that ...

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere praktische Arbeitsmittel zum Thema Leistungsvereinbarung und Mitarbeitergespräch zur Verfügung. Wir bieten Ihnen

- für die Leistungsvereinbarung mit Ihren Mitarbeitern eine strukturierte Vorlage an. Diese Vorlage können Sie ausdrucken und die Leistungsziele mit Ihren Mitarbeitern schriftlich festlegen.
- eine Checkliste für das Mitarbeitergespräch: Von der Vorbereitung, über das Mitarbeitergespräch der geleisteten Arbeit bis hin zum Ausblick auf die weitere Zusammenarbeit.



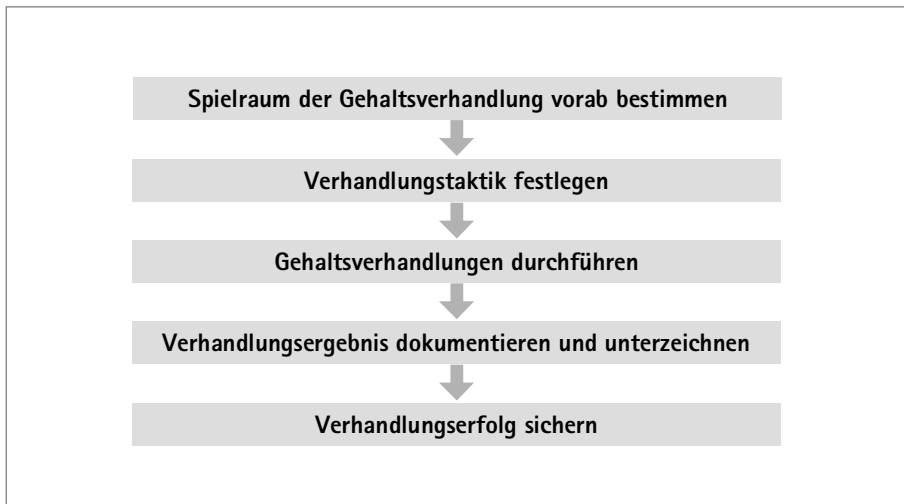
# 10 Vergütung

Dieses Modul befasst sich mit der Vergütung von Mitarbeitern. Je nach Situation können Sie zwischen zwei Gesprächsleitfäden wählen:

- Der erste *Gesprächsleitfaden* unterstützt Sie im Gespräch mit einem Bewerber, mit dem Sie über den gesamten Arbeitsvertrag reden.
- Der zweite *Leitfaden* gibt Ihnen Formulierungen an die Hand, für das Gespräch mit einem Mitarbeiter, der eine Gehaltserhöhung fordert. Daran schließt sich ein Beispieldialog an, der zeigt, wie so ein Gespräch aussehen könnte.
- Um das Thema alternative Vergütungsmöglichkeiten geht es im zweiten Teil dieses Moduls.

Am Ende des Moduls finden Sie alle wichtigen *Vokabeln* zu diesem Thema und *Übungsaufgaben*, mit denen Sie Ihre Kenntnisse überprüfen können.

## Die Meilensteine: Wie Sie die Mitarbeitervergütung verhandeln



## 10.1 Gehaltsverhandlungen

<p>Employees often say they would perform better and be better motivated if they had a salary increase. However, there could be other motivators that bring better results such as a language course or the chance to work partly from home.</p> <p>In any case it is the basic salary increase that plays the main role in most pay negotiations. Nevertheless, it is more sensible both for the employer and the employee to consider the whole salary package. Perks such as private medical insurance, pension and share participation schemes or a company car can all act as a motivating force for the employee.</p>	<p>Mitarbeiter sagen oft, dass Sie im Falle einer Gehaltserhöhung bessere Leistungen zeigen würden und auch besser motiviert wären. Obwohl es andere Motivatoren gibt, die zu besseren Ergebnissen führen könnten, wie zum Beispiel Sprachkurse oder die Möglichkeit teilweise von zuhause zu arbeiten.</p> <p>In jedem Falle ist es die Erhöhung der Grundvergütung, die in den meisten Gehaltsverhandlungen die Hauptrolle spielt. Nichtsdestotrotz ist es sinnvoller das gesamte Gehaltspaket sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer zu betrachten. Freiwillige Sozialleistungen wie eine private Krankenversicherung, Pensionskassen und Unternehmensbeteiligungen oder einen Firmenwagen können alle auf die Motivation des Arbeitnehmers einwirken.</p>
---	---

### Gesprächsleitfaden: Gehaltsverhandlungen führen

Eine weitere Gesprächsvariante zum Thema Gehaltsverhandlungen ist das Gespräch zwischen Personaler und einem neu einzustellenden Mitarbeiter. Meistens ist dies Teil eines Einstellungsgesprächs.

Moving to the topic of salary	Auf das Gehalt zu sprechen kommen
Now as we have dealt with ..., perhaps we can move on to remuneration.	Nun da wir uns mit ... beschäftigt haben, könnten wir nun über die Vergütung sprechen.
So that's all on this topic. Let's start with pay.	Das ist nun alles zu diesem Thema. Lassen Sie uns mit der Bezahlung beginnen.
We've covered the contract question. Shall we get down to business with salary expectations?	Wir haben die Vertragsfrage geklärt. Sollen wir bezüglich der Gehaltserwartung nun zur Sache kommen?
So contract conditions are done. I'd like to look at the salary structure.	Nun die Bedingungen des Vertrages sind erledigt. Ich würde gerne auf die Gehaltsstruktur eingehen.

Checking on salary expectations	Nach den Gehaltserwartungen fragen
What sort of salary were you expecting?	Welche Gehaltshöhe haben Sie erwartet?
What are your salary expectations exactly?	Was sind Ihre tatsächlichen Gehaltsvorstellungen?
Well, how much were you expecting to earn approximately?	Nun, wie viel haben Sie ungefähr erwartet zu verdienen?
Do you know anything about our salary structure?	Wissen Sie etwas über unsere Gehaltsstruktur?
What sort of remuneration did/do you have in mind?	Welche Gehaltshöhe schwebt Ihnen vor?
What are your wishes regarding salary?	Was sind Ihre Gehaltsvorstellungen?
The applicant's wishes	Die Wünsche des Bewerbers
I was hoping to move up to £45,000.	Ich habe gehofft mich auf 45.000 £ zu verbessern.
I wish to earn at least ...	Ich möchte mindestens ... verdienen
I would not want to start below ...	Ich möchte nicht unter ... anfangen
I expect something in excess of ...	Ich erwarte etwas über ...
I'd like to start on at least ...	Ich würde gerne mit mindestens ... anfangen
Explaining there are other financial rewards	Weitere finanzielle Anreize erläutern
We'd be willing to offer you ... but there are other considerations.	Wir wären bereit, Ihnen ... anzubieten, aber da sind noch andere Gesichtspunkte.
In addition we have salary increases by negotiation depending on individual projects.	Zusätzlich haben wir auf dem Verhandlungswege vereinbarte Gehaltserhöhungen, die von individuellen Projekten abhängig sind.
I ought to point out that we have increases linked to performance targets.	Sie sollten wissen, dass wir leistungsabhängige Gehaltszuwächse haben.
That's the base salary. Then come the bonuses.	Das ist das Grundgehalt. Dazu kommen die Zulagen.
Describing extra benefits	Sonderleistungen beschreiben
In addition there are other perks.	Zusätzlich gibt es noch freiwillige Sozialleistungen.
Extra benefits include private health insurance.	Zusatzleistungen schließen eine private Krankenversicherung ein.
Private health insurance comes on top of that.	Die private Krankenversicherung kommt noch dazu.
A special bonus is school fees for private education for your kids.	Eine spezielle Zusatzleistung ist die Übernahme des Schulgeldes für die private Ausbildung Ihrer Kinder.



## Gesprächsleitfaden: Vergütung mit neu beförderten Mitarbeitern verhandeln

Natürlich möchte ein Mitarbeiter der gerade befördert wurde auch eine entsprechende finanzielle Entlohnung dafür. Der folgende Leitfaden zeigt den möglichen Aufbau eines solchen Gesprächs zwischen dem Personalverantwortlichen und befördertem Mitarbeiter. Sie erhalten Musterformulierungen für:

- Einleitung
- Stellungnahme des Mitarbeiters
- Herausfinden was der Mitarbeiter möchte
- Alternativen aufzeigen
- Was ist das Unternehmen bereit zu zahlen

Introducing the topic of promotion	Über Beförderung sprechen
As you know you have the chance of a ...	Wie Sie wissen, haben wir die Möglichkeit für ...
You are already aware that we wish to promote you to ...	Ihnen ist ja schon bekannt, dass wir Sie zum ... befördern möchten.
It's time for you to take on more challenging tasks, including ...	Es ist an der Zeit, dass Sie eine weitere Herausforderung annehmen.
Today we have to talk about your promotion.	Heute müssen wir über Ihre Beförderung sprechen.
In this meeting we'd like to talk about your future.	In diesem Meeting würden wir gerne über Ihre Zukunft sprechen.
Introducing an issue in more detail	Ein Thema detailliert ansprechen
As you know we've come together to talk about ...	Wie Sie wissen, sind wir zusammengekommen, um über ... zu sprechen.
Today we need to specifically discuss your ...	Heute müssen wir speziell über Ihre ... diskutieren.
In this meeting we need to come to an agreement about ...	In diesem Meeting müssen wir eine Einigung über ... erzielen.
I'd like to go into detail about the ...	Ich würde gerne detailliert auf ... eingehen.
So, today it's the salary package. Let's deal with the following items: ...	So, heute geht es um das Gehaltspaket. Lassen Sie uns mit folgenden Dingen beschäftigen.
Employee explains his view	Der Mitarbeiter erklärt seine Sichtweise
I think it's only fair to get a salary increase considering ...	Ich denke angesichts der ... ist eine Gehaltserhöhung angemessen.

I've more responsibility. I think that should result in a salary increase.	Ich habe mehr Verantwortung. Ich denke, das sollte eine Gehaltserhöhung nach sich ziehen.
As you have already told me my results are good. I think it's time for a salary improvement.	Wie Sie mir schon gesagt haben, sind meine Arbeitsergebnisse gut. Ich denke es ist Zeit mein Gehalt zu verbessern.
My situation in the company has changed. That should be reflected in my salary.	Meine Position in der Firma hat sich verändert. Das sollte sich in einer Erhöhung des Gehalts widerspiegeln.
I'm doing much more work. I think the company should recognise this. What can you offer me in that respect? It doesn't necessarily need to be a salary increase.	Ich erledige sehr viel mehr Arbeit. Ich denke die Firma sollte das anerkennen. Was können Sie mir diesbezüglich anbieten? Es muss nicht unbedingt mehr Gehalt sein.
Checking what the employee wants	Herausfinden was der Mitarbeiter möchte
By the way, what sort of salary expectations do you have?	Übrigens, welche Gehaltsvorstellungen haben Sie?
So what were you hoping for in terms of money?	Was haben Sie sich in Bezug auf die Bezahlung vorgestellt?
Well, what sort of benefits do you have in mind?	Nun, an welche Art von Sozialleistungen denken Sie?
I wonder where you'd like to see yourself in five years.	Ich frage mich, wo Sie sich selbst in fünf Jahren sehen.
What do you feel would be fair in the present situation?	Was denken Sie, wäre in der aktuellen Situation angemessen?
Giving alternatives to money increases	Alternativen zu Gehaltserhöhungen aufzeigen
A simple salary increase is only one way to ...	Eine einfache Gehaltserhöhung ist nur ein Weg um ...
I understand your wish but what do you think about other sorts of benefits?	Ich verstehe Ihren Wunsch, aber wie stehen Sie zu anderen Vergünstigungen?
Money is one thing but how about alternatives?	Geld ist eine Sache, aber wie sieht es mit den Alternativen aus?
There are other things, not only salary increases. For example ...	Da gibt es andere Dinge außerhalb einer Gehaltserhöhung. Zum Beispiel ...
Explaining what the company could offer	Erläutern, was die Firma bieten könnte
The company would be in a position to offer profit-sharing...	Die Firma wäre in der Lage, Ihnen eine Gewinnbeteiligung anzubieten.
It might be possible to arrange a company car for you.	Es wäre möglich Ihnen einen Firmenwagen zu stellen.
We might find ourselves able to ...	Wir sind eventuell in der Lage, ...

There are several schemes which could fit the bill.	Es gibt mehrere Modelle, die passen könnten.
We could offer you several of the following perks: ...	Wir könnten Ihnen einige der folgenden Sonderleistungen anbieten: ...
Setting up a basis for further negotiation	Die Grundlage für weitere Verhandlungen legen
I believe the company would be willing to ...	Ich glaube die Firma wäre bereit zu ...
The company is certainly in a position to ...	Die Firma ist sicherlich in der Lage, um ...
If you can accept ... as a starting point, we could talk about ...	Wenn Sie ... als Ausgangspunkt akzeptieren können, können wir über ... reden.
If you can accept this as a basis, we could talk some more about ...	Wenn Sie dies als Basis akzeptieren, können wir zukünftig über ... reden.

### Beispieldialog: Discussing the salary package with a promoted employee

*Background: Jim Brims from Human Resources, responsible for personnel development. Jean Joyce, sales manager.*

**Jim Brims:** Well, as you know you have the chance of a small promotion to team leader of a project group in your department.

**Jean Joyce:** Yes, I've already had a preliminary discussion with the head of department. We're meeting again on Friday.

**Jim Brims:** As you know we've come together today to talk about your salary package. We've already discussed the main points with your department leader. And today we should come to an agreement concerning the details of the package. Have you anything you'd like to mention now at the beginning?

**Jean Joyce:** Well, obviously I'd like to talk about a higher salary. I think that isn't unusual considering that I will have a lot more responsibility than before. Before I was alone on the project. In future I'll be in charge of a group of six.

**Jim Brims:** Yes, we understand that, of course. By the way, what sort of salary expectations do you have in the present situation?

**Jean Joyce:** I feel that an increment of ten percent gross would be fair for the new situation.

**Jim Brims:** I see your point, Mrs Joyce, However, a simple salary increase is only one way to get fair compensation and to foster employee motivation.

**Jean Joyce:** Extra money is vital in a country where we have inflation of three percent and hidden costs arising all the time.

**Jim Brims:** I quite understand. What I'm saying is that there are other ways to approach the topic and get similar results. For example the company would be in a position to offer you a profit-sharing scheme. From our point of view, employees are more motivated to move forward to success, and subsequently earn more. The more profitable the company is, the higher your income.

**Jean Joyce:** Okay. Well, I hadn't really considered that. But it probably wouldn't bring me the equivalent of ten percent.

**Jim Brims:** There are other interesting schemes as well. I'll come to them later. But to set your mind at rest I believe the company would be willing to offer you a five percent gross increase. The other perks and schemes would certainly make up the difference to the ten percent. If you can accept that as a starting point then I could describe the extra benefits.

## 10.2 Vergütungsalternativen

Clearly the company should try to get the level and scope of the remuneration right for employees so as to support motivation and performance. At the same time alternatives should also be considered.	Vornehmlich sollte die Firma versuchen das Niveau und den Rahmen der Entlohnung so zu gestalten, dass dadurch die Motivation und Leistungsbereitschaft der Angestellten unterstützt wird. Gleichzeitig sollten auch Alternativen in Erwägung gezogen werden.
These demonstrate to employees that their contributions are recognised and respected, and the staff then feel included in the development of the company. Activities which show staff recognition include special events, professional training and equipment (cars, laptop).	Diese zeigen den Angestellten, dass Ihr Engagement bemerkt und respektiert wird und die Belegschaft fühlt sich in das Geschehen der Firma einbezogen. Maßnahmen die dem Personal die Anerkennung zeigen, beinhalten spezielle Veranstaltungen, Bildungsmaßnahmen und Ausrüstungen (Fahrzeuge, Laptop).

### Gesprächsleitfaden: Vergütungsalternative erläutern

Nachfolgend finden Sie nützliche Musterformulierungen, um einem Mitarbeiter alternative Vergütungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Explaining the procedure	Die Vorgehensweise erläutern
So first I'd like to explain something about ...	So, als erstes würde ich gerne etwas über ... erklären.
First of all I want to talk about ... and then I'll come to ...	Zuallererst möchte ich über ... reden und dann werde ich zu ... kommen.

I'll begin by ..., secondly I'll refer to ..., and finally I'll deal with ...	Ich werde zuerst mit .. beginnen, dann werde ich mich auf ... beziehen und mich schließlich mit ... beschäftigen.
So the topic for now is the ...	Das Thema für jetzt ist ...
Today we have to discuss ... in some detail.	Heute müssen wir über ... im Detail reden
Explaining the alternative rewards	Vergütungsalternativen erläutern
In addition to base salary and a bonus we have extra benefits/perks.	Außer dem Grundgehalt und einem Bonus haben wir zusätzliche Sozialleistungen.
We can offer several extras. These include ...	Wir können einige Extras bieten. Diese beinhalten ...
Well, you'll be getting a company car.	Nun, Sie werden ein Firmenfahrzeug bekommen.
You'll be able to participate in our share participation scheme and there'll be extra training and coaching opportunities.	Sie können an unserem Aktienbeteiligungsplan partizipieren und es wird noch zusätzliche Angebote zur Weiterbildung geben.
You'll have the chance to improve your qualifications.	Sie werden die Möglichkeit haben, Ihre Qualifikation zu verbessern.
Changing the direction of the discussion	Zum nächsten Gesprächspunkt wechseln
Well, let's come to the financial side of things.	Nun, lassen Sie uns zu der finanziellen Seite kommen.
So, perhaps we could talk about the other perks.	Nun, vielleicht könnten wir über die anderen Sozialleistungen reden.
I'd like to put another topic on the table – the question of qualifications.	Ich würde gern einen anderen Punkt thematisieren, und zwar die Frage der Qualifikationen.
To come to another point. What about ...?	Um zu einem anderen Punkt zu kommen. Wie sieht es mit ... aus?
Adding some extra information	Zusätzliche Informationen geben
In addition I ought to mention that ...	Außerdem sollte ich erwähnen, dass ...
Moreover, I wanted to add that ...	Darüber hinaus wollte ich hinzufügen, dass ...
And there's something else I wanted to say.	Und da gibt es noch was anderes was ich sagen wollte.
There are still a few things I'd like to have done.	Da sind noch ein paar Dinge, die ich gerne erledigt hätte.
I think you might appreciate knowing that ...	Ich denke, Sie würden es begrüßen, zu wissen, dass ...
Concluding the discussion	Das Gespräch abschließen
And finally, you'll receive a training course/coaching/holiday entitlement of ...	Und schließlich erhalten Sie einen Anspruch auf Bildungsurlaub für ...

To conclude I'd like to point out that ...	Abschließend möchte ich herausstellen, dass ...
I'd like to finish by reminding you that ...	Ich möchte schließen, indem ich Sie daran erinnere, dass ...
So I think we're in agreement finally about ...	Nun, ich denke wir sind uns abschließend darüber einig, dass ...
Well, we should call it a day.	Nun, wir sollten für heute Schluss machen.
So I think we've covered everything.	So, ich denke wir haben alles abgehandelt.

### Beispieldialog: HR explains alternative rewards to a new employee

*Background: Conversation between Paul Petersen from Human Resources, and Lisa Bond the new marketing manager.*

**Paul Petersen:** So, in this part of the meeting I'd like to explain something about the company's benefits package and alternative rewards.

**Lisa Bond:** I'd be very grateful. You hear a lot of rumours but I've not seen anything concrete yet. What's the situation in my particular case?

**Paul Petersen:** Well, there are quite a few perks to what we call a level 2 position. Shall I explain them one by one as far as your package is concerned?

**Lisa Bond:** If you would and perhaps I could ask a few questions as we go along?

**Paul Petersen:** Of course. Please feel free. Well, the first of our extra benefits is the company car. This has tax advantages over simply receiving more salary.

**Lisa Bond:** Are there any restrictions on the type of car?

**Paul Petersen:** Yes, indeed there are. We have three levels. Your position qualifies for level two. Typically that's something like an Audi A4 or a VW Golf. And you have to keep a record of your kilometres used for business purposes.

Next perhaps we should talk about insurances. You'll get a private medical insurance with a free medical check-up.

**Lisa Bond:** Can I choose the company myself or ...

**Paul Petersen:** I'm afraid not. We have an arrangement with P.P.P. That's Private Patient Plan.

Well, let's come to the financial side of things. There's an opportunity for you to participate in our share option scheme.

**Lisa Bond:** Oh, that sounds interesting. Is there a limit to the number of shares?

**Paul Petersen:** You can buy one hundred but at sixty percent of the current price. In addition I ought to mention that we have a subsidized canteen offering healthy organic food.

**Lisa Bond:** Wow! That's a real perk.

**Paul Petersen:** Finally, you'll receive regular training courses for your personal development. Let me think. Yes, I think that was everything.

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um das Thema Gehaltsverhandlungen.

English	German
company car	Firmenwagen
compensation <i>When he was fired he received a big compensation.</i>	Abfindung <i>Als er entlassen wurde, erhielt er eine hohe Abfindung.</i>
contract condition	Vertragsbedingung
contribution	Beitrag
development; personnel ~	Personalentwicklung
excess; in ~ of <i>We made a profit in excess of €5 million.</i>	über; höher als <i>Wir erzielten einen Gewinn von über €5 Millionen.</i>
expectation	Erwartung
foster	fördern
get down to business	zur Sache kommen
insurance; health ~	Krankenversicherung
insurance; private medical ~	private Krankenversicherung
medical check-up <i>You need to undergo a medical check-up.</i>	Kontrolluntersuchung <i>Sie müssen sich einer Kontrolluntersuchung unterziehen.</i>
motivators	motivierendes Element
negotiation <i>The negotiations went very well for the supplier.</i>	Verhandlung <i>Die Verhandlungen liefen sehr gut für den Lieferanten.</i>
negotiations; pay ~	Gehaltsverhandlungen
participate <i>Last month I participated in a job interview.</i>	teilnehmen <i>Letzten Monat nahm ich an einem Bewerbungsgespräch teil.</i>
performance targets	Leistungsziele
perks	Sonderzulagen

profit-sharing scheme	Gewinnbeteiligungsmodell
promote	befördern
promotion	Beförderung
purpose; business ~	Geschäftszweck
reflect	widerspiegeln
remuneration <i>Your remuneration will be performance-based.</i>	Vergütung <i>Ihre Vergütung ist leistungsabhängig.</i>
restriction	Einschränkung
reward, alternative ~ <i>There are alternative rewards such as further education or share participation.</i>	alternative Entlohnung <i>Es gibt eine alternative Entlohnung, wie z.B. Weiterbildung oder Aktienbeteiligung.</i>
rumour	Gerücht
salary expectation	Gehaltserwartung
salary increase	Gehaltserhöhung
salary package <i>Included in the salary package are children's school fees.</i>	Gehalt inkl. Sonderleistungen <i>Zum Gehalt zählen Sonderleistungen wie Schulgebühren für Kinder.</i>
salary structure	Gehaltsstruktur
salary; basic ~	Grundgehalt
school fees	Schulgebühren
set someone's mind at rest <i>I would like to set your mind at rest by telling you that the situation has improved.</i>	jemanden beruhigen <i>Ich möchte Sie beruhigen, indem ich Ihnen sage, dass sich die Situation verbessert hat.</i>
share participation scheme	Aktienbeteiligungsplan
staff members	Mitarbeiter; Belegschaft
staff recognition	Anerkennung der Belegschaft
subsidised	subventioniert
tax advantage	steuerlicher Vorteil
topic <i>The topics of today's meeting include 5 new items.</i>	Thema <i>Die Themen der heutigen Besprechung umfassen 5 neue Punkte.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Translate the words in the brackets

1. The staff need to (*mehr leisten*) if we are going to reach our goals.
2. Perks include a (*private Krankenversicherung*) as well as a company car.



3. I have a lot more experience now. That should be (*widerspiegeln*) in my salary.
4. The employee was (*befördert*) due to a whole series of skills.
5. We have to get the level of (*Bezahlung*) right or the staff will be demotivated.
6. We also offer a (*subventionierte*) cafeteria in the company.

### Task 2: Which is the correct word?

1. Staff said they would *motivate/perform* better if they had a pay rise.
2. By the way, what are your salary *wishes/expectations*?
3. The head of R&D did his *promotion/doctorate* at the University of London.
4. Dr Hohn is the head of *personal/personnel* development.
5. He's in charge of the finance section in John's *compartment/department*.

### Task 3: Working on prepositions. Fill in the missing prepositions.

1. So that's all \_\_\_\_\_ now. Let's move on to remuneration.
2. We have an arrangement \_\_\_\_\_ P.P.P.
3. I'll explain them one \_\_\_\_\_ one to you.
4. So, let's come \_\_\_\_\_ the financial side of things.
5. I'd like to finish \_\_\_\_\_ explaining ...
6. \_\_\_\_\_ the same time we should consider alternatives.
7. Jim Brims is responsible \_\_\_\_\_ personnel development.
8. What were you hoping \_\_\_\_\_ in terms of salary?

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite bieten wir Ihnen eine nützliche Checkliste für Gehaltsverhandlungen an. Die Liste behandelt die Punkte: Gehalt, bezahlten Urlaub, Sozialleistungen und andere Leistungen, wie zum Beispiel Dienstwagen ... Sie können diese Liste ausdrucken und während des Gesprächs einsetzen.

# 11 Mitarbeitermotivation

In diesem Modul zeigen wir Ihnen, wie Sie die Motivation Ihrer Mitarbeiter erhalten und stärken können. Lesen Sie dazu in einem *Gesprächsleitfaden*, wie Sie Demotivation erkennen können und wie Sie in Ihrem Team auf Englisch motivierend kommunizieren.

Am Ende dieses Moduls finden Sie alle wichtigen themenspezifischen Vokabeln und drei Übungen, mit denen Sie Ihr Wissen testen können.

## Die Meilensteine: Mitarbeiter motivieren



## 11.1 Demotivierende Führungsfehler erkennen

The leader of a group of employees has to make certain that the team works hard and effectively. Staff should be willing to offer extra time and effort in special circumstances. The manager should try to do all he or she can to ensure that the job is interesting, challenging and worthwhile.

Der Vorgesetzte einer Gruppe von Mitarbeitern muss sicherstellen, dass das Team hart und effektiv arbeitet. Das Personal sollte unter besonderen Umständen bereit für Überstunden sein und zusätzliche Einsatzbereitschaft zeigen. Der Vorgesetzte sollte alles tun, was sie oder er tun kann, um sicherzustellen, dass die Arbeit interessant, herausfordernd und lohnend ist.

Supervisors need to be certain that all team members know what is expected of them and that recognition is directly connected to results and effort.	Vorgesetzte müssen sich sicher sein, dass die Mitarbeiter im Team wissen, was von Ihnen erwartet wird, und dass Anerkennung in direktem Zusammenhang mit Ergebnissen und Einsatz steht.
--	---

## Gesprächsleitfaden: Gründe für Leistungsabfall im Team erörtern

Der folgende Leitfaden enthält Musterformulierungen für Gespräche zwischen Personalabteilung und Führungskraft und dienen dazu, die Motivierungspotenziale im Team zu identifizieren.

Introducing a potential problem	Ein mögliches Problem ansprechen
Perhaps it's something in the day-to-day running of things.	Vielleicht liegt es an der täglichen Routine.
It could be a matter of the daily activities in the office.	Es könnte eine Sache der täglichen Aktivitäten im Büro sein.
You could possibly be too close to the everyday work.	Möglicherweise sind Sie zu nah an der täglichen Arbeit dran.
Maybe it's really a question of ...	Vielleicht ist es wirklich eine Frage von ...
Suggesting what might be the problem	Andeuten, was das Problem sein können
It could be that employees feel they are not trusted / valued.	Es könnte sein, dass die Mitarbeiter denken, dass man ihnen nicht vertraut/sie nicht schätzt.
Employees might possibly feel misunderstood.	Die Angestellten fühlen sich möglicherweise nicht verstanden.
Perhaps staff might somehow feel they are being watched.	Vielleicht fühlt sich die Belegschaft irgendwie beobachtet.
Maybe the staff think Big Brother is watching them.	Vielleicht denkt die Belegschaft das Big Brother sie beobachtet.
Suggesting ideas	Ideen vorschlagen
Let's talk about at a few ideas.	Lassen Sie uns über ein paar Ideen reden.
Shall we check out a few ideas?	Sollen wir ein paar Ideen überprüfen?
What about brainstorming?	Was halten Sie davon, wenn wir zusammen Ideen sammeln?
Could we think about a few points?	Könnten wir über ein paar Punkte nachdenken?
Introducing a list of items	Eine Reihe von Punkten einbringen
First let's talk about the following ...	Lassen Sie uns zuerst über folgendes sprechen.

I'd like to begin by going through several items.	Ich möchte damit beginnen, ein paar Punkte durchzugehen.
Firstly we can deal with ..., then we could move on to ...	Zuerst können wir uns mit ... beschäftigen und dann zu ... übergehen.
There are several things we should talk about. For example, ...	Es gibt einige Dinge; über die wir reden sollten. Zum Beispiel ...
Suggesting additional ideas	Zusätzliche Ideen vorschlagen
There are other important things you could do.	Es gibt andere wichtige Dinge, die Sie tun könnten.
If I might suggest another idea here.	Wenn ich an dieser Stelle eine andere Idee vorschlagen dürfte.
By the way, there are some other things we should think about.	Nebenbei bemerkt, es gibt einige andere Dinge; über die wir nachdenken sollten.
What about another idea? We could ...	Wie sieht es mit einer anderen Idee aus? Wir könnten ...
Introducing an (unwanted) idea	Eine (ungewollte) Idee einbringen
If I might be allowed a comment.	Wenn Sie mir einen Kommentar gestatten
You probably don't want to hear it, but ...	Sie möchten das wahrscheinlich nicht hören, aber ...
You won't like the sound of it, but ...	Sie werden das nicht hören wollen, aber ...
I know you're not exactly in favour of it, but ...	Ich weiß; Sie sind nicht gerade dafür, aber ...

## Beispieldialog: How can I motivate the staff?

*Background: HR Consultant, Jefferson Morgan, is talking to the Managing Director of a medium-sized company, Ian McDonald.*

**Jefferson Morgan:** So, Mr Bolt, if I've understood you correctly, your salary arrangements are more than adequate. Your bonus system works, there are extras, but still you're worried about negative thinking and lack of motivation amongst your employees. Is that right?

**Ian McDonald:** Yes, that's right. I can't quite understand why that should be, but I have that feeling.

**Jefferson Morgan:** Okay. Perhaps it's something in the day-to-day running of things. Are you personally involved? I mean are you present amongst the employees?

**Ian McDonald:** Well, I try to be there as often as I can.

**Jefferson Morgan:** Of course. On the other hand, perhaps staff might somehow feel they are being watched, you know, monitored. That doesn't support the idea of trust too much.

**Ian McDonald:** It certainly isn't meant like that.

**Jefferson Morgan:** I'm sure it's not. But it's a matter of how the individuals perceive it. It's nothing we can't adjust. It's a small change in approach. Let's look at a few ideas, if you're happy to do that.

**Ian McDonald:** I don't know if it'll help but ...

**Jefferson Morgan:** First let's talk about flexibility. What are your hours of work?

**Ian McDonald:** We're a nine-to-five firm. They all understand that.

**Jefferson Morgan:** Do they? Maybe they don't. If you allow more flexible hours, they'll have more family life. They're more motivated. Better results! Then there's the personal touch. If an employee does really good work, you could recognise it with a handwritten letter to him. He'll get the message that you have confidence in his work.

**Ian McDonald:** Well, I never thought of that.

**Jefferson Morgan:** There are other small but important things you as the boss could do. For example, think about their health. Bring fruit into the office, a few dishes here and there. It makes a difference and shows you care about their well-being.

**Ian McDonald:** Well, that's simple enough.

**Jefferson Morgan:** What about the atmosphere in the office?

**Ian McDonald:** They work away quietly enough. It's okay.

**Jefferson Morgan:** If I might be allowed a comment, silent working is not always efficient working. Maybe we could try another approach. Try allowing them to listen to music as long as it doesn't disturb. Socialising amongst the staff in general can raise the real level of performance.

## 11.2 Motivierend kommunizieren im Team

The atmosphere and mood in the office is very important for achieving good results as a whole. Below you will find some tips on what and what not to do to stimulate motivation among colleagues

Die Atmosphäre und Stimmung in einem Büro sind insgesamt sehr wichtig um gute Ergebnisse zu erreichen. Nachfolgend finden Sie einige Hinweise, was Sie tun und nicht tun sollten, um die Motivation unter den Kollegen zu fördern.

### Dos and Don'ts

+	Dos
	Good example, productive and cheerful
	Support communication amongst staff
	Be open, professional and friendly

Set up a positive atmosphere
Keen an open ear – listen to what they say
<b>— Don'ts</b>
Don't be biased or prejudice about staff. Look at facts
Don't be wishy-washy about the goals of the job. Staff should understand the whole picture
Don't worry and complain about trivia. The priority is for staff to deliver excellent work

## Gesprächsleitfaden: Motivierend kommunizieren

Im folgenden Leitfaden finden Sie eine Reihe nützlicher Phrasen, mit denen Sie die interne Kommunikation verbessern und damit die Motivation unter den Mitarbeitern steigern können.

Being cheerful	Aufmunternde Worte
I know it's a lot of work, but we're all doing well.	Ich weiß, dass ist eine Menge Arbeit, aber wir werden das schon schaffen.
I'm tired and I'm sure you are too, but we're on the right track.	Ich bin müde und ich bin sicher Sie auch, aber wir sind auf dem richtigen Weg.
You're doing a great job, but don't let it get you down.	Sie machen eine großartige Arbeit, aber lassen Sie sich davon nicht unterkriegen.
Being supportive	Unterstützende Worte
You seem to be a bit isolated / on your own. How could we improve things?	Es scheint so, als wären Sie ein wenig isoliert/allein gestellt. Wie können wir die Dinge verbessern?
Have you any idea how we could make this more user-friendly?	Haben Sie irgendeine Idee, wie wir das anwenderfreundlicher machen könnten?
What could we do to make your work here easier / more fulfilling?	Was können wir tun, um Ihre Arbeit hier leichter/erfüllender zu gestalten?
Being open and friendly	Offene und freundliche Worte
Ms Klein, I wanted to say I think you're managing this project really well.	Frau Klein, ich möchte Ihnen sagen, dass Sie das Projekt wirklich gut managen.
You're doing a fine job.	Sie machen eine gute Arbeit.
I know you were a bit nervous this morning, but it's absolutely understandable.	Ich weiß, Sie waren heute Morgen ein bisschen nervös, aber das ist absolut verständlich.
Setting up a positive atmosphere	Eine positive Atmosphäre schaffen
It's been hard, I know, but I really appreciate your effort.	Ich weiß, es war hart, aber ich schätze Ihre Anstrengungen wirklich sehr.
It doesn't always run smoothly but it's great	Es läuft nicht immer alles glatt aber es ist

the way we pull together.	großartig, wie wir das hin bekommen haben.
I hope you all understand how grateful the company is.	Ich hoffe, Sie alle verstehen wie dankbar das Unternehmen ist.
Listening to what others say	Hören, was andere zu sagen haben
That sounds like a very interesting idea. Could you tell me more?	Das klingt nach einer sehr interessanten Idee. Können Sie mir mehr darüber sagen?
I'm sorry. I didn't catch that. Could you tell me again?	Tut mir leid. Ich habe das nicht mitbekommen. Könnten Sie mir das nochmal sagen?
Okay. I know what you're saying. Could we go into detail?	Okay. Ich weiß, was Sie meinen. Können wir ins Detail gehen?

## Beispielrede: Motivating the staff

Ladies and Gentlemen,

I am honoured to reply to the toast of the prosperity of the company, which has been so generously proposed and so genuinely received. This reality alone is, I think, the safest assurance of our future well-being. The success of every organisation, commercial or otherwise, depends primarily on the co-operation of those who run it, and there is no substitute for good relations and teamwork. The same is true for our company.

So when I thank you for the toast I must thank you also for all that you have done for the company in the last twelve months. I hope you will always think of this ... *(Pause)* ... ship not as "it", but as "us". The fact is that every one of us here tonight has a real stake in it. *(Pause)*

I am not going to talk shop on an occasion like this, but I do want to remind you once again of a matter of internal policy which is very dear to our hearts. Each member of the team has his or her own job to do, and although we should interact as far as possible, our activities are too complicated to allow us to play musical chairs. But we do want to stimulate your motivation, not only for your own particular job, but for the work of our company as a whole; and more than anything else we want your ideas and suggestions for raising our general efficiency even above its present high level. I believe that there is nothing so destructive to motivation and enthusiasm as a feeling that initiative is not wanted. I assure you that it is desired and needed here, and that the ideas of the most junior members of the staff are not only really welcomed, but will always be treated with the consideration and respect they deserve.

That brings me back to teamwork. I think a good company should be like a good cricket team – all working together for the common good, but aiming at quality and equality of performance at the highest level. We are all, still, individuals with our own particular abilities, and I think that individuality should always be supported within the framework of the team.

Finally, I have pleasure in announcing that as from today our bonus scheme will be restructured in the following way. Every employee will participate in the company's shares. There will be a Christmas bonus so that in total every employee will receive thirteen and a half salaries. Finally, there will be a success bonus fixed as a percentage. You may also be pleased to hear that the Woks restaurant will be enlarged. On behalf of the management, Ladies and Gentleman, I thank you.

## 11.3 Motivation von Mitarbeitern

The idea that an increase in salary will motivate employees to achieve the agreed targets is widespread. In fact the motivation created through financial incentives soon loses its power.	Weit verbreitet ist die Vorstellung, dass eine höhere Vergütung Mitarbeiter motivieren würde, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Tatsächlich verliert jedoch eine Motivation, die durch finanzielle Anreize erzeugt wurde, recht schnell ihre Kraft.
However, it is much more effective to "allow" or even encourage the existing motivations of employees.	Viel wirksamer ist es dagegen, die vorhandenen Motivationen der Mitarbeiter zu „erlauben“ oder sogar zu stärken.
For example, you can entrust employees who find it easy to establish contacts with other people with tasks where it is important to work together with other people.	So können Mitarbeiter, denen es leicht fällt zu anderen Menschen Kontakte zu knüpfen, zum Beispiel mit Aufgaben betraut werden, in denen es darauf ankommt, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten.
Employees you like to perform can be supported in their motivation by giving them the task of developing new objectives or improving the quality of products.	Mitarbeiter, die gerne Leistungen erbringen, können dadurch in ihrer Motivation unterstützt werden, indem Sie Ihnen zum Beispiel die Aufgabe übertragen neue Ziele zu entwickeln oder die Produktqualität zu verbessern.
And you can motivate employees who strive for more power by checking whether and how you can delegate more decision-making authority and responsibilities to them.	Und Mitarbeiter, die nach mehr Macht streben, können Sie motivieren, indem Sie prüfen, ob und wie Sie Ihnen mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung delegieren können.
In addition the following question is important: What can we do to stimulate the environment and keep it positive? There are a series of actions and approaches we can take. The basic principle is that the staff should feel that management has a genuine interest in them as people.	Darüber hinaus ist die folgende Frage wichtig: Wie können wir das Arbeitsumfeld fördern und positiver gestalten? Es gibt eine Anzahl von Möglichkeiten und Herangehensweisen, die wir einschlagen können. Das Grundprinzip ist, dass die Belegschaft den Eindruck haben sollte, dass das Management an ihnen als Menschen interessiert ist.



## Gesprächsleitfaden: Motivationen erkennen und fördern

Der folgende "Step-by-Step Guide" enthält Musterformulierungen die nach den verschiedenen Möglichkeiten zur Mitarbeitermotivation gegliedert sind.

<b>Building a career</b>	<b>Eine Karriere aufbauen</b>
Perhaps there's some way we can support you in your career targets.	Vielleicht gibt es eine Möglichkeit wie wir Sie bei Ihren Karrierezielen unterstützen können.
What do you like about your present job and how do you see the future?	Was mögen Sie an Ihrer gegenwärtigen Aufgabe und wie sehen Sie die Zukunft?
What do you feel works best right now?	Was klappt Ihrer Meinung nach am besten?
What do you think your strengths and weaknesses are regarding the future?	Wo sehen Sie Ihre Stärken und Schwächen in der Zukunft?
How do you see your future activities here?	Wie sehen Sie Ihre zukünftigen Aktivitäten hier?
<b>Social gatherings</b>	<b>Feiern, Geselliges Beisammensein</b>
You and the company should celebrate birthdays and anniversaries with cards, gifts and flowers. Families should be invited to events and company parties.	Sie und die Firma sollten Geburtstage und Jubiläen mit Glückwunschkarten, Geschenken und Blumen feiern. Familienmitglieder sollten zu Veranstaltungen und Betriebsfeiern eingeladen werden.
<b>Respecting the family</b>	<b>Die Familie achten</b>
I believe we should keep track of births, birthdays and anniversaries.	Ich denke, wir sollten den Geburten, Geburtstage und Jubiläen verfolgen.
Listen, people, what about a company event to ...?	Hört zu Leute, was haltet Ihr von einer Firmenveranstaltung zu ...?
I'd like to suggest a summer / Christmas / champagne party.	Ich würde gerne eine Sommer/Weihnachts-/Champagnerparty vorschlagen.
Please bring your families to our Open Day on ...	Bringen Sie bitte Ihre Familien zu unserem Tag der offenen Tür am ... mit.
<b>Working at home</b>	<b>Zu Hause arbeiten</b>
So you feel you could occasionally do this work at home?	Sie denken also, Sie könnten diese Arbeit hin und wieder von zuhause aus erledigen?
If I've understood correctly you're interested in working from home?	Wenn ich richtig verstanden habe, sind Sie an einem Heimarbeitsplatz interessiert?
We've thought about your idea of working part-time from home. We're open to suggestions.	Wir haben über Ihre Idee eines Teilzeit-heimarbeitsplatzes nachgedacht. Wir sind offen für Vorschläge.
It shouldn't be a problem if you to deal with some of your work from home.	Es sollte kein Problem sein, einen Teil der Arbeit von Ihrem Zuhause aus zu erledigen.

Training as a motivator	Weiterbildung als Motivator
How do you feel you would benefit from a training course?	Wo denken Sie von einer Schulung zu profitieren?
Which skills do you think you should focus on?	Auf welche Fähigkeiten denken Sie, sollten Sie sich konzentrieren?
What sort of training programme would support you most?	Welche Art von Schulungsmaßnahme würde Ihnen am meisten helfen?
Where might you have weaknesses that we could support with training / coaching?	Wo haben Sie möglicherweise Schwächen bei denen wir Ihnen mit Schulungs-/Coachingmaßnahmen helfen könnten?
Saying thank you	Sich bedanken
I wanted to thank you for all your effort and support.	Ich möchte mich für all Ihren Einsatz und Unterstützung bedanken.
In case I forget, thank you for your willingness to ...	Für den Fall, dass ich es vergesse, möchte ich Ihnen für Ihre Bereitschaft zu ... danken.
You've done a great job.	Sie haben großartige Arbeit geleistet,...
Actually, you couldn't have done more.	Sie hätten wirklich nicht mehr tun können.
Thank you. That was one hundred percent effort.	Ich danke Ihnen. Das war ein hundertprozentiger Einsatz.
I'm grateful for your contribution.	Ich bin dankbar für Ihren Beitrag.

## Beispielgespräch: Dialog on motivating the staff

*Background: This is a dialogue between the personnel manager Tom Lee talking to the head of purchasing Bob Sanchez about some ideas on motivating staff.*

**Tom Lee:** So it's my feeling that we have to try a slightly different strategy to push a really positive feeling in the group. For example, we should keep track of birthdays, anniversaries and new births.

**Bob Sanchez:** And offer some sort of congratulations, you mean.

**Tom Lee:** Exactly. We can discuss details later. Then perhaps management should show a bit of flexibility. I heard that several team members have been asking about the possibility of working from home.

**Bob Sanchez:** That's right. Les and Phil mentioned that to me a couple of days ago.

**Tom Lee:** We should talk to them about it. It shouldn't be a problem. Not for everybody but a couple of the jobs could be partly covered that way.

**Bob Sanchez:** That will make their day, I guess. And there's another issue. Some people need some training for the job. We could parcel that up nicely as a motivator. It shows the company cares about the employees' development.

**Tom Lee:** There is another thing too which affects you.

**Bob Sanchez:** Oh and what's that?

**Tom Lee:** Well, you're the boss of the department and I guess some words of thanks or praise would be appreciated.

**Bob Sanchez:** I do discuss these things in the annual appraisal.

**Tom Lee:** I know, but perhaps you should say a few words on the spot, so-to-speak.

**Bob Sanchez:** You could be right. And I was also thinking that I should give the staff a pep-talk about their careers from time to time.

### Test: The ten golden questions on motivation

Beantworten Sie die folgenden 10 Fragen und erfahren Sie etwas über Ihre Motivationsqualitäten.

Test: Golden questions on motivation		
	Yes	No
Do you get to know your staff individually? Do you know what is going on in their lives?		
Do you now what interests them at work and outside?		
Do you give them new challenges? Do you realize when they have reached their limits?		
Do you try to help them in their problems with other parts of the company?		
Are you able to share information with them? They'll get hold of it anyway.		
Do you encourage staff to offer new ideas on how things can be improved?		
Are you able to delegate the interesting parts of your own work. It's a great incentive to motivation.		
Do you praise immediately for a job well done and not just later in the annual performance assessment?		
Do you spread the word in the company when your people do well?		
Do you involve the staff in at least discussions, if not decisions, on topics that will affect their future?		

### Assessment

If you ticked "yes" 4 times or less you should work on yourself.

If you ticked "yes" 5–7 times perhaps something could be improved.

If you ticked "yes" 8–10 times you're a sensitive leader and on the right track.

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe für die Motivation von Mitarbeitern.

English	German
adequate <i>It was an adequate result for the year.</i>	angemessen <i>Es war ein angemessenes Ergebnis für dieses Jahr.</i>
announce <i>It is my pleasure to announce the winner.</i>	bekanntgeben <i>Es ist mir ein Vergnügen, den Gewinner bekanntzugeben.</i>
annual <i>Everybody must attend an annual appraisal interview.</i>	jährlich <i>Jeder muss an einem jährlichen Mitarbeitergespräch teilnehmen.</i>
assurance	Gewissheit; Sicherheit
biased	voreingenommen
celebrate	feiern
challenging <i>It is a challenging task that lies ahead of us.</i>	herausfordernd <i>Es ist eine herausfordernde Aufgabe, die vor uns liegt.</i>
check something	etwas überprüfen
cheerful	fröhlich, heiter
comment	Kommentar
contribution	Beitrag
day-to-day <i>Day-to-day tasks can be quite boring.</i>	täglich <i>Tägliche Aufgaben können ziemlich langweilig sein.</i>
delegate	delegieren
favour; in ~ of	für etwas sein
framework; within the ~ of	im Rahmen von
grateful <i>I'm grateful for your help.</i>	dankbar <i>Ich bin Ihnen für Ihre Hilfe dankbar.</i>
honoured	geehrt
incentive	Anreiz
isolated <i>I felt very isolated.</i>	isoliert; abgegrenzt <i>Ich habe mich sehr abgegrenzt gefühlt.</i>
mention	erwähnen

mood <i>There is a bad mood amongst the staff.</i>	Stimmung; Laune <i>Es herrscht eine schlechte Stimmung unter den Mitarbeitern.</i>
performance assessment	Leistungsbewertung
prejudiced <i>The report ignores the facts and is full of prejudice.</i>	befangen sein; Vorurteile haben <i>Der Bericht ignoriert die Tatsachen und ist voller Vorurteile.</i>
remuneration	Vergütung
reward <i>She received a reward for long years of service.</i>	Anerkennung; Belohnung <i>Sie erhielt eine Belohnung für die langjährige Dienstzeit.</i>
salary arrangement	Gehaltsvereinbarung
socialise	Beziehung pflegen
stake <i>We all have a stake in the firm. It's in all our interests.</i>	Anteil <i>Wir alle haben einen Anteil am Unternehmen. Es ist in unser aller Interesse.</i>
track; keep ~ of	Überblick behalten
trivia	Belanglosigkeiten
trusted <i>She is a trusted colleague who all the staff can rely on.</i>	vertraut <i>Sie ist eine vertraute Kollegin, auf die sich alle Mitarbeiter verlassen können.</i>
value	schätzen
well-being <i>I'm their boss and I'm interested in their well-being.</i>	Wohlbefinden <i>Ich bin ihr Chef und Sorge mich um ihr Wohlbefinden.</i>
wishy-washy <i>I'm sorry, this is a wishy-washy answer. Please be more precise.</i>	vage <i>Es tut mir leid, aber diese Antwort ist vage. Bitte sind Sie etwas präziser.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Can you find the missing nouns?

1. We should keep t\_\_\_\_\_ of birthdays, births and anniversaries.
2. What sort of training would you b\_\_\_\_\_ from?
3. What are your strengths and w\_\_\_\_\_ for this task, do you think?
4. You should get to know your s\_\_\_\_\_ individually.
5. It could be a matter of the daily a\_\_\_\_\_ in your company.

### Task 2: Which definition fits the term?

1. employee (a) the entity that offers the job  
(b) the individual who takes on the job
2. brainstorming (a) an individual solution to a question or issue  
(b) an unranked series of spontaneous ideas
3. monitor (a) watch something or someone closely  
(b) record the details of an issue
4. biased (a) open to ideas  
(b) closed for personal reasons
5. genuine (a) it is general  
(b) it is real and honest

### Task 3: Put in the correct form of the word in brackets

1. They don't get it. I feel completely \_\_\_\_\_. (understand)
2. We need to have a closer \_\_\_\_\_ to our customers. (disconnect)
3. The company doesn't need to know that. It's \_\_\_\_\_. (important)
4. I don't know why, but we have a problem to \_\_\_\_\_ the staff  
(demotivate)
5. You'll need quite a lot of \_\_\_\_\_ working for this company. (inflexible)

### Task 4: Some expressions used in the example speech for you to complete

1. talk \_\_\_\_\_ (*fachsimpeln, über die Arbeit reden*)
2. take \_\_\_\_\_ (*die Führung übernehmen*)
3. work \_\_\_\_\_ the \_\_\_\_\_ of the team (*im Rahmen des Teams arbeiten*)
4. no \_\_\_\_\_ teamwork (*kein Ersatz für Teamarbeit*)
5. have a \_\_\_\_\_ the company (*Anteil nehmen an der Firma*)
6. work for the \_\_\_\_\_ good (*für das allgemeine Wohl arbeiten*)
7. efficiency \_\_\_\_\_ a high \_\_\_\_\_ (*Leistung auf hohem Niveau*)
8. \_\_\_\_\_ the restaurant (*das Restaurant vergrößern*)
9. \_\_\_\_\_ motivation (*Motivation wecken*)
10. \_\_\_\_\_ the bonus scheme (*das Prämiensystem reorganisieren*)
11. \_\_\_\_\_ co-operation (*auf Kooperation angewiesen sein*)
12. suggestions for \_\_\_\_\_ efficiency (*Vorschläge, um die Leistung zu steigern*)

## **Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite finden Sie eine Mustervorlage für ein Dankschreiben an Ihre Mitarbeiter. Nachdem Sie die Vorlage angepasst haben, können Sie das Dankschreiben ausdrucken, oder per E-Mail versenden.

# 12 Entsendung

Eine Entsendung kann für die Karriere eines Mitarbeiters ein großes Plus bedeuten. Für die Personalabteilung gibt es jedoch dazu in der Vor- und Nachbereitung zahlreiche Dinge zu regeln. Zu den wichtigsten Punkten geben wir Ihnen in diesem Modul Tipps und Arbeitsmittel an die Hand, damit Sie alles sicher im Griff haben.

- *Checkliste* für die Auswahl des für die Entsendung optimalen Mitarbeiters.
- *Gesprächleitfaden* für die Begrüßung eines entsendeten Mitarbeiters.
- *Checkliste* und *Gesprächleitfaden* für die Reintegration eines entsendeten Mitarbeiters.

Am Ende des Moduls finden Sie alle wichtigen *Vokabeln* zu diesem Thema und *Übungsaufgaben*, mit denen Sie Ihre Kenntnisse überprüfen können.

Darüber hinaus finden Sie im Anhang des Buches hilfreiche Informationen zur Kommunikation in fremden Ländern.

## Die Meilensteine: Von der Entsendung bis zur Reintegration





## 12.1 Gründe für Entsendungen und Kriterien für die Mitarbeiterauswahl

<p>There are several reasons why companies should send selected employees to foreign subsidiaries for a longer period of time. Below you will find a list of such reasons:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ to establish a new venture</li> <li>■ to stimulate an international team of managers</li> <li>■ to fill a vacancy because local staff don't have the qualifications</li> <li>■ to train local employees</li> <li>■ to have influence over the local operation</li> <li>■ to offer a development chance to a high potential</li> </ul>	<p>Es gibt verschiedene Gründe warum Firmen ausgewählte Mitarbeiter für einen längeren Zeitraum zu ausländischen Niederlassungen schicken sollten. Nachfolgend finden Sie eine Auflistung solcher Gründe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ um eine neue Firma zu gründen</li> <li>■ um ein internationales Team von Managern zu fördern</li> <li>■ um eine aufgrund mangelnder Qualifikationen von Mitarbeitern vor Ort offene Position zu besetzen</li> <li>■ um Mitarbeiter vor Ort weiterzubilden</li> <li>■ um Einfluss auf das operative Geschäft vor Ort zu haben</li> <li>■ um einem Potenzialträger die Möglichkeit der Weiterentwicklung zu bieten</li> </ul>
---	--

### Checkliste: Den richtigen Mitarbeiter für die Entsendung auswählen

What is the employer looking for when selecting an employee for secondment? There seem to be five areas which are important to decision-makers.

Job know-how and motivation		
High motivation		
Energy and initiative		
Organizational ability		
Managerial ability		
Personal skills		
Politeness and tact		
Empathy		
Respect		
Adaptability / flexibility		
Adaptable		
Ability to deal with stress		
Willing to change		

Openness to cultural matters		
Interest in foreign cultures		
Outgoing and extrovert		
Openness		
Family situation		
How adaptable is the wife / husband?		
Wife's / husband's positive feeling		
Stable marriage		

## Gesprächsleitfaden: Ein beratendes Gespräch führen

Dieser Leitfaden enthält Musterformulierungen wie Sie jemanden Ratschläge geben können. In dem darauffolgenden Beispieldialog geht es um die Entsendung eines Mitarbeiters ins Ausland.

Introducing a topic in general	Allgemein Einleitung in ein Thema
As you read in my letter we're thinking of sending you to ...	Wie Sie in meinem Schreiben gelesen haben, dachten wir Sie nach ... zu entsenden.
In general we'd like / prefer to ...	Im Allgemeinen würden wir gerne ...
To give a few rough guidelines we ...	Um ein paar grobe Vorgaben zu nennen, wir ...
We need a few broad tips on how to ...	Wir brauchen einige allgemeine Hinweise wie ...
Offering to give information	Informationen anbieten
Well, there are a few things to keep in mind. Shall I give you a short overview?	Nun, da gibt es ein paar Dinge zu beachten. Soll ich Ihnen einen kurzen Überblick geben?
I can show you what I mean, if you like.	Wenn Sie möchten, kann ich Ihnen zeigen was ich meine.
If you're okay with it I could just give you a quick summary.	Wenn Sie damit einverstanden sind, könnte ich Ihnen eine kurze Zusammenfassung geben.
I could show you the basics.	Ich könnte Ihnen das Grundlegende zeigen.
Listing several items	Verschiedene Punkte anführen
Well, the first is the ..., and then the ...	Nun, zuerst ist die ... dann die ...
First of all we should think about ... Later we can ...	Zuallererst sollten wir über ... nachdenken. Später können wir ...
There are several points. Firstly, you'll get ... After ... months you'll have ... and finally there'll be ...	Da gibt es verschiedene Punkte. Zuerst werden Sie ... bekommen. Nach ... Monaten haben Sie ... und zuletzt wird es ... geben.

Giving more detailed advice	Eingehende Ratschläge geben
So, to go into detail, you'll need ...	So, um auf die Einzelheiten einzugehen, Sie werden ...
That was it in general, but we should focus on ...	Das war es im Allgemeinen, aber wir sollten uns auf ... konzentrieren.
Well, I'd like to add a few things here to clarify.	Nun, ich würde gern einige Dinge zur Klärung hinzufügen.
Giving final advice	Abschließenden Ratschlag geben
Well, this is the last major point.	Nun das ist der letzte Hauptpunkt.
Finally I'd like to warn you that ...	Zuletzt würde ich Sie gerne vor ...warnen.
So, at the end of the day this is my advice to you.	Nun letzten Endes ist dies mein Rat an Sie.
To my knowledge, this would be the best in the end.	Nach meinem Wissen wäre das am Ende das Beste.

### Beispieldialog: Seconding an employee abroad

*Background: Discussion between Dan Loan, the recruiter from the personnel department, and the legal HR consultant Anne Horovitz from the USA.*

**Dan Loan:** So, as you read in my letter we're thinking of sending one of our employees abroad. I guess there are a whole lot of legal issues to consider on this one?

**Anne Horovitz:** Of course, there are several things to keep in mind. Shall I give you a short overview?

**Dan Loan:** If you could.

**Anne Horovitz:** Well, the first item is the employee's full agreement. You should obtain his consent. No coercion! Then there are the visa and any other immigration requirements. You'll have all sorts of issues to manage concerning tax, where it should be paid etc, and there's the matter of social security.

**Dan Loan:** Already complicated enough. Any other major considerations?

**Anne Horovitz:** It's certainly important to consider the duration of the secondment. The terms and conditions that are in force. Will the employee have the same benefits as at home?

**Dan Loan:** Okay. My next question is "who has responsibility for the employee?"

**Anne Horovitz:** You have to negotiate and put this in writing in the secondment agreement. It's usual that the employee stays in the employment of the home employer when he or she is seconded to work for the company abroad. But his or her tasks will be managed by the overseas company. The right to dismiss or discipline stays with the home employer.

**Dan Loan:** What about salary and grievances?

**Anne Horovitz:** The home employer deals with salary and grievances. Holiday questions are normally dealt with by the overseas company.

**Dan Loan:** There could be a question of loyalty.

**Anne Horovitz:** Normally the loyalty is to the home employer. Any questions of intellectual property should be discussed and integrated in the agreement.

**Dan Loan:** There is sometimes a big problem when the employee returns to the home employer. What should happen after termination of the secondment?

**Anne Horovitz:** Okay. Well, this is the major point. The employee returns to the home country to resume work with the employer. If he or she's been away three or four years there may be no position for him or her. He or she may be made redundant.

It should be clearly written into the contract. You, the employer, should perhaps offer a specific position for the employee to return to.

## 12.2 Entsendete Mitarbeiter begrüßen

Secondment is often linked to climbing the career ladder. Good managers try to build career bridges to cross from one "ladder" to another. These bridges should bring new areas for experience and allow the manager to build on his or her skills.

With secondment it's a bit more complicated. There are various interpretations of it but generally the employee leaves his or her "main" job for a period of a couple of years to acquire new know-how and international experience. The secondment may be to another subsidiary or an overseas posting.

It might appear to be a side-step or even a step down but should be seen as part of a larger strategy, so that after returning the employee can continue with the next stage of climbing the ladder. For this reason it's vital to keep strong links with the company back home.

Eine Entsendung ist oft mit einem Aufstieg auf der Karriereleiter verbunden. Gute Manager versuchen Karrierebrücken aufzubauen, um von einer Leiter zu anderen zu wechseln. Das Ziel ist, sich neue Erfahrungsbereiche zu eröffnen und die eigenen Fähigkeiten weiter auszubauen.

Mit der Entsendung ist es ein wenig komplizierter. Es gibt eine Vielzahl von Interpretationen aber im allgemeinen verlässt der Angestellte seinen oder ihren „Haupt“-Arbeitsplatz für einige Jahre, um sich neues Wissen und internationale Erfahrungen anzueignen. Die Entsendung kann zu einer anderen Niederlassung oder Auslandsvertretung erfolgen.

Das kann den Anschein eines Seitenschritts oder sogar eines Rücktritts haben, sollte aber als Teil einer größer angelegten Strategie gesehen werden, so dass der Mitarbeiter nach seiner Rückkehr mit der nächsten Stufe der Karriereleiter fortfahren kann. Dafür ist es unerlässlich gute Verbindungen mit der im Heimatland ansässigen Firma beizubehalten.

## Gesprächsleitfaden: Einen entsendeten Mitarbeiter begrüßen

Musterformulierungen für die Begrüßung eines neuen Mitarbeiters aus dem Ausland erhalten Sie in diesem Leitfaden. Direkt im Anschluss daran finden Sie ein Beispiel für einen Dialog, in dem ein neu entsendeter Manager aus den USA in Deutschland begrüßt wird.

Welcoming to the company	In der Firma willkommen heißen
Well, Mike, I'm very pleased to welcome you to ...	Nun, Mike ich möchte dich bei ... herzlich willkommen heißen.
It's my pleasure to welcome you here.	Es ist mein Vergnügen, Sie hier willkommen zu heißen.
I hope you'll feel at home here at ...	Ich hoffe Sie werden sich in ... zuhause fühlen.
I'd like to give you a warm welcome to ...	Ich möchte Sie bei ... herzlich willkommen heißen.
We're very happy to have you here at ... at last.	Wir sind sehr froh; Sie hier bei ... zu haben.
Explaining the reason for the meeting	Die Gründe für das Meeting erläutern
Actually, that's part of why we're having this meeting.	Eigentlich ist dies ein Grund für die dieses Meeting.
That's one reason why we've come together today.	Das ist ein Grund, warum wir heute zusammengekommen sind.
That's why we've asked for this appointment.	Deshalb haben wir Sie um diese Verabredung gebeten.
That's exactly what we wanted to discuss today.	Das ist genau ein Punkt, den wir heute besprechen wollten.
Making a comparison	Vergleiche anstellen
Well, at ... I get most of my salary in my hand.	Nun, bei ... bekomme ich den größten Teil meines Gehaltes bar ausbezahlt.
Well, I was certainly earning more than now.	Nun, ich habe sicherlich mehr verdient als jetzt.
My take-home pay was more than today.	Mein Nettoverdienst war höher als heute.
I was doing better than I am now.	Mir ging es besser als jetzt.
Explaining difficult matters	Schwierige Punkte erläutern
I know. The deductions are really high, but ...	Ich weiß, die Abzüge sind wirklich hoch, aber ...
I understand what you're saying, but have you ever thought ...?	Ich verstehe, was Sie sagen, aber haben Sie jemals bedacht, dass ...

That's right. Nevertheless we should perhaps think about ...	Das ist richtig. Nichtsdestotrotz sollten wir vielleicht über ... nachdenken.
Yes, that's quite true. On the other hand we could ...	Ja, das ist richtig. Auf der andern Seite könnten wir ...

## Beispieldialog: Discussion between Human Resources and new arrival

*Background: Mike Novick, a senior engineer from the US has been transferred from the subsidiary in Chicago to the company headquarters in Germany. He is having a conversation with the department leader of HR, Bernd Schulz.*

**Bernd Schulz:** Well Mike, I'm very pleased to welcome you to Heidelberg and to the headquarters. You were working at the subsidiary in Chicago, weren't you?

**Mike Novick:** That's right. And now I'm on tour for three years in Germany.

**Bernd Schulz:** And I hope you'll enjoy it. Your advantage is that you're on your own. I mean you don't have family with you.

**Mike Novick:** Family might be nice, but I heard family dissatisfaction is the biggest reason for the failure of these overseas postings.

**Bernd Schulz:** Yes, that's right. Actually, that's part of why we are having our meeting today. You've been here for three weeks already. How are you settling in? What are your impressions?

**Mike Novick:** Well, it's a nice little town. But the big picture is very different from back home.

**Bernd Schulz:** What do you mean exactly?

**Mike Novick:** Well, in Chicago I got most of my salary in my hand. Here it's more or less only the half.

**Bernd Schulz:** I know. The deductions are really high. But it pays for the social network.

**Mike Novick:** There we have it again. Back home everybody has to be responsible for him or herself.

**Bernd Schulz:** But here the state has its say in everything. You can't fight it. You just make problems for yourself.

**Mike Novick:** I realise that.

**Bernd Schulz:** Any other observations?

**Mike Novick:** A very nice thing for me is the number of days of vacation. In Chicago, I had two weeks. Here I've got thirty days. That's great! I'm going to do a whole lot of travelling.

**Bernd Schulz:** Well, yes. That won't be a problem.

## 12.3 Rückkehr nach der Entsendung

Returning home can be a shock after a seconded employee has lived in another culture for several years. Below is a checklist of suggestions for cushioning the blow.	Nachdem ein entsendeter Angestellter für einige Jahre in einer anderen Kultur gelebt hat, kann die Rückkehr nach Hause ein Schock sein. Es folgt eine Checkliste mit Vorschlägen die zeigen, wie dieser Schock abgefedert werden kann.
--	--

### Checkliste: Rückkehr nach Entsendung vorbereiten

Checklist for re-entry	Checkliste für die Rückkehr
Take some time for switching the work and the social situations. Perhaps you could have a short holiday back in the place you were seconded to.	Nehmen Sie sich Zeit, sich auf den Wechsel der Arbeit und der sozialen Umstände vorzubereiten. Vielleicht können Sie einen kurzen Urlaub am Entsendungsort verbringen.
Think about the changes in the last three years. And try to imagine that things have also changed back home. Maybe fashion, politics and other things are not the same anymore.	Denken Sie an die Veränderungen in den letzten drei Jahren. Und versuchen Sie sich vorzustellen, wie sich die Dinge in ihrem Heimatland verändert haben. Vielleicht sind Mode, Politik und andere Dinge nicht mehr dieselben.
Connect in a relaxed way with old friends and professional contacts. They may have new contacts and could be bowled over by you running in.	Stellen Sie auf eine entspannte Art und Weise Kontakt mit alten Freunden und Kollegen auf. Sie haben vielleicht neue Kontakte und könnten überrascht sein, Sie zutreffen.
You should make a long-term and a short-term plan. For example, maybe qualifications, or setting up home again, or even changing career path.	Sie sollten einen langfristigen und einen kurzfristigen Plan machen. Beispielsweise hinsichtlich Qualifikationen, wieder eine Bleibe finden oder sogar sich beruflich zu verändern.
You'll probably feel a culture shock in the areas of finance, organisational methods and the psychology in general. Maybe you'll have a salary reduction, maybe there's been a change in the corporate culture. Be prepared! Don't be shocked!	Was Finanzen, organisatorische Praktiken oder auch die Psyche im Allgemeinen anbelangt, werden Sie sicherlich einen Kulturschock erleben. Vielleicht verdienen Sie weniger, vielleicht gab es eine Änderung in der Firmenkultur. Seien Sie vorbereitet! Seien Sie nicht schockiert!

## Gesprächsleitfaden: Auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten

Sie führen ein Gespräch mit einem Mitarbeiter der nach einem Auslandsaufenthalt an seinen Arbeitsplatz zurückkehren wird. Wie Sie das Gespräch aufbauen und was Sie sagen können erfahren Sie hier.

Addressing the employee's time in the country	Über die Zeit des Mitarbeiters im Land sprechen
So, you've been working here in Germany for almost three years.	So, Sie arbeiten hier in Deutschland seit fast drei Jahren.
I guess you've been here for about three years.	Ich glaube, Sie sind seit etwa drei Jahre hier.
Well, XX years is a long time.	Nun, XX Jahre sind eine lange Zeit.
So, how long have you been with us, about XX years, I guess?	Wie lange sind Sie bei uns, etwa XX Jahre, richtig?
Asking about concerns	Nach Bedenken fragen
Have you any worries about your re-entry?	Haben Sie hinsichtlich Ihres Wiedereinstiegs irgendwelche Bedenken?
Is there anything on your mind concerning ...?	Haben Sie hinsichtlich ... etwas auf dem Herzen?
Did you want to ask me anything about ...?	Möchten Sie mich etwas über ... fragen?
Expressing concerns	Bedenken zum Ausdruck bringen
Nevertheless, it's still worrying that ...	Nichtsdestotrotz ist es immer noch beunruhigend, dass ...
I know, but I can't help thinking that ...	Ich weiß, aber mir drängt sich der Gedanke auf, dass ...
I can't help feeling that ...	Ich kann mich des Eindrucks nicht erwehren, dass ...
There's something I need to get off my chest.	Da gibt es etwas was ich mir von der Seele reden muss.
Excusing lack of action	Tatenlosigkeit entschuldigen
Yes, I know. That was out of our hands.	Ja, ich weiß. Hierauf hatten wir keinen Einfluss.
I'm very sorry, but we didn't have the power to ..., but ...	Es tut mir sehr leid, aber wir hatten nicht die Macht es zu ..., aber ...
You're totally right, but our hands were tied.	Sie haben völlig Recht, aber uns waren die Hände gebunden.
I regret it very much, but we had no time at all.	Ich bedauere das, aber wir hatten überhaupt keine Zeit.



## Beispieldialog: Discussion with an employee returning home

*Background: Conversation between the HR manager Tom Lee and the employee Bill Lorey about the return to the employee's home base.*

**Tom Lee:** So you've been working here in Germany for almost three years. I expect you're looking forward to getting back home.

**Bill Lorey:** Well, the work here was really interesting for me as a documentation manager. And being the only native speaker of English and trained copywriter made me feel a bit like a big fish in a small pond. I'm afraid that'll be different when I get back.

**Tom Lee:** I can imagine. Have you any worries about your re-entry?

**Bill Lorey:** Well, of course now I have to face the fact that I may not get the job I expect when I arrive.

**Tom Lee:** That's often the case. But I saw in your contract that HQ is obliged to give you an employment contract. That can still be a stepping stone.

**Bill Lorey:** Nevertheless it's still worrying. But my wife and kids will be glad to be home.

**Tom Lee:** I believe the company did its best to integrate them all. Your wife had two German courses, I believe?

**Bill Lorey:** True enough, but it takes more than that to get middle level competence in a language. And, of course, she had no chance to practise. And more importantly, no chance to work – no work permit.

**Tom Lee:** Yes, I know. That was out of our hands. But on the positive side, you have a much broader outlook than those colleagues who have never travelled. I know three years is a long time. If I'm not wrong, HR in Chicago has a sort of reintegration scheme for expatriate staff, doesn't it? In any case I've put together a checklist to give you a basis for your re-entry.

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe rund um das Thema Entsendung von Mitarbeitern.

English	German
acquire	erlangen
adaptable <i>A good team must be adaptable.</i>	anpassungsfähig <i>Ein guter Teamarbeiter muss anpassungsfähig sein.</i>
agreement	Vereinbarung

beware of <i>Beware of smiling bank mangers.</i>	sich in Acht nehmen; Vorsicht! <i>Nehmen Sie sich vor lächelnden Bankmanagern in Acht.</i>
coercion <i>There must be no coercion regarding the secondment.</i>	Zwang <i>Es darf keine Zwang bezüglich der Entsendung bestehen.</i>
concern	Bedenken
consent <i>You need the consent of the supervisory board.</i>	Zustimmung <i>Sie brauchen die Zustimmung des Aufsichtsrats.</i>
contagious	ansteckend
cushion	abfedern
deduction	Abzug
dissatisfaction <i>The dissatisfaction amongst employees has risen.</i>	Unzufriedenheit <i>Die Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern ist gestiegen.</i>
distance learning	Fernstudium
empathy <i>She has shown tremendous empathy.</i>	Einfühlungsvermögen <i>Sie hat großes Einfühlungsvermögen gezeigt.</i>
expatriate staff	Mitarbeiter, die ins Ausland entsendet wurden
grievance	Beschwerde
hostility	Feindschaft
impression <i>First impressions count.</i>	Eindruck <i>Die ersten Eindrücke zählen.</i>
intellectual property	geistiges Eigentum
labels; attach ~ to	in eine Schublade stecken
loyalty	Loyalität
mistrust <i>I have a certain degree of mistrust for banks.</i>	Misstrauen <i>Ich hege ein gewisses Misstrauen gegenüber Banken.</i>
observation	Beobachtung
openness	Offenheit
outgoing	aufgeschlossen
pleasure	Vergnügen
posting <i>The period of the posting must not exceed 5 years.</i>	Versetzung, Entsendung <i>Die Dauer der Entsendung darf 5 Jahre nicht übersteigen.</i>

prejudice	Vorurteil
reinforce	bestärken
settle in	sich einleben
side-step	Schritt zur Seite
social security	Sozialversicherung
step down <i>This could be a step down in his career.</i>	Schritt nach unten <i>Dies könnte ein Schritt nach unten in seiner beruflichen Laufbahn sein.</i>
stepping stone	Sprungbrett
subsidiary	Tochtergesellschaft
take-home pay	Nettoverdienst
terms and conditions	Geschäftsbedingungen
venture	Unternehmung
work permit <i>You need a work permit before you can start.</i>	Arbeitserlaubnis <i>Sie benötigen eine Arbeitserlaubnis bevor Sie beginnen können.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: What is a / the ...?

1. sending the employee abroad a p\_\_\_\_\_ or a s\_\_\_\_\_
2. money the employee receives every month s\_\_\_\_\_
3. brief listing of the information o\_\_\_\_\_
4. complaints about something at work g\_\_\_\_\_
5. young employee with great promise h\_\_\_\_\_ p\_\_\_\_\_

### Task 2: Which word is missing?

1. That's one \_\_\_\_\_ why we've come together. (*Grund*).
2. That's right. \_\_\_\_\_ we have to do something. (*trotzdem*).
3. \_\_\_\_\_ are much higher in Germany than in the UK. (*Abzüge*)
4. There's something I need to get off \_\_\_\_\_. (*loswerden*)
5. You'll need to think about \_\_\_\_\_ home again in Chicago. (*aufbauen*)

### Task 3: Complete the phrases with the missing prepositions.

1. way \_\_\_\_\_ life
2. \_\_\_\_\_ this reason

3. \_\_\_\_\_ my hands
4. \_\_\_\_\_ the other hand
5. welcome \_\_\_\_\_ headquarters

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite bieten wir Ihnen eine Vorlage zur schriftlichen Bestätigung über die Entsendung eines Mitarbeiters an. Nachdem Sie die Namen des Mitarbeiters und die des Unternehmens eingesetzt haben, können Sie diese Bestätigung ausdrucken und verschicken.



# 13 Präsentationen und Berichte

Mit diesem Modul bieten wir Ihnen zahlreiche nützliche Formulierungen auf Englisch und Hilfen für die Erstellung von Berichten und Präsentationen.

- Mit der *Checkliste* geben Sie Ihrer Präsentation die richtige Struktur und die *Beispielformulierungen* helfen Ihnen, die zentralen Inhalte hervorzuheben.
- Tipps und *Musterformulierungen* unterstützen Sie bei der Erstellung eines Kurzberichts und *Textbausteine* beim Verfassen eines aussagekräftigen Personalberichts.

Am Ende des Moduls finden Sie themenspezifische *Vokabeln* und *Übungen*, mit denen Sie Ihr Wissen überprüfen können.

## Die Meilensteine: Aussagekräftige Präsentationen erstellen und halten



## 13.1 Präsentationen gekonnt halten

Making a presentation can be a nerve-wracking business for some speakers. The way to manage all this is to be well-organised, know your material very thoroughly and practise it in advance..	Eine Präsentation zu halten kann für manche Vortragende eine nervenaufreibende Sache sein. Um erfolgreich eine Präsentation zu bewältigen, muss man gut organisiert sein, das vorzutragende Thema durch und durch kennen, und vorher üben.
You should prepare different wording for the various parts of a presentation. Below are examples of useful phrases.	Bereiten Sie sich vor, indem Sie die Formulierungen für Ihre Präsentation auswählen. Nachfolgend finden Sie viele solcher Formulierungen.

### Beispielformulierungen: Präsentationen klar strukturieren

In diesem Leitfaden geben wir Ihnen griffige Formulierungen an die Hand, mit denen Sie die Präsentation gliedern und die einzelnen Teile einleiten können: Wie Sie sich vorstellen, gekonnt in das Thema einführen, das Publikum ansprechen oder wie Sie die Aufmerksamkeit des Publikums auf sich ziehen.

<b>Introducing yourself – stress things you have in common</b>	<b>Sich vorstellen, Gemeinsamkeiten betonen</b>
I'm Markus Maier.	Ich bin Markus Maier.
I spent three years in Britain which is, by the way, where I had this little idea of ...	Ich habe drei Jahre in England verbracht, dort ist mir übrigens die Idee gekommen, zu ...
I have been a consultant at ... for three years.	Ich bin seit drei Jahren als Berater bei ... tätig.
I know the problems you have to deal with because I too have been a sales manager like most of you.	Ich kenne Ihre Probleme, da ich wie die meisten von Ihnen Verkaufsleiter gewesen bin.
I'm no more expert in this field than you are.	Ich bin auf diesem Gebiet auch nicht mehr Fachmann als Sie.
<b>Thanking your audience</b>	<b>Bedanken bei den Zuhörern</b>
I'm glad to have the chance to speak to you about ...	Ich freue mich, dass ich die Gelegenheit habe, zu Ihnen über ... zu sprechen.
I'm grateful for having been offered the opportunity to present our product range.	Ich bin dankbar, dass man mir Gelegenheit gibt, Ihnen unsere Produktpalette vorzustellen.
I appreciate that you're sacrificing one hour of your valuable time to listen to me.	Ich bin Ihnen dankbar, dass Sie eine Stunde Ihrer wertvollen Zeit opfern, um mir zuzuhören.

Ladies and Gentlemen, I'd like to thank you for your time.	Meine Damen und Herren, ich möchte mich für Ihre Zeit bedanken.
Don't hesitate to interrupt me if you have a question.	Zögern Sie nicht, mich zu unterbrechen, wenn Sie eine Frage haben.
<b>Announcing the topic</b>	<b>In das Thema einführen</b>
You've met here today to hear something about our ideas on ...	Sie sind heute hier zusammengekommen, um etwas über unsere Vorstellungen von ... zu hören.
The topic of this presentation is ...	Gegenstand dieser Präsentation ist, ...
The subject of today's presentation is ...	Das Thema der heutigen Präsentation ist, ...
In my presentation I'll be explaining our new project.	In meiner Präsentation werde ich unser neues Projekt erläutern.
What I'm going to explain this afternoon are the problems involved in ...	Heute Nachmittag will ich Ihnen die Probleme im Zusammenhang mit ... erklären.
I'll be presenting my latest invention.	Ich werde meine neueste Erfindung vorstellen.
This morning I'd like to look back at the past fiscal year.	Heute Vormittag möchte ich einen Rückblick auf das letzte Geschäftsjahr geben.
I'm trying to give you an overview of the development of our company's activities in Asia.	Ich versuche Ihnen einen Überblick zu geben, wie sich die Aktivitäten unserer Firma in Asien entwickelt haben.
<b>Drawing attention to the handouts</b>	<b>Aufmerksamkeit auf die Tischvorlagen lenken</b>
In the handout which I'll be passing round, you'll find ...	In den Tischvorlagen, die ich herumgehen lasse, finden Sie ...
In the folder which I'll be distributing, you'll find the handouts of my presentation.	In dem Ordner, den ich austeile, finden Sie die Handouts zu meiner Präsentation.
I've prepared a detailed cost breakdown, which I'll be handing round now.	Ich habe eine detaillierte Kostenaufschlüsselung vorbereitet, die ich nun austeilen werde.
As you all know from your pre-conference handouts ...	Wie Sie alle Ihren Unterlagen entnommen haben, die Ihnen vor der Besprechung zugegangen sind, ...
May I draw your attention to the handout in front of you?	Darf ich Ihre Aufmerksamkeit auf die Tischvorlage vor Ihnen lenken?
<b>Giving an overview of the presentation</b>	<b>Überblick geben</b>
My presentation will be in three main parts.	Meine Präsentation gliedert sich in drei Teile.
I'll be developing the three major stages of our project.	Ich werde Ihnen die drei wichtigsten Stufen unseres Projekts schildern.



In the first part of my presentation I'll ...	Im ersten Teil meiner Präsentation werde ich ...
Then, in the second part of the meeting, there will be a period for free discussion and question time.	Im zweiten Teil unserer Besprechung folgt eine Runde für Diskussionen und Fragen.
Firstly, I'd like to ... Secondly, we could ... And I'll finish with ...	Zuerst würde ich gerne ... Zweitens könnten wir ... Und ich werde schließen mit ...
First, I'll give you an overview of ... Then I'll ... Lastly ...	Zuerst gebe ich Ihnen einen Überblick über ... Dann werde ich ... Schließlich ...
<b>Giving some guidance, pointing out steps</b>	<b>Zusammenfassung ankündigen</b>
I'll begin by summarising the problems we're having with ...	Ich beginne mit einer Zusammenfassung der Probleme, die wir mit ... haben.
To begin with, let me say ...	Lassen Sie mich einleitend sagen ...
Let's start with ...	Fangen wir mit ... an.
I'd like to begin my presentation by giving you an overview of the project.	Ich würde meiner Präsentation gerne einen Überblick über das Projekt voranstellen. Wenn wir uns nun ... zuwenden können.
If I could now turn to .../ Let me now move on to ...	Lassen Sie mich nun zu ... kommen.
So that's the present situation. Now let's look at ...	Das ist also die gegenwärtige Situation. Betrachten wir nun...
Let me now come to my other functions.	Lassen Sie mich nun auf die anderen Funktionen zu sprechen kommen.
That completes my overview of ...	Damit ist mein Überblick über ... abgeschlossen.
<b>Preparing the listeners for visual aids</b>	<b>Vorgehen klären, Umstände ansprechen</b>
Well, before I start can everybody see the screen?	Bevor ich beginne, können alle die Leinwand sehen?
If you can move your chairs in a little.	Wenn Sie vielleicht Ihre Stühle ein bisschen zusammenrücken würden.
I'll use the flipchart here for any spontaneous points which might arise.	Ich werde alle Punkte, die spontan auftauchen könnten, auf diesem Flipchart festhalten.
<b>Structuring comments</b>	<b>Strukturierende Bemerkungen</b>
First, I'd like to show you several slides to explain the technical details.	Zuerst würde ich Ihnen gerne einige Folien zeigen, um die technischen Details zu klären.
The next slide shows ...	Die nächste Folie zeigt ...
Now I'll show you ...	Nun zeige ich Ihnen ...
Let's now look at the figures for ...	Betrachten wir nun die Zahlen für ...

<b>Getting the audience's attention</b>	<b>Aufmerksamkeit der Zuhörer erlangen</b>
As you can see from this chart ...	Wie Sie dem Diagramm entnehmen können, ...
Observe the difference between ...	Beobachten Sie den Unterschied zwischen ...
Notice the movement of the robot.	Beachten Sie die Bewegungen des Roboters
What is interesting to notice is ...	Es ist interessant zu sehen, dass ...
It is interesting to notice that ...	Es ist interessant zu sehen, dass ...
If we look more closely at X ...	Wenn wir X genauer betrachten ...
Please look at the upper right-hand corner of the diagram.	Betrachten Sie nun die obere rechte Ecke der Grafik.
<b>Inviting questions</b>	<b>Zu Fragen auffordern</b>
I'd be happy to answer any questions.	Ich beantworte gerne alle Fragen.
If you've any questions, I'd be pleased to answer them now.	Wenn Sie irgendwelche Fragen haben, würde ich sie jetzt gerne beantworten.
I'd welcome any comments.	Ich würde mich über jeden Ihrer Kommentare freuen.
So, what you're asking is why we ...	Sie fragen also, warum wir ...
If I understand your question correctly, you would like to know ...	Wenn ich Ihre Frage richtig verstehe, wollen Sie wissen ...
So, do we plan to increase salaries?	Also, planen wir die Gehälter zu erhöhen?
When you say ... do you mean ...?	Wenn Sie sagen ..., meinen Sie damit ...?
I'm sorry, could you please repeat your question?	Entschuldigen Sie, könnten Sie Ihre Frage bitte wiederholen?
<b>Being careful when dealing with criticism</b>	<b>Mit Kritik vorsichtig umgehen</b>
Yes, I quite see your point. However, you have to admit that ...	Ja, ich verstehe schon, was Sie meinen. Jedoch werden Sie zugeben, dass ...
Yes, it's something we've thought about a lot, too, but ...	Ja, das ist etwas, worüber wir auch viel nachgedacht haben, aber ...
That's an accurate observation. On the other hand, if we consider that ...	Das ist eine genaue Beobachtung. Andererseits, wenn wir berücksichtigen, dass ...
I know it's difficult to accept this decision, but the evidence is there.	Ich weiß, es ist schwer, diese Entscheidung zu akzeptieren, aber die Beweise liegen auf der Hand.
<b>Avoiding criticism and questions</b>	<b>Kritik und Fragen vermeiden</b>
I'm afraid I'm not the right person to answer that.	Es tut mir leid aber ich bin nicht der richtige Ansprechpartner für Ihre Fragen.
Dr XY is a much better person to answer that.	Dr. XY kann diese Frage viel besser beantworten.

I'm not sure this is the right place to discuss this particular question.	Ich bin mir nicht sicher, ob dies der richtige Ort ist, um diese spezifische Frage zu erörtern.
Could we leave that for later?	Könnten wir dies auf einen späteren Zeitpunkt verschieben?
<b>How to say goodbye</b>	<b>Gekannt verabschieden</b>
If you should have any further questions feel free to phone me.	Sollten Sie noch irgendwelche Fragen haben, können Sie mich ruhig anrufen.
Thank you for your attention, Ladies and Gentlemen.	Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit, meine Damen und Herren.
So that was it for today. Thank you for your attention.	So, das war's für heute. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.
Thank you for being here. I hope you enjoyed it.	Danke, dass Sie gekommen sind. Ich hoffe, es hat Ihnen gefallen.

### Beispielformulierungen: Inhalte der Präsentation hervorheben

Beispielhafte Formulierungen um die Aufmerksamkeit auf bestimmte Inhalte der Präsentation zu lenken finden Sie in dieser Tabelle.

<b>Referring to visuals</b>	<b>Auf visuelle Hilfsmittel hinweisen</b>
This shows / illustrates / demonstrates / refers to ...	Dieses zeigt/illustriert/bezieht sich auf ...
This is a graph / an organigram which shows ...	Dies ist eine Grafik/ein Organigramm welches ... zeigt.
As you can see, this is ...	Wie Sie sehen können, ist dies ...
Here we can see ...	Hier können wir ... sehen.
<b>Focusing attention</b>	<b>Aufmerksamkeit auf etwas lenken</b>
I'd like to draw your attention to ...	Ich würde gerne Ihre Aufmerksamkeit auf ... lenken.
One of the most important aspects of this is ...	Dies ist einer der wichtigsten Aspekte von ...
At first glance it seems ... but ...	Oberflächlich betrachtet scheint es ... zu sein, aber ...
<b>Talking about charts and figures</b>	<b>Über Grafiken und Zahlen sprechen</b>
This curve represents ...	Diese Kurve zeigt / stellt ... dar.
Let's now look at the figures for ...	Werfen wir nun einen Blick auf Zahlen für ...
If we compare these two curves then ...	Wenn wir diese beiden Kurven vergleichen, dann ...

To reach the peak	Den Höchststand erreichen
To hit rock bottom / reach the lowest point	Die Talsohle erreichen
Notice the difference between ...	Beobachten Sie den Unterschied zwischen ...
It is interesting to notice that ...	Es ist interessant zu sehen, dass ...
If we look more closely at ...	Wenn wir ... genauer betrachten
Please look at the upper right-hand corner of the graphic.	Schauen Sie nun auf die obere rechte Ecke der Grafik.
This chart compares turnover in the two countries.	Dieses Diagramm vergleicht die Umsätze in den beiden Ländern.
So you will, no doubt, see instantly that ...	Sie werden sicherlich sofort erkennen, dass ...
Here you can see the development over the past two years.	Sie können hier die Entwicklung der letzten beiden Jahre verfolgen.

## Checkliste: Präsentationen einfach gestalten

Ein typischer Fehler bei Präsentationen ist, dass Präsentations-Folien mit Informationen überladen sind. Der Trick ist es alles so einfach wie möglich zu halten und die Folie so übersichtlich zu gestalten, dass das Publikum sie rasch nachvollziehen kann.

Keep the following in mind:	Beachten Sie folgende Punkte:	
Keep the slides simple.	Gestalten Sie die Folien einfach.	
All parts of the slide must be easily readable.	Alle Teile der Folie müssen einfach zu lesen sein.	
Use bullet points for each item.	Benutzen Sie Aufzählungszeichen für jeden einzelnen Punkt.	
Don't use more than five bullet points.	Benutzen Sie nicht mehr als fünf Aufzählungszeichen.	
List the information in logical order.	Führen Sie die Informationen in einer logischen Reihenfolge auf.	

## 13.2 Berichte gut gegliedert schreiben

Short report-writing is often needed when a business situation arises which is out of the ordinary.	Die Fähigkeit kurze Berichte zu schreiben, ist von Nutzen, wenn eine geschäftlichen Situation außergewöhnliche Formen annimmt.
---	--

For example, if negotiations or the quality of a new product is unacceptable to the boss, he or she can delegate the task of researching the situation and compiling a report about it with recommendations for action.	Wenn zum Beispiel Verhandlungen oder die Qualität eines neuen Produkts für den Chef nicht akzeptabel ist, kann er oder sie die Aufgabe an einem Mitarbeiter delegieren, die Situation zu untersuchen und einen Bericht darüber zu verfassen, in dem auch Empfehlungen für das weitere Vorgehen angeführt werden.
---	--

## Übersicht: Struktur eines Berichts

There are various ways to set out a report. One simple layout useful in many cases is the following:	Es gibt verschiedene Möglichkeiten einen solchen Bericht zu verfassen. Einen einfachen und für viele Situationen anwendbaren Aufbau stellen wir Ihnen im Folgenden vor.
--	---

Terms of reference	Aufgabenstellung
Specify subject of report, who has commissioned the report and date of report.	Nennen Sie den Gegenstand des Berichts, wer hat den Bericht in Auftrag gegeben hat sowie das Erstellungsdatum des Berichts.
Proceedings	Vorgehensweisen
Describe what actions were taken to gather the facts.	Beschreiben Sie, was unternommen wurde, um die Fakten zu ermitteln.
Results	Ergebnisse
Specify what findings were made.	Geben Sie an, welche Ergebnisse erzielt wurden.
Conclusions	Schlussfolgerungen
Specify the conclusions drawn from the results.	Listen Sie auf, welche Schlussfolgerungen Sie aus den Ergebnissen gezogen haben.
Recommendations	Empfehlungen
Make practical suggestions as to what should be done.	Geben Sie praktische Empfehlungen was getan werden kann.

## Beispielbericht: Report on the late arrival of some office staff

*Background: The office manager has noticed that staff are arriving increasingly late during the last three months. He needs an employee to investigate and possibly recommend action.*

**Report on the late arrival of some office staff over the last three months***Terms of reference*

Report on the increase of late arrival of some of the office workers over the last three months. Commissioned by Head of Purchasing Department.

*Proceedings*

All members of the purchasing department were questioned individually on the sudden increase in the lack of punctuality.

*Results*

The latecomers are those who travel to work by private transport and public road transport. Those who travel by train arrive on time.

The two main roads leading into town have had major road works done on them for the last twelve weeks; this causes unavoidable traffic jams and long delays.

About three months ago our company opened its new mail order section. About forty new employees were recruited. As this new section starts work forty-five minutes before the employees in the purchasing department, the car park gets filled with vehicles belonging to workers in that section. The company has not enlarged the car park to accommodate the additional vehicles. Consequently, many office staff cannot find parking spaces and have to drive around surrounding roads looking for a space to park.

The above information was gathered from my individual interviews with staff.

*Conclusions*

Clearly, nothing can be done about the road works. It is understood that it will be finished in six weeks' time.

As people will insist on travelling to work in their own cars, the best solution for the company would be to either enlarge the existing car park or to acquire another one near the office.

*Recommendation*

As the road works will be finished in six weeks, staff should be asked to leave home for work a little earlier than usual for this period to enable them to arrive on time. It is advisable that the company enlarges the existing car park as it is surrounded by company land.

[Signature]

[Date]

HR Helpdesk Team Manager

### 13.3 Personalberichte

It is advisable to use spreadsheet applications for reports on facts and figures on employees in divisions, departments or the company as a whole.	Der Einsatz von Tabellenkalkulationsprogrammen empfiehlt sich, um Berichte mit Fakten und Zahlen zur Personalsituation in Abteilungen, Niederlassungen oder dem gesamten Unternehmen zu verfassen.
--	--

#### Übersicht: Gliederung eines Personalberichts

The topics of the individual spreadsheets could be as follows:	Die Gliederung für die einzelnen Arbeitsblätter kann folgendermaßen aussehen:
Sheet 1 Personal details of employees	Blatt 1: Persönliche Mitarbeiterdaten
Sheet 2 Salary structure	Blatt 2: Gehaltsstruktur
Sheet 3 New recruits	Blatt 3: Neueinstellungen
Sheet 4 Resigned employees	Blatt 4: Ausgeschiedene Mitarbeiter
Sheet 5 Other reports	Blatt 5: Andere Berichte

#### Textbausteine: Aussagekräftige Personalberichte verfassen

Nachfolgend stellen wir Ihnen Musterformulierungen für die Erstellung eines Personalberichts vor.

Mentioning HR events	HR Ereignisse erwähnen
Awards:	Auszeichnungen:
HR Director received the XY Award.	Der Leiter der Personalabteilung erhielt die XY Auszeichnung.
HR Director was awarded the XY Competence Award.	Der Leiter wurde mit dem XY Preis ausgezeichnet.
Sponsoring:	Förderung:
€XX to sponsor XY.	XX € für das Sponsoring von XY.
An investment of € XX to support ...	Eine Investition von XX € zur Unterstützung von ...
XY will receive / get a sponsorship of € XX.	XY erhält eine Förderung von XX €.
Further education:	Fortbildung:
Employees were given the opportunity to study English.	Mitarbeitern wurde die Gelegenheit gegeben, Englisch zu lernen.
Employees get the chance to learn English.	Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, Englisch zu lernen.

Chance of learning English for employees.	Möglichkeit Englisch zu lernen für Angestellte.
Donations:	Spenden:
XY donated € XX to XYZ.	XY spendete XX € für XYZ.
€XX was given to XY as aid.	XX € wurde an XY als Unterstützung gezahlt.
A donation of €XX was made to XY.	Eine Spende in Höhe von XX € wurde an XY gezahlt.
Employees	Mitarbeiter
XY constantly works to improve and adapt the recruitment process.	XY arbeitet permanent an der Verbesserung und Anpassung des Einstellungsprozesses.
XY works to enhance and adapt the recruitment process.	XY arbeitet ständig an der Verbesserung und Anpassung des Einstellungsprozesses.
The recruitment process is being constantly / continuously improved and adapted by ...	Der Einstellungsprozesses ist konstant durch ... verbessert und angepasst worden.
Workforce	Belegschaft
At present XY employs a workforce of XX.	Derzeit beschäftigt XY XX Mitarbeiter.
The number of employees has risen from XX to XX.	Die Anzahl der Mitarbeiter ist von XX auf XX gestiegen.
In the period under review, the company employed xx new recruits.	In der untersuchten Periode hat das Unternehmen XX neue Mitarbeiter eingestellt.
Redundancies	Entlassungen
XX employees were made redundant.	XX Mitarbeiter sind entlassen worden.
XX employees will lose their jobs.	XX Mitarbeiter werden ihre Arbeitsstelle verlieren.
XX jobs axed at XY.	XX Arbeitsplätze wurden in XY abgebaut.
Due to the current economic downturn we had to let XX employees go.	Aufgrund des gegenwärtigen wirtschaftlichen Abschwungs mussten wir XX Mitarbeiter entlassen.
Skills	Kompetenzen / Fähigkeiten
It is vital for all of us to acquire a broader selection of skills.	Es ist für uns alle unerlässlich breiter gefächerte Fähigkeiten zu erwerben.
We must all see skills in a wider sense.	Wir müssen Fähigkeiten in einem weiteren Sinn sehen.
It is absolutely necessary for everybody to acquire a larger skills spectrum.	Es ist für jeden unumgänglich eine größere Bandbreite von Fähigkeiten zu erlangen.



Communication	Kommunikation
Communication between people, companies and society is vital for life and business to run smoothly.	Die Kommunikation zwischen Menschen, Firmen und innerhalb der Gesellschaft ist für ein reibungslos verlaufendes Leben und Geschäft unerlässlich.
People, companies and society must communicate with each other if life and business are to run smoothly.	Wenn das Leben und das Geschäft reibungslos laufen sollen, müssen Menschen, Firmen und Gesellschaft miteinander kommunizieren.
If we want life and business to run smoothly, then people, companies and society have to communicate with one another.	Wenn wir wollen, dass das Leben und das Geschäft reibungslos laufen, müssen Menschen, Firmen und Gesellschaft miteinander kommunizieren.
Working environment	Arbeitsumfeld
At XY, we see organisational efficiency, good leadership and a favourable psycho-social environment as central factors.	Bei XY, sehen wir organisatorische Effizienz, gute Mitarbeiterführung und ein erfolgreiches psycho-soziales Umfeld als zentrale Faktoren an.
At XY, we consider the efficiency of the organisation, good leadership and a positive mental environment as key.	Bei XY, halten wir die organisatorische Effizienz, gute Mitarbeiterführung und ein positives mentales Umfeld als für entscheidend.
Organisational efficiency, good leadership and a psycho-social environment are seen / considered as key.	Organisatorische Effizienz, gute Mitarbeiterführung und ein psycho-soziales Umfeld werden als entscheidend angesehen.
Safety	Sicherheit
The top priority areas for skills development in the last 12 months were working environment, risk management and safety.	Die vordringlichsten Bereiche der Potentialentwicklung im letzten Jahr, waren Arbeitsumfeld, Risikomanagement und Sicherheit.
Skills that had to be improved over the last year were working environment, risk management and safety.	Fähigkeiten die im letzten Jahr verbessert werden mussten, waren das Arbeitsumfeld, Risikomanagement und Sicherheit.
Top of the list for skills development over the last year were the areas of working environment, risk management and safety.	Ganz oben auf der Liste für Potentialentwicklung standen im letzten Jahr die Bereiche Arbeitsumfeld, Risikomanagement und Sicherheit.

## Beispielbericht: Example of a HR report

### HR events in [Year]

#### A master of skills development

HR Director [Name] received the Competence Award for Human Resources Directors at the 2009 Competence Gala for his structured efforts in uniting personnel and business development.

#### [Company] makes [Number] employees redundant

The news came at the end of March that [Number] employees within the Group's chemicals division would be made redundant.

#### € [Amount] donated to [Name of social institution]

[Company name] donated € [Amount] to [Name of institution]. This sponsorship is in accordance with the Group's Code of Conduct.

#### Study English through interactive training

In September, [Company name]'s employees were given the opportunity to study English in an interactive internet-based training scheme. Several employees joined the scheme, which is being implemented in [Year]

### Key figures 2009

#### *Average number of employees*

Country	2009		2008	
	Total number of employees	of whom men	Total number of employees	of whom men
Belgium	207	185	212	189
France	7	5	11	6
Germany	138	123	145	128
India	232	225	241	233
Italy	92	80	99	87
Japan	2	1	2	1
Netherlands	1	1	2	2
Singapore	4	2	4	2
South Korea	28	25	15	14
UK	5	3	8	6
USA	310	271	312	275
<b>Total</b>	<b>1,026</b>	<b>921</b>	<b>1,051</b>	<b>943</b>

**Employees***Improved recruitment*

[Company] constantly works to improve and adapt the recruitment process. This work is based on constant evaluation of our recruiting procedures. Our company policy states that all appointments should be advertised internally. In 2009 a change occurred in the digital advertising procedures with the introduction of a new tool for personnel administration. The Group's website, and other external search methods have been used for external recruitment.

**Skills***Constant development*

It is vital for all of us to adopt a wider view of skills development that includes more than just traditional training methods. Most opportunities to learn from each other occur in everyday life, in situations such as work rotation, trainee work, project participation or study visits. Working on development plans in a structured way allows us to make the most of these opportunities.

**Communication***Communication for achieving goals*

Communication is a strategically important management tool. Communication is integrated into the Group's business, so it is not regarded as an isolated activity.

**Working environment/health***Health means both physical and mental well-being*

The World Health Organization's definition of health is: "The greatest possible well-being of the individual, physical, spiritual, intellectual and social, and not just in the absence of illness."

We see organisational efficiency, good leadership and a favourable social environment as central factors for employee health and well-being.

Staff satisfaction is an indicator of how our employees feel.

*Safety*

Safety at [Company] is a priority and not only in manufacturing where risk factors are highest. Skills development in the year under review was focused on working environment, risk management and safety. Accident prevention measures are implemented at all our sites around the world.

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe aus diesem Modul

English	German
accident prevention	Unfallverhütung
accommodate	unterbringen
accurate <i>The controller requires accurate figures.</i>	genau <i>Der Controller benötigt genaue Zahlen.</i>
appreciate	dankbar sein
audience	Publikum
award	auszeichnen
break-down	Aufschlüsselung
bullet point	Aufzählungspunkt
code of conduct	Verhaltenskodex
common, to have something in ~	etwas gemeinsam haben
compile <i>Please compile all data into a report.</i>	zusammenstellen <i>Bitte stellen Sie alle Daten zu einem Bericht zusammen.</i>
conclusion	Schlussfolgerung
curve <i>This curve shows a clear upward trend.</i>	Kurve <i>Diese Kurve zeigt einen eindeutigen Trend nach oben.</i>
decision	Entscheidung
distribute <i>Please distribute the new report to all employees.</i>	verteilen <i>Bitte verteilen Sie den neuen Bericht an alle Mitarbeiter.</i>
donate	spenden
draw attention to something	Aufmerksamkeit auf etwas lenken
economic downturn	Konjunkturabschwung, wirtschaftlicher Rückgang
enhance	verbessern
enlarge	vergrößern
evidence	Beweis
findings	Erkenntnisse
folder	Ordner; Mappe
gather	sammeln

grasp something <i>He explained the concept in an easy-to-grasp way.</i>	etwas verstehen, begreifen <i>Er erläuterte das Konzept auf eine einfach zu verstehende Weise.</i>
guidance <i>Without guidance from the management we're finished.</i>	Führung; Anleitung <i>Ohne Führung durch das Management sind wir erledigt.</i>
handout	Handout, Tischvorlage, Informationsblatt
hesitate <i>Don't hesitate to ask.</i>	zögern <i>Zögern Sie nicht zu fragen.</i>
invention	Erfindung
leadership	Mitarbeiterführung
nerve-racking	nervenaufreibend
observation	Beobachtung
overload	überladen
peak, reach a ~	einen Höchststand erreichen
proceedings	Vorgehensweisen
projected image <i>The projected images show you our profit for the year.</i>	dargestellte o. gezeigte Bilder <i>Die dargestellten Bilder zeigen Ihnen unseren Gewinn für das Jahr.</i>
punctuality	Pünktlichkeit
recommendation	Empfehlung
redundant, make ~ <i>30 employees were made redundant due to lack of orders.</i>	aus betriebsbedingten Gründen entlassen <i>30 Mitarbeiter wurden aufgrund fehlender Aufträge entlassen.</i>
rock bottom; hit ~	Talsohle erreichen
sacrifice	opfern
satisfaction	Zufriedenheit
screen	Bildschirm; Leinwand
self-explanatory	selbsterklärend
slide	Folie
sponsorship	Förderung
spreadsheet	Tabellenkalkulation
summarise	zusammenfassen
surround <i>We are surrounded by positive thinking.</i>	umgeben <i>Wir sind von positiven Gedanken umgeben.</i>
terms of reference	Aufgabenstellung
thorough	gründlich
timing	zeitliche Planung

transparency	Folie
well-being	Wohlbefinden
working environment <i>We enjoy a pleasant working environment.</i>	Arbeitsumfeld <i>Wir genießen ein angenehmes Arbeitsumfeld.</i>

## Übungen – Exercise time

**Task 1: Find a word in the texts which has the same meaning as the following (underlined):**

1. He should investigate whether ... \_\_\_\_\_
2. I'm no specialist. \_\_\_\_\_
3. To offer the chance \_\_\_\_\_
4. That finishes my overview. \_\_\_\_\_
5. The upper right-hand corner of the chart \_\_\_\_\_
6. help or support \_\_\_\_\_

**Task 2: Vocabulary expansion: Fill in the missing words.**

verb	noun	adjective	German
guide			
visualise			
	comparison		
introduce			
find			
		punctual	
			spenden
		continuous	

**Task 3: What is the English for ...**

1. Ich bin seit drei Jahren als Berater bei ICS tätig.  
\_\_\_\_\_
2. Heute will ich einen Rückblick auf das letzte Geschäftsjahr geben.  
\_\_\_\_\_

3. Lassen Sie mich einleitend sagen, dass ...

---

4. Ich beantworte gerne alle Fragen.

---

5. Darf ich Ihre Aufmerksamkeit auf die Tischvorlage vor Ihnen lenken?

---

## **Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

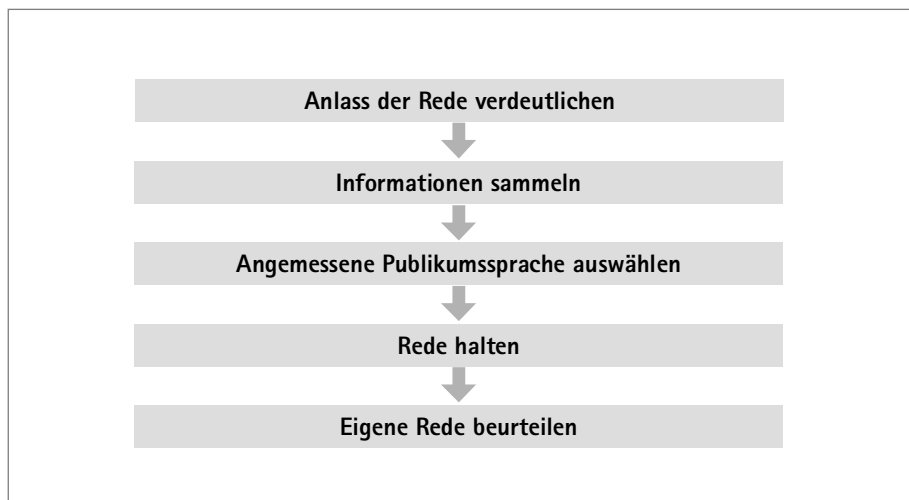
Auf der Internetseite bieten wir Ihnen Textbausteine für Ihre Präsentationsvortrag.

# 14 Reden zu Firmenanlässen

Mit den richtigen Worten, kann man Vieles bewegen. Wir haben in diesem Modul für Sie praktische *Arbeitsmittel* und zahlreiche *Musterformulierungen* zusammengestellt, um Sie bei der Vorbereitung zu unterstützen und Sie für Ihre Rede zu inspirieren. Wir gehen auf verschiedene Anlässe ein und bieten Ihnen sowohl allgemeinere *Beispielformulierungen*, dann aber auch *Textbausteine* für eine Motivationsrede und auch für den traurigen Fall, dass Sie Worte des Beileids zu übermitteln haben.

Am Ende des Moduls haben wir die wichtigen *Vokabeln* für Sie alphabetisch aufgelistet und drei *Aufgaben* notiert, mit denen Sie Ihr Wissen überprüfen können.

## Die Meilensteine: Wirksame Reden halten



## 14.1 Eine Rede im Unternehmen halten

There are many occasions for saying a few words or even making longer speeches in the company.	Es gibt viele Gelegenheiten, in der Firma ein paar Worte zu sagen oder sogar eine Rede zu halten.
Such speakers are often department leaders or executives. However members of HR are also frequently charged with these tasks.	Häufig ist es die Aufgabe der Abteilungsleiter oder der Führungskräfte Reden zu halten. Oft werden aber auch Mitarbeiter aus der Personalabteilung damit betraut.



<p>Occasions for speeches, proposing a toast or simply saying a few words are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ reviews looking back on how the past year was,</li> <li>■ a few words toasting the prosperity of the company in general,</li> <li>■ praising the commitment of staff,</li> <li>■ replying to the toast of a business partner,</li> <li>■ celebrating an employee's years of service,</li> <li>■ and words of condolence on the death of an employee or a person that was close to the company.</li> </ul>	<p>Anlässe, eine Rede zu halten, einen Toast auszubringen oder schlicht ein paar Worte zu sagen, sind</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ der Rückblick auf das vergangene Jahre,</li> <li>■ Worte auf das Wohl der Firma im Allgemeinen,</li> <li>■ das Engagement der Mitarbeiter zu loben,</li> <li>■ den Toast eines Geschäftspartners zu erwidern,</li> <li>■ die Feier zur langjährigen Betriebszugehörigkeit eines Mitarbeiters,</li> <li>■ der Tod eines Mitarbeiters oder einer dem Unternehmen nahestehenden Person .</li> </ul>
<p>So that you are not lost of the rights words you find many phrases below.</p>	<p>Damit Ihnen nicht die passenden Worte fehlen bieten wir Ihnen zahlreiche Formulierungen im Folgenden an.</p>

### Beispielformulierungen: Langjährige Firmenzugehörigkeit würdigen

Die richtige Rede bei einem Mitarbeiterjubiläum zu halten ist gar nicht so einfach. Nachfolgend finden Sie ein paar hilfreiche Musterformulierungen für diesen Anlass.

Introducing the event, the person	Anlass und Thema beschreiben
In our company it's a custom to say a few words on a pleasant occasion.	In unserer Firma ist es ein Brauch, bei einem erfreulichen Anlass ein paar Worte zu sagen.
It's an opportunity to say what we've all been thinking.	Es ist die Gelegenheit zu sagen, woran wir alle gedacht haben.
I'm very happy to have the chance to say a few words about ...	Ich bin sehr glücklich, die Gelegenheit zu haben, einige Worte über ... zu sagen.
Now's the chance to say a big "thank you" for ...	Nun ist die Gelegenheit ein großes Dankeschön für ... zu sagen.
Remembering the past	Vergangenes erinnern
I remember one occasion in particular when ...	Ich kann mich an eine einzelne Begebenheit erinnern, als ...
Thinking back there was the situation when ...	Zurückblickend gab es die Situation, als ...
I don't know if you can still remember it but ...	Ich weiß nicht, ob Sie sich daran erinnern können, aber ...

Well, I'm sure we all still have in mind ...	Nun, ich bin sicher, dass wir uns alle immer noch an ... erinnern.
<b>Going into detail</b>	<b>Details benennen</b>
If you'll allow me, I'd like to mention ...	Mit Ihrer Erlaubnis würde ich gerne ... erwähnen.
I'd like to pick out one detail. On one occasion you ...	Ich würde gerne ein Detail herausgreifen. Einmal haben Sie ...
There was one thing that stood out. It was years ago on ...	Da gab es eine herausragende Sache. Vor einigen Jahren am ...
Let's just focus on one detail. We ...	Konzentrieren wir uns auf eine Einzelheit. Wir ...
<b>Talking about character</b>	<b>Charakterliches beschreiben</b>
Compassion is what guided you in your work.	Ihre Arbeit wurde stets von Menschlichkeit geleitet.
I'm sure we all know how important fair play is to you.	Ich bin sicher, dass wir alle wissen, wie wichtig Fair Play für Sie ist.
We all know you were always driven by team spirit.	Wie wir alle wissen, waren Sie immer getrieben vom Gedanken des Teamgeists.
<b>Toasting the employee</b>	<b>Mitarbeiter hochleben lassen</b>
So, let me raise my glass to you, [Name].	Nun, lassen Sie mich mein Glas auf Sie, [Name], erheben.
Now, I'd like to toast [Name].	Nun würde ich gerne einen Toast auf [Name] ausbringen.
Please all rise to toast [Name].	Erheben Sie sich bitte alle, um einen Toast für [Name] auszubringen.
Let's all raise our glasses to [Name].	Lassen Sie uns unsere Gläser für [Name] erheben.

## Checkliste: Den Redeneinstieg gestalten

Tips on what to consider for the opening of speeches:

<b>Compliment entry</b>		
Greet the audience	Begrüßung der Zuhörer	
Address honorary and important guests by name and title	Honoratioren und wichtige Gäste mit Namen und Titel begrüßen	
<b>Create a feeling of belonging</b>	<b>Gefühl der Zusammengehörigkeit</b>	
Highlight shared values	Verbindende Werte herausstellen	
Point out common interests	Gemeinsame Interessen aufzeigen	

Introducing the event	Den Anlass beschreiben	
Explain why you have come together	Erklären, warum man zusammengekommen ist.	
Introduce the subject	Das Thema umreißen	
Short historical summary	Kurzer Rückblick	
What we achieved together	Was wurde zusammen erreicht	
Give an optimistic outlook to the future	Geben Sie einen optimistischen Ausblick auf die Zukunft	

### Besiepielrede: Speech celebrating an employee's years of service

Dear Rachel,

Dear Colleagues,

In our company it is our custom to say a few words on a pleasant occasion like this. Rachel, as your boss I'd like to say something on this occasion. And I want to start by stressing that it's a wonderful chance to say those two words that you have heard so often from many people over the years: "Thank you!" Thank you for being with us for 25 years now.

I remember one occasion in particular. It happened about 23 years ago when we were running out of time in a very important project. You all remember the "Munich Miracle" as it was later recorded in the chronicles of this company. At that time we were developing a new product. And that was necessary! Our competitors were moving in the same direction. Of course, as the market leader we had to be the first. Rachel, you were only a junior team member then but you made sure that we stayed on track and on time. You were tenacious and determined. You pushed for results and at times, when I, as the project leader was feeling desperate, you even pushed me. And I am glad you did.

If you'll permit I'd like to mention one more character trait: compassion. As I said, you stood by your team when times were rough. And you even stood in for colleagues when they had real problems. Each and every one of us here tonight knows that and has had that kind of support from you at some time in the past 25 years.

Compassion is also what guided you in your main hobby. Once a month you volunteer for work in a soup kitchen for homeless people. You spend time with the poorest of the poor and do so as naturally and gracefully as you work with all of us. Sometimes you seem to burn the candle at both ends. Yet I know: you have more than enough energy and also have a family that help you recharge your batteries.

So let me raise my glass and toast you, Rachel. As I said: Thank you! Thank you for putting in the extra effort because good has never been good enough for you. Thank you for being a trusted and respected co-worker. Thank you for being with us!

## Checkliste: Erfolgreich Reden halten

Was Sie beim Schreiben und Vortragen einer Rede alles beachten sollten erfahren Sie hier.

Be prepared	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Do I know my audience? Who are they? What do they expect?</li> <li>■ What do I expect them to remember or do?</li> <li>■ Have I got a clear outline of my speech?</li> <li>■ Is it clearly structured?</li> <li>■ Have I cut out all the less important facts?</li> <li>■ Have I included enough examples to support my arguments?</li> <li>■ Shall I use OHP, flipchart, digital projector, handouts etc?</li> <li>■ Do I have a provocative, ironic opening to my speech?</li> <li>■ How will I end my speech?</li> <li>■ How do I dress for success? Are my clothes adapted to the age and position of my listeners?</li> </ul>	
Good intentions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ I'll try to identify with my audience.</li> <li>■ I won't speak too fast.</li> <li>■ I won't read my speech.</li> <li>■ I'll speak loudly and clearly.</li> <li>■ I'll keep my body language under control</li> <li>■ I'll remember the pauses where necessary.</li> <li>■ I'll keep eye contact with my audience.</li> <li>■ I won't let them provoke me.</li> <li>■ I'll answer even the most stupid question politely.</li> <li>■ I'll think positive and be optimistic whatever happens.</li> </ul>	
Last minute check at the set	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Do I need a microphone?</li> <li>■ Should I use the rostrum or not?</li> <li>■ Can everybody see me?</li> <li>■ Do the OHP and the digital projector function properly?</li> <li>■ Can everybody see the screen?</li> </ul>	

## 14.2 Motivationsreden

<p>Company celebrations represent a great opportunity to thank the staff and thus to motivate them. The speech should include some positives, some successes of the employees.</p> <p>Generally you begin with thanking the staff, then give some detail about the work itself in a positive way and teamwork involved and at the end make a final toast.</p>	<p>Firmenfeiern bieten eine großartige Gelegenheit, der Belegschaft zu danken und sie dadurch auch zu motivieren. Die Ansprache sollte einiges Positives sowie ein paar Erfolge der Belegschaft beinhalten.</p> <p>Üblicherweise sollten Sie mit einem Dankeschön an die Belegschaft beginnen und danach mit einigen positiven Einzelheiten über die eigentliche Arbeit und der darin einhergehenden Zusammenarbeit weitermachen, enden sollten Sie mit einem abschließenden Trinkspruch.</p>
---	---

### Textbausteine: Eine motivierende Rede halten

Saying thank-you	Dank sagen
It is my privilege and pleasure to thank you all for your work ...	Es ist ein Privileg und mein Vergnügen mich bei Ihnen für Ihre Arbeit zu bedanken.
On behalf of the management, I would like to thank you for your commitment.	Im Namen der Geschäftsleitung, möchte ich mich bei Ihnen für Ihren Einsatz bedanken.
The reason for our gathering today is to wish all the best to ...	Der Grund unseres heutigen Zusammenkommens ist, ... alles Gute zu wünschen.
I want to grasp the opportunity to say thank you to you all.	Ich möchte die Gelegenheit ergreifen, mich bei all Ihnen zu bedanken.
Some detail on work itself	Sinn der Arbeit
Personally I think work is a mixture of enjoyment and a necessary evil.	Persönlich denke ich, dass Arbeit eine Mischung aus Vergnügen und notwendigem Übel ist.
Well, work is something we all need to do, but ...	Nun, Arbeit ist etwas, was wir alle tun müssen, aber ...
Work can be done in a spirit of mutual cooperation.	Arbeit kann im Geist der Zusammenarbeit leichter geschafft werden.
The question is "do we work to live or live to work"?	Die Frage ist, ob wir arbeiten um zu leben oder Leben um zu arbeiten?
Talking about teamwork	Über Teamarbeit reden
Teamwork means loyalty and I know that no staff could be more loyal.	Zusammenarbeit bedeutet Loyalität und ich weiß dass keine Belegschaft loyaler sein kann.

Teamwork is the key to our success.	Zusammenarbeit ist der Schlüssel zu unserem Erfolg.
Without teamwork we are nothing.	Ohne Teamarbeit sind wir nichts.
I want you to know your loyalty is appreciated.	Ich möchte, dass Sie wissen, dass Ihre Loyalität geschätzt wird.
<b>Final toast</b>	<b>Abschließender Gruß</b>
Ladies and Gentlemen, I've talked enough. I would like to propose a toast to the health of our staff.	Meine Damen und Herren, ich habe genug gesprochen. Lassen Sie mich auf die Gesundheit unserer Belegschaft anstoßen.
Okay, that was enough. Here's to the health of our staff.	Okay, das war genug. Ich trinke auf das Wohl unserer Mitarbeiter!
Let's raise our glasses to the prosperity of our staff and our company.	Lassen Sie uns das Glas erheben zum Wohl unserer Belegschaft und unserer Firma.
Okay everybody, those were enough words. Now a toast to our staff!	Okay, alle miteinander, das waren genug Worte. Lassen Sie uns auf unsere Mitarbeiter anstoßen.

## Beispielrede: Speech addressing teamwork and loyalty

Ladies and Gentlemen,

It is my privilege and pleasure to propose a toast to the health of the staff of R&D. The reason why it is a pleasure is that I welcome the opportunity to say a few things that I think every day. Whether work is a positive source of enjoyment, or merely a necessary evil, is a matter of opinion – personally I think it is a mixture of both; but there can be no doubt that it is a good deal more pleasant – or, if you like, a good deal less unpleasant – if it is done in a spirit of mutual co-operation. We have that spirit here to a very high degree. I hope we shall always keep it.

Now I am not going to make a high-flying speech about working for the honour and glory of the company. This is a business, and we are in business to make money; and you all work in the company with the same basic objective. But, as you have shown, there is no reason why even hard work should not be made pleasant; and the way to make it pleasant is to work as a team. Teamwork means loyalty, and I know that no staff could be more loyal. I want you to know that your loyalty is appreciated.

I have talked enough. Ladies and Gentlemen, the health of the staff!

### 14.3 Beileidsworte und Kondolenzschreiben

This is, of course, a very difficult time. The people concerned do not normally wish to hear long drawn-out speeches. It's enough to say the appropriate sentence. Below are some typical examples.	Das ist natürlich eine sehr schwierige Zeit. Die Betroffenen möchten normalerweise keine langatmigen Reden hören. Häufig ist es besser, einige wenige Sätze zu sagen. Nachfolgend ein paar typische Beispiele.
---	--

#### Beispielformulierungen: Beileid in angemessenen Worten ausdrücken

Dieser Leitfaden hilft Ihnen, die richtigen Worte bei Trauerfällen zu finden.

Expressing condolences	Beileid bekunden
Please accept my deepest sympathy.	Ich möchte Ihnen mein tiefstes Mitgefühl aussprechen.
I don't know what to say.	Ich weiß nicht, was ich sagen soll.
It's a great loss to all of us.	Es ist ein großer Verlust für uns alle.
I'm so sorry to hear about your husband's death.	Es tut mir so leid von dem Tod ihres Mannes zu erfahren.
I'm sorry to hear that XY has passed away.	Es tut mir leid zu hören, dass XY verstorben ist.
I heard that XY is no longer with us. My deepest sympathy.	Ich hörte, dass XY nicht mehr unter uns ist. Mein tiefstes Mitgefühl.
Her passing away is a great loss to all of us.	Ihr Tod ist ein großer Verlust für uns alle.
I'd like to express my condolences.	Ich möchte Ihnen mein herzliches Beileid aussprechen.
On behalf of the company I'd like to express my condolences.	Im Namen der Firma möchte ich Ihnen mein Beileid aussprechen.
The whole department feels with you on this.	Die ganze Abteilung fühlt mit Ihnen.
We all feel with you on this.	Wir alle fühlen mit Ihnen.
Can I offer you my condolences?	Darf ich Ihnen mein Beileid aussprechen?
Offering support	Hilfe anbieten
Let me also offer my support and assistance during this difficult time.	Lassen Sie mich auch meine Hilfe und Unterstützung in dieser schwierigen Zeit anbieten.
If I can do anything to help.	Wenn ich irgendwas tun kann, um zu helfen.
Please let me know, if there's anything I can do.	Lassen Sie es mich wissen, wenn es etwas gibt, was ich tun kann.

Can I be of help in any way?	Kann ich in irgendeiner Weise helfen?
Is there anything I or the company can do for you?	Gibt es irgendwas, was ich oder die Firma für Sie tun kann?
<b>Asking if the person is okay</b>	<b>Nach dem Befinden fragen</b>
Are you sure you're okay?	Sind Sie sicher, dass es Ihnen gut geht?
You're sure you're managing alright?	Sind Sie sicher, dass Sie zurechtkommen?
You're getting on top of this, aren't you?	Sie kommen damit klar, nicht wahr?
Everything's more or less okay with you, isn't it?	Es ist alles mehr oder weniger in Ordnung mit ihnen, nicht wahr?
<b>Mentioning good memories</b>	<b>Gute Erinnerungen benennen</b>
You have a lot of good memories.	Sie haben eine Menge schöner Erinnerungen.
I'm sure there were lots of good memories.	Ich bin sicher, da gab es eine ungeheuerliche Menge schöner Erinnerungen.
There must be so many pleasant memories.	Da muss es viele schöne Erinnerungen geben.
She/he'll always be in our thoughts.	Sie/er wird uns immer in Erinnerung sein.

### Beispieldialog: Dialogue concerning bereavement

*Background: Conversation between the head of human resources Sam Bright and the employee Peter Hansen who has just lost his wife.*

**Sam Bright:** Peter, I'd like to express my condolences. I'm sure the whole department feels with you on your loss.

**Peter Hansen:** Thank you.

**Sam Bright:** Let me also offer my support and assistance during this difficult time. Perhaps we could sit down briefly to arrange a few things?

**Peter Hansen:** Sure, I'd appreciate that.

**Sam Bright:** Okay. Please have a seat. Can I offer you anything – coffee, tea, water?

**Peter Hansen:** Coffee would be good. Thank you.

**Sam Bright:** First, let me ask you if you're managing?

**Peter Hansen:** Actually, I'm ok – under the circumstances. It is still a dreadful loss of course. I mean we were married for over 25 years ...

**Sam Bright:** I'm sure you have a lot of wonderful memories.

**Peter Hansen:** Oh, we certainly have. And I think I'm already beginning to focus on that now. During the last couple of months the effects of her illness were very much in the foreground, of course.



**Sam Bright:** It's a difficult time. Coming to grips, mourning, adjusting ... As I said, if there is anything I can help you with. Do you need some time away? Are there any jobs we could pass on to someone else?

**Peter Hansen:** Well. I think there is, yes. I'd like to have a week off, if that's possible. Part of my annual holiday.

**Sam Bright:** Actually, I don't think it's necessary to deduct your holiday time for this. You have worked a lot of overtime. There is still enough left for a week off. When would you like to go? Right away, I guess?

## Checkliste: Kondolenzschreiben verfassen

Die folgenden Punkte sollten Sie beim Verfassen von Kondolenzbriefen beachten
■ The letter of condolence should be personal but also formal.
■ It could include common memories.
■ The letter should be hand-written on high quality stationery, if possible.
■ Keep it short and simple.
■ Write at the beginning your reaction to the death of the individual.
■ Describe common memories and experiences in very positive words.
■ Conclude the letter carefully by expressing sympathy with a phrase like "with our deepest condolences".

## Musterschreiben: Letter of condolence

Dear John,

Hearing about your terrible loss this morning, I wanted to send you my sympathy and condolences right away.

I am truly sorry that you have to experience such a difficult time as this. I also want to send condolences and special wishes from everybody in the team. They are as shocked as I am and they have told me to express their support to you.

Of course, at a time like this it is good to have a large family to turn to for help and assistance. If there is anything that we can do, we are most willing. Please ask if there's anything.

Let me also say that you should not worry about any of the tasks here. I have assigned Judy as your stand-in. She will take care of business during your absence.

Please take off the next three weeks to arrange things.

Best wishes,

[Signature]

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe aus dem Modul.

English	German
absence <i>I signed the contract in the absence of the department leader.</i>	Abwesenheit <i>Ich unterschrieb den Vertrag in Abwesenheit des Abteilungsleiters.</i>
audience	Publikum, Zuhörer
behalf; on ~ of	im Namen von
bereavement	Trauerfall
celebrate	feiern
character trait	Charaktereigenschaft
charge with <i>Jim was charged with the job of streamlining processes.</i>	beauftragen <i>Jim wurde mit der Aufgabe beauftragt, Prozesse zu straffen.</i>
chronicles	Chronik, Aufzeichnungen
circumstance	Umstand
compassion	Mitgefühl
compliment <i>I wish to compliment the entire workforce for their commitment.</i>	Lob, Anerkennung <i>Ich möchte der gesamten Belegschaft für ihr Engagement ein Lob aussprechen.</i>
condolence	Beileid
deepest sympathy <i>Can I offer you my deepest sympathy?</i>	tiefstes Mitgefühl <i>Darf ich Ihnen mein tiefstes Mitgefühl aussprechen?</i>
desperate	verzweifelt
drawn-out <i>These management meetings are always dreadfully drawn-out.</i>	langgezogen <i>Diese Managementbesprechungen sind immer schrecklich in die Länge gezogen.</i>
evil	Übel
gathering	Zusammenkunft
glory <i>He's seeking for glory. Nothing else.</i>	Herrlichkeit; Ruhm <i>Er sucht nach Ruhm. Sonst nichts.</i>
greet	grüßen
high-flying speech	hochtrabende Rede
honorary guest	Ehrengast

lost for words <i>I didn't know what to say. I was lost for words.</i>	nicht die richtigen Worte finden <i>Ich wusste nicht, was ich sagen sollte. Mir fehlten die Worte.</i>
memory	Erinnerung
mind; have in ~ <i>What exactly do you have in mind?</i>	im Sinn haben <i>Was genau haben Sie im Sinn?</i>
mutual	gemeinsam, beiderseitig
occasion	Anlass
outlook	Ausblick
permit <i>If you permit me, I'll show you the findings.</i>	erlauben <i>Wenn Sie erlauben, zeige ich Ihnen die Untersuchungsergebnisse.</i>
privilege	Privileg
prosperity	Erfolg, Wohlstand
push someone	jemanden unter Druck setzen
recharge one's batteries	seine Batterien wieder auffüllen
record <i>We recorded all events.</i>	festhalten, protokollieren <i>Wir haben alle Ereignisse festgehalten.</i>
review	Rückblick
rostrum	Rednerpult
rough times <i>We are going through rough times.</i>	harte Zeiten <i>Wir erleben harte Zeiten.</i>
shared values	gemeinsame Werte
speaker	Redner
speech	Rede
stress <i>Let me stress the fact that I was never too late.</i>	betonen <i>Lassen sie mich die Tatsache betonen, dass ich nie zu spät war.</i>
task	Aufgabe
track; stay on ~	auf dem richtigen Kurs bleiben
volunteer <i>Who's going to volunteer for this job?</i>	etwas ehrenamtlich tun, freiwillig tun <i>Wer meldet sich für diesen Job freiwillig?</i>
years of service	Dienstjahre

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Create your own toasts

Fit in these verbs and nouns to complete the toasts.

*Verbs:* propose, raise, celebrate, suggest, toast, rise

*Nouns:* agreement, future, toast, conclusion

1. Let's \_\_\_\_\_ our glasses to the \_\_\_\_\_ of our company.
2. I \_\_\_\_\_ to \_\_\_\_\_ the guests of our company.
3. I'd like to \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ to the \_\_\_\_\_ of our contract.
4. I'd like to \_\_\_\_\_ a toast to the company.
5. Let's \_\_\_\_\_ our \_\_\_\_\_ with a glass of champagne.

### Task 2: Polite noises for speakers. Translate the German expressions.

1. I can say in all \_\_\_\_\_ (*Offenheit*) that I am very pleased to have the \_\_\_\_\_ (*Ehre*) of proposing a toast to the company.
2. But the fact that makes it so easy and indeed, \_\_\_\_\_ (*freudig*) a \_\_\_\_\_ (*Aufgabe*) is simply that it is out of office hours.
3. I'm not going to \_\_\_\_\_ (*so tun als ob*) that I'm one of those \_\_\_\_\_ (*selten*) birds who live for their work.
4. I ask you to \_\_\_\_\_ (*sich anschliessen*) me in drinking to the company's continued \_\_\_\_\_ (*Wohlstand*).

### Task 3: Working with prepositions. Put in the prepositions.

1. \_\_\_\_\_ this occasion ...
2. Looking back \_\_\_\_\_ the past years ...
3. Burn the candle \_\_\_\_\_ both ends.
4. I can say \_\_\_\_\_ all sincerity that ...
5. It was thanks \_\_\_\_\_ your input.
6. It depends \_\_\_\_\_ the company.
7. It is done \_\_\_\_\_ a spirit of mutual cooperation.
8. \_\_\_\_\_ behalf of the staff, I ...

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite finden Sie eine Muster-Lobrede und eine Tischrede.



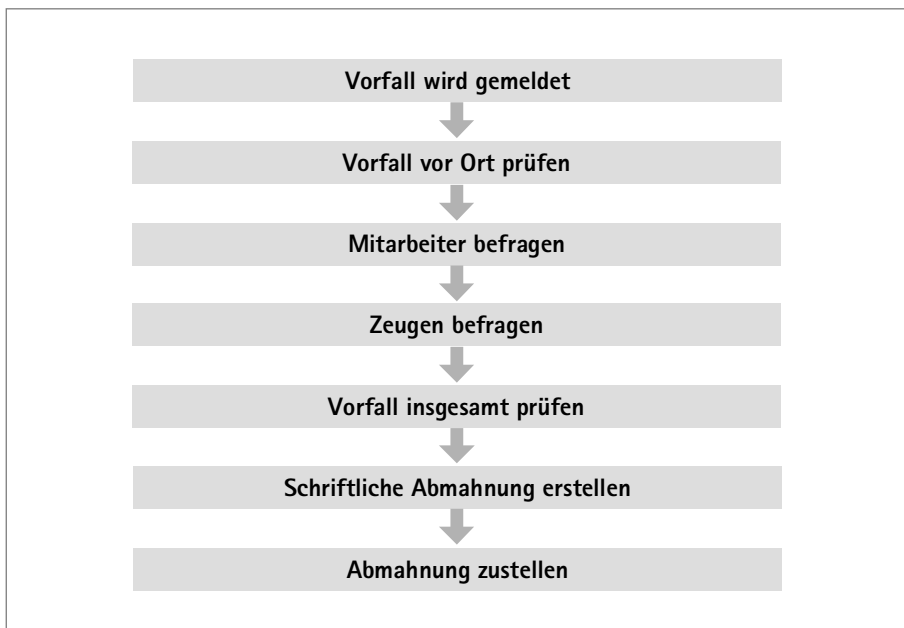
# 15 Die Abmahnung

Jemandem die gelbe Karte zu zeigen, sprich ihn abzumahnern, ist schon auf Deutsch nicht so einfach. Wie Sie dies auf Englisch tun und was Sie dabei beachten müssen, erfahren Sie in diesem Modul.

- Eine *Übersicht* zeigt Ihnen, wie Sie bei der Abmahnung von Mitarbeiter vorgehen sollten.
- Der darauf folgende *Gesprächsleitfaden* führt Sie sicher durch ein erstes informelles Gespräch, das Sie mit einem Mitarbeiter führen, um ihn auf fehlerhaftes Verhalten bzw. eine Verletzung des Arbeitsvertrages hinzuweisen.
- Um die formelle Verwarnung geht es in dem *Leitfaden*. Sie finden Musterformulierungen für das Gespräch mit dem Mitarbeiter.
- Schließlich geben wir Ihnen *Textbausteine* für eine schriftliche Abmahnung von Mitarbeitern an die Hand.

Am Ende des Moduls finden Sie alle wichtigen *Vokabeln* zu diesem Thema und *Übungsaufgaben*, mit denen Sie Ihre Kenntnisse überprüfen können.

## Die Meilensteine: Korrekt abmahnen



## 15.1 Abmahnungsgespräche führen

Employees should follow a set of rules and regulations at the workplace. When a rule or law is broken, disciplinary action should be taken. The important word in the process is "fairness".	Mitarbeiter sollten eine Reihe von Regeln und Vorschriften am Arbeitsplatz befolgen. Wenn eine Regel oder ein Gesetz gebrochen wird, zieht das Disziplinarmaßnahmen nach sich. Das wichtige Wort in diesem Prozess ist Gerechtigkeit.
The process contains rules and regulations, penalties or disciplinary measures, and the employee's right to appeal.	Der Prozess beinhaltet Regeln und Vorschriften, Strafen oder Disziplinarmaßnahmen aber auch das Recht des Angestellten dagegen vorzugehen.

### Übersicht: Wie Sie bei einer Abmahnung vorgehen

1	Manager has proof of an employees bad behaviour or poor work
2	Have an informal talk to make sure he or she knows there has been a "violation"
	Talk on how to solve it (apology, training)
3	Monitor the employee's further activities
4	Some time later, has the situation got better?
5	If no: Inform employee in writing that he/she must attend a formal interview giving reasons
6	Formal interview: What has been done to date. Employee explains his situation. Okay, not okay?
7	If no: Inform employee that he will get a formal warning where it is written that the job may be at risk if the situation does not improve
8	Situation is improved: Send him/her your comments in writing. Warnings will be disregarded.
	If situation is not improved: No explanation given
9	If situation is not improved, Inform employee in writing of the 2nd formal interview, write a second warning.

### Gesprächsleitfaden: Informelles Gespräch wegen schlechter Leistung

Dieser Leitfaden führt Sie durch ein informelles Gespräch mit Mitarbeitern, um diese auf Probleme oder Pflichtverletzungen aufmerksam zu machen und ihnen die Möglichkeit zu geben dazu Stellung zu nehmen. Am Anfang des Leitfadens finden Sie ein paar Tipps, die Sie in dem Gespräch mit dem Mitarbeiter unbedingt beachten sollten:

<b>Tips on dealing with discipline</b>	<b>Hinweise für den Umgang mit Kritik</b>
Speak clearly and honestly.	Sprechen Sie deutlich und einfach.
Behave firmly but fairly.	Treten Sie fest aber gerecht auf.
Make constructive suggestions.	Machen Sie konstruktive Vorschläge.
Always keep a record of your discussions.	Führen Sie immer Aufzeichnungen über ihre Gespräche.
Stay calm at all times.	Bleiben Sie zu jeder Zeit ruhig.
Don't procrastinate – take necessary action.	Schieben Sie nichts auf – ergreifen Sie die notwendigen Maßnahmen.
Don't allow the issue to escalate.	Verhindern Sie eine Eskalation des Themas.
<b>Explaining what the problem is</b>	<b>Das Problem erläutern</b>
It's come to my notice that you've been reacting very slowly to customers' needs.	Mir ist aufgefallen, dass Sie sehr langsam auf Kundenanforderungen reagiert haben.
We've been hearing that you are finding it difficult to deal with customers.	Uns ist zu Ohren gekommen, dass Sie Schwierigkeiten im Umgang mit Kunden hatten.
It seems you are too unfriendly to customers.	Es sieht so aus, als wären Sie zu unfreundlich zu Kunden.
Look! The following things are maybe not acceptable. Firstly you ..., then you ...	Schauen Sie! Die folgenden Dinge sind möglicherweise nicht akzeptabel. Erstens haben Sie ... dann haben Sie ...
<b>Softening the blow</b>	<b>Die Kritik abschwächen</b>
Actually, I'm not really here to blame you or point a finger.	Eigentlich bin ich nicht hier um Sie zu beschuldigen.
In fact, it's not a question of who is right or wrong.	Es geht nicht um die Frage wer recht hat oder nicht.
There are one or two things we should talk about but it's nothing we can't solve.	Da gibt es ein oder zwei Dinge über die wir reden sollten, aber nichts was wir nicht lösen können.
Today we have to sort out what's true and maybe not true.	Heute müssen wir herausfinden, was wahr ist und vielleicht nicht wahr ist.
<b>Suggesting solutions</b>	<b>Lösungen vorschlagen</b>
Perhaps we should take a look at a specific example.	Vielleicht könnten wir uns ein einzelnes Beispiel anschauen.
Let's see if we can get a handle on all this.	Lassen Sie uns schauen ob wir das geregelt bekommen.
Now we should think about the following.	Nun sollten wir über das Folgende nachdenken.
In my opinion, perhaps we should do the following.	Meiner Meinung nach, sollten wir vielleicht das Folgende tun.



Introducing examples	Beispiele anführen
Well, last week we had a customer from XX. We could see you kept him waiting.	Nun, letzte Woche hatten wir einen Kunden von XX. Wir konnten sehen, dass Sie ihn haben warten lassen.
To give you an idea we had the following situation: ...	Um Ihnen eine Vorstellung zu geben, gab es die folgende Situation ...
I can show you what I mean. We ...	Ich kann Ihnen zeigen, was ich meine. Wir ...
If I might explain, it was like this ...	Wenn ich erklären dürfte, es war wie folgt ...
A few words of discipline	Ein paar tadelnde Worte
Xxx, it's not our place to comment on the way our customers dress.	Es steht uns nicht an, die Art und Weise wie sich unsere Kunden kleiden zu kommentieren.
Working in this way isn't productive. It causes problems.	Die Art und Weise wie Sie arbeiten ist nicht produktiv. Das verursacht Probleme.
We have to do our job, not play the role of a judge.	Wir müssen unsere Aufgaben erledigen, nicht die Rolle eines Richters übernehmen.
If I could just say something. Well, I'm afraid this has to stop.	Wenn ich etwas sagen könnte. Nun, es tut mir leid, aber das muss aufhören.
Softening the situation and suggesting solutions/making alternative suggestions	Die Situation abschwächen und Lösungen vorschlagen/Alternativvorschläge unterbreiten
You must understand that we cannot tolerate such behaviour.	Sie müssen verstehen, dass wir ein solches Verhalten nicht tolerieren können.
In this situation I'd suggest some training.	In dieser Situation würde ich eine Trainingsmaßnahme vorschlagen.
You realise that you have to know the customer.	Es ist ihnen klar, dass Sie die Kunden kennen müssen.
Perhaps we should consider planning everything completely differently.	Vielleicht sollten wir daran denken, alles komplett anders zu planen.

### Beispieldialog: Informal talk with the employee about poor work

*Background: The general office department supervisor, Cliff Oak, is informally warning the receptionist Sandra Norman about her work.*

**Cliff Oak:** It's come to my notice that you have been reacting very slowly to customers' needs. Keeping them waiting. Treating them in an unfriendly, off-hand way. And you've also done this with colleagues.

**Sandra Norman:** Well, that's complete nonsense.

**Cliff Oak:** I know this is a difficult situation. But I'm not really here to blame you or point a finger. I just want to make sure that you understand that things aren't quite right. We have to make some changes to get back on track.

**Sandra Norman:** Well, I'm very surprised about all this.

**Cliff Oak:** Perhaps we could take a look at a specific example. You realise that this desk is monitored by CVT cameras. That's also part of the training.

**Sandra Norman:** Yes, of course I know that.

**Cliff Oak:** Well, last week we had a customer from Ally Life Insurances. We could see that you kept him waiting, maybe three or four minutes.

**Sandra Norman:** Well, I was dealing with some emails. And, by the way, he looked very scruffy.

**Cliff Oak:** Ms Black, it's not our place to comment on the way our customers dress. In any case, the situation must improve. It can't go on.

**Sandra Norman:** I really didn't notice.

**Cliff Oak:** Well, your job is to notice. So let's see what we can do. I'd suggest some sort of training. We have a 3-day customer service seminar coming up. I'd like you to participate that.

## **Musterschreiben: Letter inviting to attend a formal disciplinary interview**

Dear Ms White,

During the period May 5 – May 20 we received various expressions of dissatisfaction with regard to your performance as a receptionist in the Research & Development building.

In order to support you in changing this situation the company conducted an informal discussion informing you about the situation and suggesting improvements, including a special training course, which you completed two weeks later.

In the six weeks following we monitored your activities according to the standard practices of this company.

However, I regret to inform you that your performance and behaviour have not improved to a satisfactory level. We are therefore obliged to invite you to a first "formal interview" to clarify this issue.

Best regards

[Signature]

## Gesprächsleitfaden: Offizielles Abmahnungsgespräch

Hat ein informelles Gespräch mit dem Mitarbeiter keine Früchte getragen, folgt im nächsten Schritt ein offizielles Gespräch mit der Androhung disziplinarischer Maßnahmen. Nützliche Musterformulierungen für solche Gespräche finden Sie im nachfolgenden Leitfaden.

Briefly introducing the topic	Kurze Einleitung zum Themas
Well, this is the second time that we've come together to ...	Nun, das ist das zweite Mal das wir zusammenkommen, um ...
We're together again to discuss the issue of ...	Wir sind jetzt wieder zusammengekommen, um über das Problem bezüglich ... zu sprechen.
To get straight to the point, you ...	Um gleich auf den Punkt zu kommen, Sie ...
I won't beat around the bush, you ...	Um es ohne viele Worte zu sagen, Sie ...
Summarising the issue	Zusammenfassung der Angelegenheit
In our first meeting I explained the problem. Your activities were not appreciated.	Bei unserem ersten Treffen habe das Problem erläutert. Das was Sie getan haben, fand keine positive Resonanz.
I gave you some instructions which have not been followed.	Ich gab Ihnen einige Anweisungen, die Sie nicht befolgt haben.
To sum it all up, you were warned and have not reacted.	Um es zusammenzufassen, Sie wurden gewarnt und haben nicht reagiert.
To put it in a nutshell, you have not conformed to the rules.	Um es kurz zu sagen, Sie haben sich nicht an die Regeln gehalten.
Asking the employee to show his or her improvement	Den Mitarbeiter bitten, seine oder ihre Fortschritte aufzuzeigen
Can you describe your improvements?	Können Sie mir Ihre Fortschritte beschreiben?
Could you explain how you see that things are better?	Könnten Sie mir erklären, wie Sie die Dinge jetzt verbessert sehen?
In your opinion, what's been better in the last XX months?	Was ist aus Ihrer Sicht in den letzten XX Monaten besser geworden?
I'd like you to show me where you see an improvement.	Ich hätte gerne, dass Sie mir zeigen, wo Sie eine Verbesserung sehen.
Final comment of the supervisor	Abschliessende Bemerkungen des Vorgesetzten
Well, I feel the whole situation isn't okay.	Ich denke, dass die ganze Situation nicht in Ordnung ist.
In total I'd say we've got a problem, wouldn't you?	Im Gesamten würde ich sagen, dass wir ein Problem haben, sehen Sie das auch so?

As far as I can see this issue hasn't been solved.	So weit ich das sehen kann, besteht das Problem weiterhin.
To draw a line under this, I feel ...	Um es zusammenzufassen, ich denke ...
From my point of view I'm dissatisfied with what I've seen.	Von meinem Standpunkt aus bin ich mit dem was ich gesehen habe unzufrieden
Well, I regret to inform you that ...	Nun es tut mir leid Ihnen zu sagen, dass ...

### Beispieldialog: Formal disciplinary interview

*Background: Interview between a member of the personnel department, Jane Eastmen, and Beverley White who is working as a receptionist in the company. Ms White has been formally warned already.*

**Jane Eastmen:** Ms White. Thank you for coming. Well, this is the second time that we've come together.

**Beverley White:** Yes, that's right, and I'm still not quite sure why.

**Jane Eastmen:** Ms White, in our first meeting I explained the position of the company. That your activities were not appreciated and deemed not to fulfil the tasks which were expected of you.

**Beverley White:** Everybody has his or her own style of work. I spread myself between tasks.

**Jane Eastmen:** I'm sure that's how you see it, but we have a different view.

Can you describe your improvement since the training course you were on?

**Beverley White:** Well, I try to listen to what the people who come to Reception say. But I must say I didn't feel the training was any good.

**Jane Eastmen:** Oh, why do you say that?

**Beverley White:** Well, for example the trainer tried to do role-plays with me.

**Jane Eastmen:** That's a standard way of training behaviour issues, you see what your partner feels. That's part of learning.

**Beverley White:** But he gave me the role of the customer. That's not my job.

**Jane Eastmen:** Okay. So you feel there was no improvement.

**Beverley White:** Not really. The visitors are still all behaving the same way. As if I'm their slave.

**Jane Eastmen:** I see. Well, I feel the whole situation is not okay. I regret to inform you that you will be receiving a letter from me. And it will be a formal warning. If your performance does not come up to what is expected by the company, your job may be at risk.

## 15.2 Schriftlich abmahnen

<p>The erring employee has attended a first formal interview. He or she was clearly and fairly informed that the company was dissatisfied with his or her work or behaviour and the job may be at risk.</p>	<p>Der sich auf Abwegen befindende Mitarbeiter hat an dem ersten formalen Gespräch teilgenommen. Hier wurde er oder sie eindeutig und fair darüber informiert, dass die Firma mit seiner oder ihrer Arbeit beziehungsweise Verhalten nicht zufrieden ist und dass der Arbeitsplatz gefährdet ist.</p>
<p>Now follows a period of monitoring. If the required improvement is made, the employee will be sent a comment in writing which may include a statement that the previous warning will be disregarded. If the employee's activities are still not satisfactory, a second formal warning can be sent inviting the employee to a second formal interview.</p>	<p>Nun folgt eine Zeit der Beobachtung. Wenn die verlangte Verbesserung sich einstellt, wird der Mitarbeiter schriftlich darüber informiert, dass die zuvor erfolgte Warnung gegenstandslos geworden ist. Sollte das was der Mitarbeiter tut immer noch nicht zufriedenstellend sein, ist es möglich eine zweite Verwarnung die eine Einladung zu einem zweiten formalen Gespräch beinhaltet an den Mitarbeiter zu schicken.</p>

### Textbausteine: Eindeutige Abmahnungsschreiben verfassen

Bleiben sämtliche Gespräche mit dem Mitarbeiter ohne Erfolg, so folgt in einem nächsten Schritt die schriftliche Abmahnung des Mitarbeiters. Welche Inhalte die Abmahnung enthalten muss und passende Musterformulierungen zeigt der folgende Leitfaden.

Complaint: Defining the actual facts of misconduct or violation of the employment contract including the date and time.	Beschwerde: Den Sachverhalt des Fehlverhaltens bzw. des Verstoßes gegen den Anstellungsvertrag definieren unter Angabe des Datums und der Zeit
You were asked to pay immediate attention to clients.	Sie wurden darum gebeten sich unverzüglich um die Kunden zu kümmern.
On 1.5.2010 and 15.5.2010 you were found in our warehouse drinking alcohol. This is not allowed.	Am 1.5.2010 und am 15.5.2010 wurden Sie in unserem Lager angetroffen als Sie Alkohol konsumierten. Dies ist nicht erlaubt.
A complaint has been filed regarding your repeated failure to attend department meetings.	Es wurde eine Beschwerde bezüglich Ihres wiederholten Fernbleibens von Abteilungsbesprechungen eingereicht.

Notification: Stating that repetition of the misconduct or violation will not be tolerated	Mitteilung: Darlegen, dass die Wiederholung des Fehlverhaltens oder Verstoßes nicht toleriert wird
If you continue with this misconduct we will be forced to terminate your contract.	Wenn Sie dieses Fehlverhalten fortsetzen, sind wir gezwungen, Ihren Arbeitsvertrag zu kündigen.
We cannot tolerate this sort of behaviour. This letter serves as a formal warning.	Diese Verhaltensweise wird von uns nicht hingenommen. Dieses Schreiben fungiert als formale Warnung.
We would like to make it clear to you that this sort of misconduct is not acceptable.	Wir möchten Ihnen deutlich machen, dass diese Art von Fehlverhalten nicht akzeptabel ist.
Informing the employee that the letter is added to personnel file	Den Mitarbeiter informieren, dass der Brief in die Personalakte aufgenommen wird
This formal warning will be included in your personnel file.	Diese formale Warnung wird Ihrer Personalakte beigelegt.
This letter will be added to your personnel records.	Dieses Schreiben kommt zu Ihren Personalakten.
This is to inform you that the warning will be recorded in your personnel file.	Hiermit informieren wir Sie, dass die Verwarnung in Ihrer Personalakte aufgenommen wird.
Announcement: Making aware that in case of repetition, dismissal will follow	Ankündigung: Bewusst machen, dass im Wiederholungsfall die Kündigung folgt
If this continues, the result will be dismissal.	Sollte sich dies fortsetzen, wird dies in einer Kündigung enden.
Your contract will be terminated if this is repeated.	Der Arbeitsvertrag wird gekündigt werden, sollte sich dies wiederholen.
Ms XX, please understand that if this goes on you will be dismissed.	Verstehen Sie bitte, Frau XX, wenn das so weitergeht, werden sie entlassen.
Further incidents of this nature will result in dismissal.	Weitere Vorfälle dieser Art werden zur Entlassung führen.

## Musterschreiben 1 und 2 : Written warning

### Musterschreiben 1: Failed Performance

Please take note that this letter serves as a first reminder and a warning about your recent performance which unfortunately has failed to fulfil the expectations of the company.

Several complaints have been filed in the last 2 months on the late submissions of your department's monthly report. Efforts to gain your co-operation have proved

unsuccessful. You also failed to attend when summoned to an emergency meeting on Tuesday, 10 May 2010 without a satisfactory explanation.

We would like to make it clear to you that we take the employee's performance very seriously and any indication of an unsatisfactory performance will be subject to close examination and, when necessary, disciplinary actions. Therefore, it would be very much appreciated if you would see this warning letter as a reminder and attempt to improve your performance.

Should you have any issues that you need to speak about, please do not hesitate to come forward and talk to me.

Yours sincerely,

[Signature]

### **Musterschreiben 2: Violation of department's work rules**

This letter serves as a formal written warning.

This action is being taken as a result of your violation of this department's work rules regarding our procedures for dealing with suppliers and in particular the acceptance of gifts.

On 23 June 2009 you were also counselled regarding the violation of this work rule.

From this date forward, you are expected to observe our rules and procedures in purchasing.

Further incidents of this nature will result in more severe disciplinary action being taken, up to and including discharge.

[Signature]

## **Vokabeln – Vocabulary input**

Nachfolgend finden Sie eine Auflistung wichtiger Fachbegriffe zu diesem Modul.

English	German
admonish <i>He was admonished for poor work.</i>	abmahnen; ermahnen <i>Er wurde für seine schlechte Arbeit ermahnt.</i>
appeal	anfechten
behave <i>You have behaved in accordance with company regulations.</i>	verhalten, sich benehmen <i>Sie haben sich gemäß den Unternehmensregeln verhalten.</i>
come straight to the point	gleich auf den Punkt kommen
complaint <i>I would like to make a complaint.</i>	Beschwerde <i>Ich möchte eine Beschwerde vorbringen.</i>

constructive suggestion	konstruktiver Vorschlag
counsel <i>The firm has several members of staff who can counsel you.</i>	beraten <i>In der Firma gibt es mehrere Mitarbeiter, die Sie beraten können.</i>
deem	etwas befinden; erachten als
discharge	Entlassung
dismissal <i>Drinking alcohol at your workplace will result in dismissal.</i>	Entlassung <i>Das Trinken von Alkohol am Arbeitsplatz führt zur Entlassung.</i>
disregard <i>She has continually disregarded the rules.</i>	ignorieren, missachten <i>Sie hat ständig die Regeln missachtet.</i>
draw a line under something <i>It was a bad year. Now it's time to draw a line under it.</i>	einen Schlusstrich unter etwas ziehen <i>Es war ein schlechtes Jahr. Nun ist es an der Zeit einen Schlusstrich darunter zu ziehen.</i>
erring employee	Mitarbeiter auf Abwegen
file a complaint	eine Beschwerde einreichen
force	zwingen
handle; get a ~ on something	etwas in den Griff bekommen
immediate <i>He was dismissed with immediate effect.</i>	sofort <i>Ihm wurde fristlos gekündigt.</i>
improvement	Verbesserung
misconduct <i>There are strict rules in place to prevent misconduct by the employees.</i>	Fehlverhalten <i>Es gibt strikte Regeln, die ein Fehlverhalten der Mitarbeiter verhindern sollen.</i>
monitor <i>We will monitor your behaviour closely over the next 6 months.</i>	überwachen <i>Wir werden Ihr Verhalten in den nächsten 6 Monaten genauestens überwachen.</i>
nutshell; to put it in a ~	kurz gesagt
obliged	verpflichtet
off-hand <i>The receptionist was very off-hand and unfriendly.</i>	ungezogen; unverschämt <i>Die Empfangsperson war äußerst unverschämt und unfreundlich.</i>
penalty	Strafe
procrastinate	aufschieben
point a finger <i>We will point a finger at the marketing department for the drop in sales.</i>	beschuldigen <i>Wir beschuldigen die Marketingabteilung für die sinkenden Verkaufszahlen.</i>
regulation	Anordnung, Bestimmung
reminder	Erinnerung



scruffy	ungepflegt
sensible way	vernünftige Weise
set of rules	Regelwerk
spread	verteilen
suggestion	Vorschlag
sum up	zusammenfassen
summon <i>Jane was summoned to a meeting.</i>	aufrufen, bestellen <i>Jane wurde zu einem Gesprächstermin bestellt.</i>
violation <i>This was a clear violation of the regulations.</i>	Verstoß <i>Dies war ein eindeutiger Verstoß gegen die Regeln.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Complete the sentences with the appropriate translation of the German word in brackets

1. Discipline is needed at the \_\_\_\_\_ (*Arbeitsplatz*).
2. This warning is made \_\_\_\_\_ (*schriftlich*).
3. We're certainly not here to \_\_\_\_\_ (*beschuldigen*) the employee.
4. They may be fired for incapability or bad \_\_\_\_\_ (*Verhalten*).
5. She works as the \_\_\_\_\_ (*Abteilungsleiter*) of the General Office.

### Task 2: Put in the correct form of the word in brackets

1. You should describe \_\_\_\_\_ exactly what you saw. (*clear*)
2. I'm afraid we see your results a little \_\_\_\_\_. (*different*)
3. The company is rather \_\_\_\_\_ with your progress. (*satisfy*)
4. Until now we haven't been able to notice any \_\_\_\_\_. (*improve*)
5. Please don't \_\_\_\_\_. Use every minute efficiently. (*procrastination*)

**Task 3: Vocabulary grid**

Noun	Verb	Adjective	Adverb	Opposite adjective
	be fair			
	improve		XXX	
specification			XX	
	differ			
		surprised	XXX	
			possibly	

**Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)**

Auf der Internetseite stehen Ihnen weitere praktische Arbeitsmittel zum Thema Abmahnung zur Verfügung.

- Vorlage für ein positives Feedback-Gespräch nach einer formellen Warnung.
- Vorlage für die Einladung eines Mitarbeiters zu einem Disziplinalgespräch – nachdem er schon ein Mal formell gewarnt worden war.



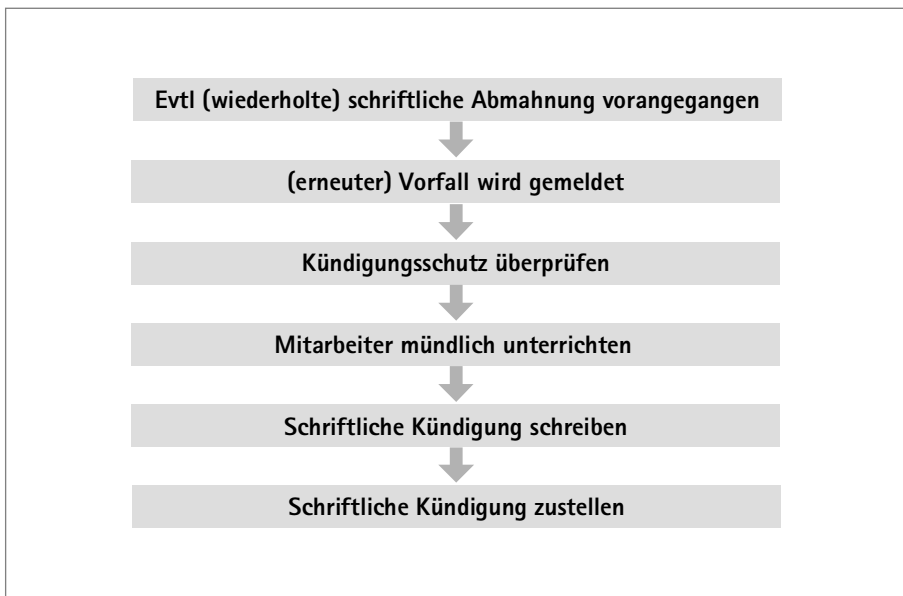
# 16 Kündigung

Mitarbeitern zu kündigen ist in den meisten Fällen nicht einfach. Wie Sie dabei vorgehen können und wie Sie mit den Mitarbeitern auf Englisch kommunizieren zeigen wir Ihnen in diesem Modul. Zunächst geben wir Ihnen einen Überblick für das schrittweise Vorgehen bis hin zur Entlassung von Mitarbeitern.

- In einem *Gesprächsleitfaden* mit *Beispieldialog* können Sie lesen, wie Sie ein Kündigungsgespräch führen.
- Wir geben Ihnen *Textbausteine* und ein *Musterschreiben* für die schriftliche Kündigung an die Hand.
- Und Sie finden im zweiten Teil des Moduls einen *Gesprächsleitfaden* falls Sie die Kündigung direkt am Arbeitsplatz vollziehen müssen.

Am Ende des Moduls finden Sie alle wichtigen *Vokabeln* zu diesem Thema und *Übungsaufgaben*, mit denen Sie Ihre Kenntnisse überprüfen können.

## Die Meilensteine: Wie Sie bei einer Kündigung vorgehen.



## 16.1 Kündigung wegen Minderleistung

### Typische Kündigungssituationen

<p>Dismissal takes place in the following situations:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ The contract of employment is terminated by the employer either with or without notice.</li> <li>■ The employee terminates his own contract with or without notice. This is due to something the employer has done. This action is called "constructive dismissal"!</li> <li>■ The employee has a fixed-term contract and the term expires. There is no renewal of the same contract.</li> </ul>	<p>In folgenden Situationen kommt es zur Entlassung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Der Arbeitsvertrag ist durch den Arbeitgeber entweder fristgemäß oder fristlos gekündigt worden.</li> <li>■ Der Arbeitnehmer kündigt seinen eigenen Arbeitsvertrag fristgemäß oder fristlos. Dies hängt mit dem Verhalten des Arbeitgebers zusammen. Dieses Verhalten wird als „konstruktive Kündigung“ bezeichnet.</li> <li>■ Der Arbeitnehmer hat einen zeitlich befristeten Arbeitsvertrag und die Frist ist ohne Erneuerung desselben Vertrages abgelaufen</li> </ul>
---	---

### Übersicht: Kündigung wegen Minderleistung durchführen

Diese Übersicht schließt direkt an die Übersicht aus dem Modul "Abmahnung" an.

1	<i>1<sup>st</sup> formal interview:</i> Repeat earlier steps for employee. Is employee's explanation acceptable?
2	<i>If no:</i> Inform employee you will give him a formal warning informing him that his employment may be at risk.
3	Continue to monitor employee.
4	Has the employee improved his performance sufficiently?
5	Ist there alternative employment in the company?
6	<i>If no:</i> Invite employee to a 2 <sup>nd</sup> formal interview and give him a 2 <sup>nd</sup> written warning. Follow statutory dismissal and disciplinary procedure.
7	If the decision is within the range of reasonable responses of a reasonable employer
8	Dismiss the employee in writing with notice for with pay in lieu of notice. Inform him he has the right to appeal.
9	If he exercises his right to appeal it should be heard by a member of senior management.

## Gesprächsleitfaden: Kündigungsgespräch führen

Hier erhalten Sie Musterformulierungen um Kündigungsgespräche mit Mitarbeitern zu führen.

Giving general advice	Allgemeine Ratschläge geben
I understand your issue. I have to explain that you need to keep the matter factual.	Ich verstehe Ihr Anliegen. Ich muss vorausschicken, dass Sie die Angelegenheit sachlich sehen müssen.
I'm aware of your situation, but you'll have to keep to the facts.	Mir ist ihre Situation bewusst, aber Sie werden bei den Fakten bleiben müssen.
I'm informed about your problem, but please keep to the point, stay fair.	Ich bin über ihr Problem informiert, aber bleiben Sie bei der Sache, bleiben Sie fair.
I've been thinking about your dismissal matter. Firstly it's necessary to be fair, second to keep to the facts, third to act quickly.	Ich habe über ihrer Entlassung nachgedacht. Zuerst sollte man fair, dann sachlich bleiben und an dritter Stelle schnell reagieren.
Introducing the question of law	Die Rechtslage in Spiel bringen
Well, I have to tell you straight away that according to the law you can't fire someone because ...	Nun ich muss Ihnen geradewegs sagen, dass Sie rechtlich gesehen niemanden aufgrund von ... kündigen können.
To start off, the law has rules about dismissal. You can't simply do it.	Zuerst einmal bestehen im Gesetz Regeln über Kündigungen. Sie können das einfach nicht machen.
I should inform you from the outset that there is a legal procedure.	Zu allererst sollte ich Ihnen sagen, dass da rechtliches Verfahren besteht.
The law says you have to follow a procedure if you want to terminate your contract.	Wenn Sie kündigen wollen, schreibt Ihnen das Gesetz ein Verfahren vor.
Describing what is legally involved	Die Gesetzgebung erläutern
Financial compensation, clear job description and any sackable offences have all been documented in it.	Finanzielle Entschädigung, eindeutige Arbeitsplatzbeschreibungen und jede Art von Verstößen, die zur Kündigung führen, sind darin festgelegt.
The law stipulates/says that you must include financial compensation, transparent job description and sackable offences.	Das Gesetz verlangt, dass Sie finanzielle Entschädigung, transparente Arbeitsplatzbeschreibungen und Verstöße, die zur Kündigung führen, einbeziehen müssen.

Legislation states you should include financial compensation, unambiguous job descriptions and warnings about any offences for which an employee can be dismissed.	Die Gesetzgebung verlangt, dass Sie finanzielle Entschädigung, eindeutige Arbeitsplatzbeschreibungen und Abmahnungen über jeden Verstoß der zur Kündigung des Arbeitnehmers führen kann, einbeziehen.
Describing sackable offences	Entlassungswürdige Verstöße beschreiben
If they regularly don't perform the tasks in the job description.	Wenn sie wiederholt den Anforderungen aus der Arbeitsplatzbeschreibung nicht gerecht werden.
When they regularly don't carry out the tasks stated in the job description.	Wenn sie wiederholt nicht die Aufgaben aus der Arbeitsplatzbeschreibung ausführen.
Constant late arrival can be a reason for dismissal.	Ständiges Zuspätkommen kann einen Kündigungsgrund darstellen.
Repeatedly poor quality work can be a cause for dismissal.	Wiederholte schlechte Arbeitsergebnisse kann ein Kündigungsgrund sein.
If the employee constantly argues with colleagues.	Wenn ein Mitarbeiter permanent sich mit Kollegen streitet.

## Beispieldialog: Dismissal of employees

*Background: This is a dialogue between the HR Consultant Jefferson Morgan and the Managing Director Susan Thompson of the service company about firing employees. Issue: The Managing Director Susan Thompson has to dismiss two members of staff because she considers they have not come up to "expectations".*

**Jefferson Morgan:** So, I understand your issue. I have to explain to you from the beginning that you, the employer, need to keep this matter factual, you need to be fair, and you should do it quickly but not in a rushed way.

**Susan Thompson:** I know what you mean, but how do I do it?

**Jefferson Morgan:** Well, I have to tell you straight away that legally you can't fire somebody because you think they haven't come up to "expectations", as you put it. There is a transparent list of rules for this that you have agreed with the union, about dismissal and redundancy.

**Susan Thompson:** What do these rules contain?

**Jefferson Morgan:** They have set out financial compensation, a clear job description, any sackable offences, e.g. working for competitors.

**Susan Thompson:** What can I fire them for, then?

**Jefferson Morgan:** Well, if they regularly do not perform the tasks described in their job descriptions. If they constantly arrive late, do poor quality work, pay no attention to detail, or if they are always arguing with other employees.

**Susan Thompson:** Well, that's certainly the case.

**Jefferson Morgan:** It's not so simple. Those were some reasons but only provided that you've given the defaulters verbal, then written warnings about their work and behaviour, and informed them that they must improve or they will face dismissal.

## Textbausteine: Kündigung schriftlich formulieren

Nach dem Gespräch mit dem Mitarbeiter, dem gekündigt werden soll, folgt das schriftliche Kündigungsschreiben. Diese Übersicht zeigt Ihnen Aufbau, Inhalt sowie nützliche Musterformulierungen.

Salutation	Anrede
Dear Ms Miller/Dear Mr Smith	Sehr geehrte Frau Miller/Sehr geehrter Herr Smith
Dear Dr Block	Sehr geehrter Herr Dr. Block
Referring to the context	Bezugnahme auf den Inhalt
I refer to our meeting on ...	Ich beziehe mich auf unser Treffen vom ...
With reference to our meeting of ...	Unter Bezugnahme auf unser Treffen vom ...
I'd like to refer to our meeting of ...	Ich möchte mich auf unser Treffen vom ... beziehen.
I'm contacting you with regard to/regarding/in regard to our meeting of ...	Ich kontaktieren Sie unter Bezugnahme auf unser Treffen vom ...
Recapitulating the problem's history	Zusammenfassung des Problems
As I explained at the meeting, you were unable to ...	Wie ich in unserem Treffen erklärte, waren Sie nicht in der Lage ...
As was discussed with you ...	Wie mit Ihnen besprochen wurde, ...
To recapitulate the situation up to now. You ...	Um die Situation bis dato zu rekapitulieren. Sie ...
To formally repeat what has taken place until now. On [Date] you were ...	Um formal nochmals zu wiederholen was bis jetzt passiert ist. Am [Datum] waren Sie ...
Repeating the action taken	Wiederholung der ergriffenen Maßnahmen
As you know we provided you with ...	Wie Sie wissen, haben wir Ihnen ... gegeben
As you are aware we offered you ...	Wie Ihnen bewusst ist, haben wir Ihnen ... angeboten.
We have done everything to find ...	Wir haben alles getan um ... zu finden.
The company has tried to ...	Das Unternehmen hat versucht zu ...
Repeating the employee's entitlement	Den Anspruch des Mitarbeiters wiederholen
During your notice period you will receive ...	Während ihrer Kündigungsfrist werden Sie ... erhalten.



You are entitled to be paid in full including ...	Sie haben Anspruch auf volle Bezahlung einschließlich ...
Your entitlement includes the following: ...	Der Anspruch umfasst folgendes: ...
You have the right to receive the following: ...	Sie haben auf Folgendes ein Recht: ...
Reminder about the appeal procedure	Erinnerung über die Möglichkeit Einspruch zu erheben
I would like to take this opportunity to ...	Ich möchte die Gelegenheit wahrnehmen, um ...
I'm taking this opportunity/chance to ...	Ich nehme diese Gelegenheit wahr, um ...
At this point I would like to remind you that you are entitled to appeal.	An dieser Stelle würde ich Sie gerne daran erinnern, dass es Ihnen freisteht, dagegen vorzugehen.
In this letter I'd like to remind you that you have a right to appeal.	In diesem Schreiben möchte ich Sie daran erinnern, dass Sie das Recht zum Widerspruch haben.
Stating regrets	Bedauern zum Ausdruck bringen
We regret that we have been obliged to take this action.	Wir bedauern, dass wir diesen Schritt haben gehen müssen.
It is with regret that we have had to take this action.	Wir bedauern diesen Schritt gehen zu müssen.
The Company regrets this unfortunate situation.	Das Unternehmen bedauert diese unglückliche Situation.
It is with some sadness that we have been obliged to follow this procedure.	Mit einigem Bedauern waren wir gezwungen, diesem Verfahren zu folgen.

## Musterschreiben: Dismissal regarding capability (poor performance)

Dear [Name],

I refer to our meeting on 10 September 2009.

As I explained at the meeting, you have been unable to perform your duties to the standards required by the Company. Therefore, we have no alternative but to terminate your employment with the Company with effect from [Date].

As you know, we have provided you with training and the help to enable you to perform better in your job but without success. Moreover, we have attempted to find suitable alternative employment within the Company. We regret to inform you that nothing is available.

You are entitled to be paid in full, including any accrued holiday pay, during your notice period.

I would like to take this opportunity of reminding you that you are entitled to appeal against this decision through the Company's Disciplinary Procedure. If you wish to exercise this right, you must inform me within two working days of receiving this letter.

We regret that we have been obliged to take this action. We should like to thank you for your past efforts for the Company and wish you every success for the future.

Yours sincerely

[Signature]

## 16.2 Kündigung am Arbeitsplatz durchführen

When it finally comes to a dismissal, i.e. all the steps have been followed and completed, it is time for the termination interview. This is a very difficult task. The interview itself should be planned very carefully due to its sensitivity. The interviewer should make sure that the employee keeps the appointment. No critical information should be given over the phone.	Wenn es zuallerletzt zu einer Entlassung kommt, d.h. alle Schritte eingehalten und abgeschlossen wurden, ist es Zeit für ein Kündigungsgespräch. Das ist eine sehr schwierige Aufgabe. Aufgrund der Sensibilität dieses Gesprächs muss es sehr sorgfältig vorher geplant sein. Der Gesprächsführer sollte sicherstellen, dass der Mitarbeiter den Termin wahrnimmt. Entscheidende Informationen sollten nicht per Telefon weitergegeben werden.
---	---

### Checkliste: Kündigungsgespräch vorbereiten und durchführen

When preparing the termination interview you should take the following points into account	Diese Punkte sollten Sie beachten, wenn Sie sich auf ein Kündigungsgespräch mit einem Mitarbeiter vorbereiten.	
Plan the interview carefully	Planen Sie das Gespräch sorgfältig	
Make the employee keep his appointment	Stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter den Termin einhält	
Don't give any information to the employee on the phone	Geben Sie dem Mitarbeiter keinerlei Informationen am Telefon	
Allow approximately 10 minutes for the interview	Planen Sie ca. 10 Minuten für das Gespräch ein	
Use a neutral location, not your own office	Treffen Sie sich an einem neutralen Ort, nicht in Ihrem Büro	
Prepare in advance – any agreements, HR file, release announcement	Bereiten Sie sich im voraus vor – sämtliche Vereinbarungen, die Personalaketen, Freistellungsankündigung	

Be available after the interview in case there are questions or problems	Planen sie zusätzliche Zeit ein um in Anschluss an das Gespräch auf Fragen oder Probleme einzugehen	
During the inferview you should pay attention to the following	Während des Gesprächs gilt es folgendes zu beachten	
Come quickly to the point	Kommen Sie direkt zur Sache	
Describe the situation	Schildern Sie die Situation	
Listen to see whether the employee is talking freely and reasonably	Hören Sie zu, um zu sehen, ob der Mitarbeiter frei und vernünftig spricht	
Suggest where he or she should go next	Machen Sie einen Vorschlag wo er oder sie im Anschluss des Gesprächs hingehen soll	
Review the severance package	Sprechen Sie über die Abfindung	

### Gesprächleitfaden: Kündigung am Arbeitsplatz durchführen

Nützliche Redewendungen für ein Kündigungsgespräch mit einem Mitarbeiter erhalten Sie im nachfolgenden Leitfaden.

Describing the situation	Schildern der Situation
You've clearly been following what has happened.	Sie haben das was bis jetzt passiert ist aufmerksam verfolgt.
So, we've been through the whole process.	Nun sind wir durch den gesamten Prozess durch.
We did ..., and ..., and it hasn't brought any positive results, so ...	Wie haben ... und ... gemacht und es hat nichts gebracht, also ...
I'm sorry to say, the whole situation hasn't been very good. So ...	Es tut mir leid zu sagen, dass die ganze Situation sich nicht gut darstellt. Daher...
Listening to the employee	Dem Mitarbeiter zuhören
I agree with you, you ...	Ich stimme Ihnen zu, Sie ...
Well, you seem to be coping well with the situation.	Es sieht so aus als ob Sie mit der Situation gut zurechtkommen.
You're more or less okay with what I've told you, aren't you?	Sie kommen mehr oder weniger mit dem klar was ich Ihnen gesagt habe, nicht wahr?
You seem to be telling me that ...	Mir scheint, als wollen Sie mir sagen, dass ...
Suggesting what the employee should do, because he or she may be disorientated	Vorschlagen, was der Mitarbeiter tun sollte, da er oder sie evtl. verwirrt ist
Well, perhaps you should go to ...	Nun vielleicht wollen Sie zu ... gehen

So, it might be better if you went to HR and ...	Also, es ist vielleicht besser, wenn Sie zur Personalabteilung gehen und ...
After all this stress why don't you go to the cafeteria and I'll accompany you, if you like.	Nach all dem Stress warum gehen Sie nicht in die Cafeteria und ich begleite Sie wenn Sie wollen.
Well, I know it's difficult. Can I accompany you to ...	Nun ich weiß es ist schwierig. Kann ich sie zu ... begleiten
Reviewing the severance package	Über die Abfindung sprechen
The severance package includes financial compensation, ten days paid holiday, ...	Das Abfindungspaket beinhaltet eine finanzielle Entschädigung, 10 Tage bezahlten Urlaub, ...
The basic award is calculated according to the employee's age, length of continuous service and gross average weekly wage.	Die Grundentschädigung errechnet sich aufgrund des Alters des Mitarbeiters, Länge der ununterbrochenen Firmenzugehörigkeit und des durchschnittlichen wöchentlichen Bruttoverdienstes.
His severance will be a calculation based on ...	Die Berechnung seiner Abfindung basiert auf ...

## Beispieldialog: Termination interview

*Background: A discussion between HR supervisor Marc Davis and an errant employee Joe Fancy who works as a purchasing clerk.*

**Marc Davis:** Well, I'm glad we managed to keep this appointment on what is a very unfortunate occasion.

**Joe Fancy:** So, I guess you're still not satisfied with my work.

**Marc Davis:** Okay, let's not waste any time. I called you here precisely because we've seen no improvement, at least not enough for the company.

**Joe Fancy:** But I didn't really have enough time to make changes.

**Marc Davis:** Can we come straight to the point? We've been through the whole process already. We invited you to a first formal interview, you had the first warning. It didn't bring positive results.

**Joe Fancy:** Oh, I didn't realise it was all so serious. I was doing things my own way. That's all. My goodness!

**Marc Davis:** Are you more or less okay with what I've told you? It's unfortunate it's come to this. You were warned and everything took place in a due and timely manner. I have to inform you now formally that the company will terminate your contract of employment as of 15 November 2009. You will receive pay in lieu of notice but we believe in the interests of yourself, the company and your colleagues that you

should leave immediately. You will receive any days of vacation due to you up to that date. We regret that it has come to this.

**Joe Fancy:** For goodness sake. I wasn't expecting this. I ...

**Marc Davis:** I understand, but it all follows the procedure. I would like to remind you that you are entitled to appeal. You should do that through a senior executive.

**Joe Fancy:** Oh, okay. I understand. What should I ...?

**Marc Davis:** My advice is to go back to your office, collect some of your things and take the rest of the day off.

## Vokabeln – Vocabulary input

Nachfolgend finden Sie alle wichtigen Begriffe und Fachbegriffe aus diesem Modul.

English	German
accrue <i>How many days of holidays have you accrued?</i>	angefallen, aufgelaufen <i>Wie viele Urlaubstage sind aufgelaufen?</i>
appeal	Einspruch
appointment; keep an ~	einen Termin einhalten
average	durchschnittlich
basic award	Grundentschädigung
compensation; financial ~ <i>You'll receive financial compensation when you leave.</i>	Abfindung <i>Sie erhalten eine Abfindung, wenn Sie gehen.</i>
conduct	Handlungsweise, Verhalten
constructive dismissal	konstruktive Kündigung
continuous service <i>He leaves the company after 30 years of continuous service.</i>	ununterbrochene Firmenzugehörigkeit <i>Er verlässt das Unternehmen nach einer ununterbrochenen Firmenzugehörigkeit von 30 Jahren.</i>
contract of employment	Arbeitsvertrag
defaulter	Schuldige(r)
dismissal	Kündigung
due <i>The payment is due in 10 days.</i>	fällig <i>Die Zahlung ist in 10 Tagen fällig.</i>
due and timely manner	ordnungsgemäß und fristgerecht
duty	Aufgaben
effect; with ~ from	mit Wirkung vom
entitled	Anspruch haben

entitlement	Anspruch
errant employee	Mitarbeiter auf Abwegen
expire	auslaufen, enden
face something <i>The company may have to face fierce competition.</i>	mit etwas rechnen müssen <i>Die Firma muss mit einem harten Konkurrenzkampf rechnen.</i>
factual	sachlich
goodness sake, for ~	um Himmels Willen
gross	brutto
holiday pay	Urlaubsgeld
immediately	sofort
notice of dismissal	Kündigung
notice period <i>The notice period for both parties is 3 months.</i>	Kündungsfrist <i>Die Kündigungsfrist beträgt für beide Parteien 3 Monate.</i>
notice; without ~	fristlos
offence	Verstoß
recapitulate	rekapitulieren, wiederholen
redundancy	betriebsbedingte Kündigung
renewal	Erneuerung
sackable <i>Stealing is a sackable offence.</i>	entlassungswürdig <i>Diebstahl ist ein entlassungswürdiges Vergehen.</i>
severance package	Abfindungspaket
statutory <i>You'll be a member of the statutory health insurance.</i>	gesetzlich <i>Sie werden ein Mitglied der gesetzlichen Krankenversicherung sein.</i>
termination interview	Kündigungsgespräch
timely manner	fristgerecht
wage <i>As a blue-collar worker you'll receive a wage.</i>	Lohn <i>Als Arbeiter erhalten Sie einen Lohn.</i>

## Übungen – Exercise time

### Task 1: Vocabulary expansion.

Noun	Verb	Adjective	German
1.	terminate		
2.	renew		
3. advice			
4.		involved	
5.	expect		
6.		dismissed	
7.	proceed	XXX	
8.	receive		

### Task 2: Which is the correct word?

1. All steps have been *observed* / *followed* and completed.
2. HR has been reviewing the severance *package* / *pack*.
3. The employee said he hadn't realised it was all so *seriously* / *serious*.
4. I would like to *remember* / *remind* you that there is an appeal process.
5. You are *right* / *entitled* to appeal.

### Task 3: Find the correct prepositions

1. It is due \_\_\_\_\_ something the employer has done.
2. There is no renewal \_\_\_\_\_ the contract.
3. I should inform you \_\_\_\_\_ the outset there is a procedure.
4. Tell him quickly but not \_\_\_\_\_ a hurried way.
5. Give them written warnings \_\_\_\_\_ their work.
6. \_\_\_\_\_ your notice period you will be entitled to your usual pay.
7. You can appeal \_\_\_\_\_ this decision.
8. Thank you \_\_\_\_\_ your past efforts.

## Arbeitsmittel auf [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler)

Auf der Internetseite bieten wir Ihnen die Mustervorlage zur betriebsbedingten Kündigung an.

# Small talk around the world

Smalltalk ist für den Umgang mit Kollegen und Geschäftspartnern im internationalen Geschäft sehr wichtig. Smalltalk bietet Ihnen die Möglichkeit, die Menschen, mit denen Sie zu tun haben, aus einer anderen Perspektive kennenzulernen. Mit diesem Kapitel, wollen wir Sie dabei unterstützen und haben zu diesem Zweck eine kleine Small-Talk-Fibel zusammengestellt, mit Notizen zu vielen verschiedenen Ländern und Regionen. Selbstverständlich kann eine solche Darstellung in wenigen Zeilen der kulturellen Vielfalt der jeweiligen Länder nicht immer ganz gerecht werden. Das liegt in der Natur einer übersichtlichen Beschreibung. Seien Sie sich also dessen bewusst, dass diese Beschreibungen immer auch etwas stereotypes haben. Sie werden merken, dass Sie sich von diesen Stereotypen um so leichter lösen können, je besser Sie die Menschen und die Kulturen eines Landes kennen.

## Pride and prejudice

Most people are proud of their country and think that it is the best. They are convinced that their way of life, their literature, their cuisine is superior to those of the rest of the world. It is not easy to understand another culture and it is sometimes painful to adapt to it.

Often we don't have enough time to discover and appreciate the ways of other nations. That is why we are critical of their food, manners and politics. Criticism without understanding leads to ethnic stereotypes. When we stereotype a nation and its people we

- put them into categories
- attach labels
- become subjective
- forget that we are dealing with individuals
- reinforce our own prejudices.

Stereotyping is a barrier to mutual understanding because

- barriers grow up subconsciously and affect our attitude
- it creates mistrust and hostility
- people have no chance to prove that stereotypes are wrong
- prejudices spread quickly, they are contagious.

Discover the country and keep an open mind. Form an opinion of your own.



- Don't listen to friends who have had negative experiences in a foreign country. They might have been unable to adapt.
- Don't make comparisons with how things are done at home. It will only increase your frustration.
- Don't spend all your time in offices and hotels. Get out, make contacts and discover the country.
- Don't expect to be liked.

Read the following pages with a critical mind. We have mixed reality with irony. Discover the stereotypes

## Small talk in England

Georges Mikes gives a good example that shows the difference between small talk on the Continent and small talk in England. A continental gentleman seeing a nice picture may remark:

"This view reminds me of Utrecht, where the treaties were signed on the 11<sup>th</sup> April, 1713, after the War of Spanish Succession. The river there, however, recalls the Guadalquivir which rises in the Sierra de Cazorla and flows into the Atlantic Ocean and is 650 kilometres long. Oh, rivers ... What did Pascal say about them? "Les rivières sont les chemins qui marchent."

An Englishman would remain silent for some time and think about how he could put his feelings into words and then say "It's pretty, isn't it?" In England it is bad manners to be clever. The educated Englishman is modest and simple.

While the American businessman is straightforward and says what he thinks, his British colleague is a good listener and keeps back his position as long as possible. As Heinrich Heine once said: "Silence can be defined as a conversation with an Englishman." He rarely disagrees openly with your proposals. He might say to a salesman: "I quite like this little device" only to go on with, "however, I'm not sure that it is of any use to my family."

### Mind your manners

- Formal greetings and handshaking are customary.
- A reserved manner is expected.
- Business cards are exchanged as a matter of courtesy.
- Avoid personal questions. Neutral topics of opening conversation are more acceptable than exchanging personal information at the first meeting.
- Religion and politics are best avoided at the beginning.
- They don't use hand gestures to emphasise points and are critical of those who do.

- They won't complain when things go wrong; they will however moan and tell other people when they get home. So provide an opportunity for them to say how they feel and if anything is or was not to their liking.

## Small talk in the USA

"They don't stand on ceremony. They make no distinction about a man's background, his parentage, his education. They say what they mean, and there is a vivid muscularity about the way they say it ... They are always the first to put their hands in their pockets. They press you to visit them in their own home the moment they meet you, and they are irrepressibly good-humoured, ambitious and brimming with self-confidence in any company. Apart from that I've got nothing against them."

*Tom Stoppard, Dirty Linen, 1976*

### Mind your manners

- They are quickly on first-name terms with you.
- Don't insist on titles.
- Small talk is important especially if it is about their trip to Europe.
- A friendly, firm handshake with good eye contact is important.
- Smiling into the eyes is very important.
- Use positive, animated helpful language. ("No problem! I'll do that right away!")
- When they ask you "How do you like the USA?" they don't expect you to give a frank and honest answer. They are patriots. Don't mention the negative sides of the country (e.g. the situation of racial minorities, Vietnam war, Gulf war). Think positive!
- Avoid religion and politics.
- Avoid smoking.
- Don't get too close to them. Give them space.
- They like to do business while eating. Time is money.

## Small talk in France

They don't small talk at meetings which is so typical of the Americans or the British. Neither is humour used to break the ice or to warm up the audience. So do not sprinkle your presentation with jokes, because business is a serious matter.

### Mind your manners

- The French are proud of their language and prefer to speak it with guests from abroad. Even if your French is bad, it helps to break down barriers.

- The French are formal and may be seen as cold and aloof. Use Monsieur and Madame regularly. Stay warm and friendly without getting over-familiar.
- Avoid conversation openers that are popular in England, Germany and the States: “What do you do for a living?”, “Are you married?”, “Do you have children?”. Keep to the Tour de France, their excellent food or discuss art and culture, if you are a master of the subject. The French tend to butt in on each other’s conversations. This is not rudeness, but proof that they are listening and interested in taking part.

French people believe that there is more to life than the job. Eating is part of the secret to good living. They honour guests at the best restaurants with three to six-course meals. An American who talks business to a Frenchman over dinner will find his French colleague wants to enjoy his meal. They do not admire workaholics, so don’t talk business over lunch.

## Small talk in Portugal

If the Portuguese people were not very different from the Spanish, Portugal would not exist. The Portuguese are an Atlantic nation, the Spanish are a Mediterranean nation. Until the 1974 revolution Portugal looked towards Africa (Angola, Mozambique) and South Africa.

Contrary to the Mediterranean peoples they are good speakers of the English language. Meetings normally start with some small talk.

### Mind your manners

- They are not as sensitive about race or religion as the Spanish. They are not as emotional as the Italians or the Spanish.
- They are more formal than the Spanish. They address anyone who appears qualified or intelligent as Duotor or Engenheiro.
- Don’t ask questions about the revolution, don’t praise their neighbour, Spain.
- Keep to the beauty of the country and their successful football team Benfica Lisboa.
- They avoid conflicts with colleagues and business partners.
- They are friendly, cheerful and communicative even at the beginning of a relationship.

## Small talk in Spain

Demonstrate interest in the country’s history and culture. If you don’t care for bull-fighting and it comes up in conversation, avoid criticising. The Spanish consider it an art to confront a massive animal that has been trained to be killed by a man hold-

ing a small sword and a red cape. The typical English fox hunt is seen as a cowardly sport: the ladies and gentlemen sit safely astride a horse while thirty dogs tear a small fox to pieces.

### Mind your manners

- Shake hands when first meeting. Wait for a woman to offer her hand first.
- Don't try to do business during afternoon siesta. Business lunch starts at about 13.30 and can last until 17.00. Dinner is between 22.00 and 23.00. Be careful not to get drunk. Dress conservatively.
- If invited to the home, a gift is not expected, but you may bring a box of sweets. Do not send flowers except on special occasions.

One peninsula – two nations	
Spain	Portugal
The Spanish are a Mediterranean nation.	The Portuguese are an Atlantic nation.
They think the Iberian Peninsula is Spanish.	They see the Spanish as potential invaders.
They are less formal. They use the tu form all over the place.	They are more formal. They use titles.
Personal dignity is more important than time or money. Do not make them lose face.	National honour, race, religion are not major factors.
They are "machos".	They are less robust.
They like physical and eye contact.	They are more reserved.

## Small talk in Russia

Russians are searchers of their Slavic souls. That is why other people sometimes find their Russian partners sentimental and gloomy. Conversation is rarely trivial. Within minutes, the subject is the meaning of life.

### Mind your manners

- Introductions are formal and direct. A smile is only used for greeting personal friends. Smiling is not respectful on formal occasions and smiling for no reason is a sign of idiocy.
- Shake hands when first meeting people and leaving, but never across a threshold. It is a sign of bad luck.
- Russians are still very title-conscious: use titles and show respect.
- Russians think of themselves as being absolutely honest and trustworthy. So don't show distrust.

- Like most nations they are proud of their country. Don't tell them that in your country everything is bigger, cleaner and better organised.
- If you are invited to a Russian home, it is customary to bring flowers, vodka or wine.
- Dinner is eaten early, about six o'clock or whenever they feel hungry.
- Toasts are common, and the guest must be prepared to return toasts.
- Among younger businessmen you will find more and more non-smokers, teetotalers and even vegetarians. Invitations could include a ballet, circus or concert and dinner in a restaurant.

Russians are puzzled that westerners can spend the equivalent of an annual salary in Moscow hotels and restaurant, but are unwilling to give them a fax machine so that they can communicate more easily.

## Small talk in Japan

The basis of Japanese business etiquette is mutual trust and respect for individuals, companies and values.

### Mind your manners

- The Japanese do not shake hands; making physical contact is an uncomfortable experience. If they offer to shake hands with westerners it should be followed by a slight bow of your head. The handshake should be gentle. Imitate your host.
- Do not look them straight in the eyes. It can appear challenging and makes them feel uncomfortable.
- When you are introduced give them your business card. Cards are also exchanged at parties. You might need up to 30 cards a day. Your cards should be in English and Japanese. You need to have it translated by a qualified professional translator.
- When offered a business card, do not put it in your pocket. Read it immediately and leave it in front of you on the table.
- When talking to the Japanese keep a greater distance than at home. And do not point with your finger, it is impolite.
- Be aware of silences or gaps in the conversation and don't make the western mistake of trying to fill them; silence is "golden" after all.
- They are highly status-conscious. Top level executives expect to do business with top level managers from the other company. It is a sign of respect. Never use first names.
- They enjoy giving carefully chosen personal gifts. Westerners are often surprised at the trouble they take to find out about a visitor's family. Follow their example when they visit you.

- The Japanese Samurai feels uncomfortable in the presence of clever business-women who try to negotiate in an aggressive way. Women are rarely invited into the men's social circles.
- Dress conservatively: blue or grey suit, white shirt, dark tie. They like clean, not too young, not too hairy, calm and modest business partners.

## Small talk in China

Westerners see China as a Third World underdeveloped country. They forget that it is also the oldest civilisation on earth that invented gun powder and porcelain at a time when Europeans were still throwing stones at each other. They have civilised Japan and all their neighbouring nations. They see themselves as the middle Empire, the centre of the universe, which might become the planet's biggest future market. They do not trust westerners, who in some parts of China are still considered as "foreign devils".

Be patient when doing business in China – just how patient will be illustrated by the following story.

A young Chinese man was called to his boss who was to retire soon. The old man asked him if he was ready to take his position in the communist party. The young man was overjoyed. "One thing you must remember when dealing with people," said the old man, "always be patient." The young man nodded. The old man repeated his advice three times, and when he was going to repeat it a fourth time, the young man said "Do you take me for an idiot? Why do you repeat such a simple thing four times?" And the old man smiled and said "I've said it a few times, and you are already impatient."

### Mind your manners

- Offer gifts in private, not in front of others, as in Arab countries.
- Don't imitate your Chinese partners. Be yourself.
- Don't show off your knowledge of Chinese culture and traditions even if you think you are an expert on Chinese affairs. (By the way, you are not and will never be one.) They might interpret it as western arrogance.
- Be modest. Make excuses that you don't know much about their culture. They will forgive you.
- In China a wise man knows when to be quiet. Don't talk too much.
- When an Asian smiles it could be a signal that he is embarrassed about some bad news.
- If a toast is made, there will be a clapping of hands. Clap back and smile.
- Don't refuse food or drinks. Your host will be offended. Learn to eat with chopsticks. Don't be afraid – it's a good omen if you drop them on the floor.

- Don't refer to China as Mainland China. It is the People's Republic of China. And Taiwan is not a sovereign state but one of the Republic's provinces.
- Learn a few words of Chinese to be able to make polite noises. It's good if you know enough Mandarin to understand what your partners and your interpreter are saying. Don't try to speak it, even if you are under the illusion that you can. They won't appreciate your accent.

### **In China time is relative, which the following story shows**

A Chinese official informed an ARCO manager that tomorrow China would be the number one nation in the world. The American said that he did not doubt it, considering the size of the country and its population, and the tremendous technical progress being made. He asked, "When do you think that China will become number one?" The Chinese official answered: "Oh, in four or five hundred years."

## **Small talk in South Korea**

Within the last 50 years South Korea has developed from an agricultural country to one of the Tiger Economies. Korean society is highly structured; great respect is paid to age. They are Buddhists with a strong Confucian tradition.

### **Mind your manners**

- When invited to a Korean home remove your shoes and wait to be invited inside.
- Don't knock at the door, it's a western tradition. Koreans find it intrusive. Cough or call out their names instead.
- They are on first-name terms only with people they know very well.
- Avoid topics like socialism, communism or Korean politics.
- At parties stay with your hosts or your group. Don't circulate on your own. At home, don't leave your Korean guests. Circulate with them.
- They tend to stand close to you when talking and touch your arm to attract attention.
- Don't be offended when a Korean asks: "Where are you going? What time are you going to eat? What's that book you're reading?" Smile and say something vague – that's what is expected.
- Be prepared for personal questions: "Are you married? How old are you? How much do you earn?"
- Conversation takes place after the meal, not during the meal.
- After a meal you say "I've eaten very well. It was really delicious." A mere "Thank you" is not enough. It sounds insincere.
- Smiles are reserved for personal relationships. Smiling at newcomers is considered to be too pushy.

- Laughter is a sign of embarrassment, a sort of apology after having committed a blunder.
- Don't scratch your nose. Finger-to-nose gestures are very rude. Avoid putting your fingers near to your face.
- Saying "no" when offered something is a sign of politeness. Say no a couple of times and then accept. You don't have to eat, drink or smoke it.

## Small talk in Arab countries

The 21 states of the Arab League are an interesting market for European companies. These states cover a territory three times the size of Europe and many are rich in oil. Their total population is over 200 million. No Arab constitution is older than 90 years. European managers do not think highly of Arab countries: "Where would they be without their oil?" The Arabs, however, have not forgotten that they were once the leading civilisation in the western world. They try to strike a balance between modern technology and their traditions.

### Mind your manners

- First, don't say anything to insult their country. They believe they were world leaders and can be again. Of course we just see them living off oil revenues. Don't say anything like that to them.
- Here in the West we are self-centred. They focus on the family. So if you get the chance, wish members of the family the best. But not any of the females – don't compliment the cooking. Take the women's work for granted. Or you may get into trouble.
- Arabs tend to come very close to you when speaking. They touch a lot as well. Don't move away if possible otherwise they'll feel you're being arrogant.
- Look them in the eye when talking to them. Eye contact counts for a lot. And try praising their country, art, dress and food (but not their women).
- Learn a few polite noises in Arabic.
- Accept all invitations.
- Give your gift in front of others so that there will be the appearance of bribery.
- Don't ask them to unpack a present in your presence.
- Take only the food that is offered to you.
- Eat with your right hand.
- Avoid unpleasant subjects like accidents, poverty, death.
- Leave soon after eating.
- Praise their country, food and fashion.
- Don't refer to the Gulf as the Persian Gulf. It is the Arab Gulf.
- Don't shake hands with women.



- Don't enquire about your host's wives or daughters.
- Don't discuss women, politics or religion.
- Don't admire your host's pictures, furniture or horses. He might feel obliged to give them to you as a present.
- Don't point the sole of the foot towards someone when seated.

You had better read the Koran if you want to do business with them. In the Gulf States a good manager is a good Moslem. He will often refer to Allah and the Koran. Islam influences every aspect in the Arab world especially in Saudi Arabia. The Third Development Plan for the Kingdom of Saudi Arabia, 1980-1985 clearly stated: "The distinguishing mark of the Saudi approach to development is that its material and social objectives are derived from the ethical principles of Islam and the cultural values of Saudi society." So you and your partners will often have different views of what is right or wrong.

They talk about other things before they talk about business. Then after having talked about business they might come back to social matters and so on. The Arab language is a poetic language, rich in associations and allusions. It is important for native speakers that they say what they mean. They tend to over-express themselves using exaggerations, fantastic metaphors, strings of adjectives and repetition accompanied by vivid body language. To the Arab, loudness is a sign of strength and sincerity, soft tones imply weakness and a lack of sincerity. Remember, the Gulf War took place partly because George Bush spoke softly and Saddam Hussein did not believe what he said about declaring war.

# Lexikon der Berufs- und Abteilungsbezeichnungen

In diesem Anhang finden Sie Deutsch-Englisch sowie Englisch-Deutsch Wörterlisten mit Berufs- und Abteilungsbezeichnungen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde größtenteils darauf verzichtet, jeweils die weibliche und die männliche Bezeichnung zu verwenden.

## Berufsbezeichnungen (Englisch/Deutsch)

Sie können die folgende Liste sortiert nach den deutschen Berufsbezeichnungen im Internet unter der Adresse [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler) herunterladen.

English	Deutsch
accountant	Buchhalter
accounting manager	Leiter/in Buchhaltung
accounts payable manager	Leiter/in Kreditorenbuchhaltung
accounts receivable manager	Leiter/in Debitorenbuchhaltung
administrative assistant	Verwaltungsassistent
advertising manager	Leiter/in Werbeabteilung
analyst, credit ~	Kreditanalyst
analyst, financial ~	Bilanzanalyst
applications engineer	Anwendungstechniker
appraiser, automobile damage ~	Kfz-Gutachter
apprentice	Lehrling
attorney, patent ~	Patentanwalt
auditor	Wirtschaftsprüfer
auxiliary worker	Hilfskraft
blue-collar worker	Arbeiter
budget manager	Leiter/in Budgetverwaltung
business unit manager	Leiter/in Geschäftseinheit
CEO (chief executive officer)	Geschäftsführer
CFO (chief financial officer)	Leiter/in Finanzwesen
chairman of the executive board	Vorstandsvorsitzender
chemical engineer	Verfahreningenieur

chemical technician	Chemietechniker
chief engineer	Chefingenieur
chief human resources officer	Personalleiter
civil engineer	Bauingenieur
clerk	Sachbearbeiter
commercial clerk	Bürokaufmann
company doctor	Betriebsarzt/Betriebsärztin
compensation manager	Leiter/in Vergütung und Gehälter
consultant	Berater
controller	Kostenprüfer
copywriter	Werbetexter
country manager	Leiter Geschäftsbereich einer ausländischen Niederlassung
department leader	Abteilungsleiter
deputy head of ...	stellvertretender Leiter ...
design / development engineer	Entwickler
design engineer	Konstruktionsingenieur
designer	Konstrukteur
director human resources	Leiter Personalabteilung
director materials and logistics	Leiter Material und Logistik
district manager	Bezirksleiter
driver	Fahrer
electrician	Elektriker
employee development manager	Leiter Personalentwicklung
executive	Führungskraft
executive board	Vorstand
executive secretary	Chefsekretärin
financial analyst	Bilanzanalyst
fitter	Monteur
foreman	Vorarbeiter
GMP compliance manager	Leiter Produktqualität
graphic designer	Grafiker
head of ...	Leiter ...
head of advertising	Leiter der Werbeabteilung
head of personnel	Personalleiter
industrial engineer	Wirtschaftsingenieur
instructor	Instrukteur
intern	Praktikant

investment analyst	Wertpapieranalyst
key account manager	Großkundenbetreuer
lab assistant	Laborassistent
lab technician	Labortechniker
line manager	Vorgesetzter
maintenance superintendent	Leiter Wartung
maintenance technician	Wartungsmechaniker
management trainee	Trainee
manager administration and central services	Leiter Verwaltung und interne Dienstleistungen
manager central logistics	Leiter zentrales Versorgungswesen
manager product development	Leiter Produktentwicklung
managing clerk	Disponent
manufacturing manager	Leiter Produktion
market research manager	Leiter Marktforschung
office assistant	Bürohilfe
office manager	Büroleiter
operations manager	Betriebsleiter
order processing	Auftragsabwicklung
part-time employee	Teilzeitbeschäftigter
personnel clerk	Personalsachbearbeiter
personnel development consultant	Berater für Personalentwicklung
plant manager	Werkleiter
press spokesman	Pressesprecher
product manager	Produktverantwortliche/-er
production controller	Kostenprüfer Bereich Produktion
production engineer	Fertigungsingenieur
programmer	Programmierer
project leader	Projektleiter
proofreader	Korrekturleser
quality assurance manager	Leiter Qualitätssicherung
quality control manager	Leiter Qualitätskontrolle
receptionist	Empfangsmitarbeiter
sales clerk	Verkaufssachbearbeiter
sales engineer	Verkaufsingenieur
sales manager	Vertriebsleiter
sales representative	Außendienstmitarbeiter
security guard	Pförtner

semi-skilled worker	angelernter Arbeiter
SHE manager (safety, health and environment protection manager)	Leiter Umwelt und Sicherheit
skilled worker	Facharbeiter
store foreman	Lagermeister
strategic planning manager	Leiter strategische Planung
supervisory board	Aufsichtsrat
technical manager	Technischer Leiter
temporary worker	Zeitarbeiter
trainee	Auszubildender
trainer	Ausbilder
training manager	Ausbildungsleiter
translator	Übersetzer
treasurer	Kämmerer, Finanzleiter
unskilled worker	Hilfsarbeiter
white-collar worker	Angestellter
works council	Betriebsrat

## Abteilungsbezeichnungen

Sie können die folgende Liste sortiert nach den deutschen Abteilungsbezeichnungen im Internet unter der Adresse [www.business-english.de/personaler](http://www.business-english.de/personaler) herunterladen.

English	German
Accounting	Buchhaltung
Administration Department	Verwaltung
Assembly	Montage
Complaints Department	Beschwerdeabteilung
Controlling	Controlling
Customer Service	Kundenservice
Design Department	Konstruktion
Dispatch/Shipping Department	Versandabteilung
Finance Department	Finanzabteilung
Human Resources	Personalabteilung
Incoming Goods Department	Wareneingang
IT / Information Technology Department	Informationstechnik
Legal Department	Rechtsabteilung
Management	Geschäftsleitung

## Abteilungsbezeichnungen

---

Market Research	Marktforschung
Marketing Department	Marketingabteilung
Office Supplies	Materialbeschaffung
Patent Department	Patentabteilung
Payroll Accounting	Lohnbuchhaltung
Personnel Development	Personalentwicklung
Post Room	Poststelle
PR / Public Relations	PR/Öffentlichkeitsarbeit
Press Office	Presseabteilung
Production	Herstellung
Purchasing Department	Einkaufsabteilung
Quality Assurance	Qualitätssicherung
Recruitment	Personalbeschaffung
Research & Development	Forschung u. Entwicklung
Sales Department	Verkaufsabteilung
Sales Representatives	Außendienst
Training	Ausbildung / Weiterbildung
Warehouse	Lagerhalle



# Die Lösungen zu den Übungen

## Lösungen zu Modul 1 – Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung

### Task 1:

- |                   |              |                 |
|-------------------|--------------|-----------------|
| 1. decision       | 2. unskilful | 3. regular      |
| 4. non-specialist | 5. indirect  | 6. unemployment |

### Task 2:

- |              |                  |                   |
|--------------|------------------|-------------------|
| 1. incumbent | 2. opportunity   | 3. qualifications |
| 4. gap year  | 5. questionnaire |                   |

### Task 3:

- |            |          |        |
|------------|----------|--------|
| 1. promote | 2. fill  | 3. put |
| 4. top     | 5. level |        |

## Lösungen zu Modul 2 – Erfolgreiche Stellenanzeigen formulieren

### Task 1:

- |               |              |                  |
|---------------|--------------|------------------|
| 1. considered | 2. see       | 3. word-of-mouth |
| 4. degree     | 5. potential |                  |

### Task 2:

- |                  |                  |                 |
|------------------|------------------|-----------------|
| 1. disability    | 2. inexperienced | 3. disadvantage |
| 4. unavailable   | 5. exclude       | 6. independent  |
| 7. sales/selling |                  |                 |

### Task 3:

- |                        |                         |                              |
|------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1. service provider    | 2. opinion              | 3. headquarters /head office |
| 4. Previous experience | 5. knowledge of English | 6. Deadline                  |



## Lösungen zu Modul 3 – Bewerbungen analysieren

### Task 1:

- |                 |                |             |
|-----------------|----------------|-------------|
| 1. attendees    | 2. unemployed  | 3. achieved |
| 4. successfully | 5. necessarily |             |

### Task 2:

- |                 |                  |                                     |
|-----------------|------------------|-------------------------------------|
| 1. unemployment | 2. irresponsible | 3. lack of experience /inexperience |
| 4. illiterate   | 5. unavailable   | 6. include                          |
| 7. useless      |                  |                                     |

### Task 3:

- |  |                                   |              |
|--|-----------------------------------|--------------|
| 1. covering letter                       | 2. consultant / adviser / analyst | 3. temporary |
| 4. applicant / candidate /<br>job-seeker | 5. referee                        |              |

## Lösungen zu Modul 4 – Arbeitszeugnisse und Referenzen analysieren und schreiben

### Task 1:

- |                             |                           |                |
|-----------------------------|---------------------------|----------------|
| 1. testimonial or reference | 2. salutation             | 3. performance |
| 4. know-how                 | 5. to whom it may concern |                |

### Task 2:

- |                |                                     |                  |
|----------------|-------------------------------------|------------------|
| 1. reliability | 2. education / further<br>education | 3. sad / unhappy |
| 4. refer       | 5. redundant                        |                  |

### Task 3:

- |                 |            |                    |
|-----------------|------------|--------------------|
| 1. impersonal   | 2. exclude | 3. dissatisfaction |
| 4. inapplicable | 5. past    | 6. anti-social     |
| 7. unattractive |            |                    |

## Lösungen zu Modul 5 – Bewerber interviewen und bewerten

### Task 1:

- |              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| 1. prospects | 2. panel  | 3. prospective |
| 4. record    | r. degree |                |

### Task 2:

- |                |                     |              |
|----------------|---------------------|--------------|
| 1. CV/resume   | 2. commercial clerk | 3. summarise |
| 4. ice-breaker | 5. environment      |              |

### Task 3:

- |               |               |       |
|---------------|---------------|-------|
| 1. about / on | 2. for ... of | 3. in |
| 4. into       |               |       |

## Lösungen zu Modul 6 – Assessment-Center (AC)

### Task 1:

- |               |               |              |
|---------------|---------------|--------------|
| 1. present    | 2. vary       | 3. interest  |
| 4. consider   | 5. reassure   | 6. specify   |
| 7. assess     | 8. appreciate | 9. summarise |
| 10. introduce |               |              |

### Task 2:

- |                          |             |             |
|--------------------------|-------------|-------------|
| 1. interesting           | 2. selected | 3. general  |
| 4. individual            | 5. personal | 6. variable |
| 7. special / specialised |             |             |

### Task 3:

- |               |               |             |
|---------------|---------------|-------------|
| 1. consultant | 2. appreciate | 3. parts    |
| 4. compares   | 5. correctly  | 6. decision |

### Task 4:

- |             |                |              |
|-------------|----------------|--------------|
| 1. aid      | 2. audience    | 3. interview |
| 4. assessor | 5. improvement |              |

## Lösungen zu Modul 7 – Einführung neuer Mitarbeiter

### Task 1:

- |                    |                 |                      |
|--------------------|-----------------|----------------------|
| 1. induction       | 2. headquarters | 3. first impressions |
| 3. health & safety | 4. grievance    |                      |

### Task 2:

- |       |       |          |
|-------|-------|----------|
| 1. on | 2. to | 3. after |
| 4. on | 5. on |          |

### Task 3:

Noun	Verb	Adjective	Adverb	German
provision	provide	provided	XXX	bereitstellen; versorgen
requirement	require	required	XXX	benötigen
permission	permit	permissible / permitted	XXX	erlauben
dismissal	dismiss	dismissed	XXX	entlassen
equality	be equal / equalise	equal	equally	gleich sein: Gleichheit
impartiality	be impartial	impartial	impartially	unparteiisch sein

## Lösungen zu Modul 8 – Arbeitsvertrag erstellen

### Task 1:

- |                  |                                       |                   |
|------------------|---------------------------------------|-------------------|
| 1. oral / verbal | 2. trial period / probationary period | 3. tasks / duties |
| 4. Payment       | 5. overtime                           |                   |

### Task 2:

- |               |                    |                            |
|---------------|--------------------|----------------------------|
| 1. vacation   | 2. grant           | 3. superior                |
| 4. sick note  | 5. remuneration    | 6. termination / terminate |
| 7. continuing | 8. confidentiality |                            |

### Task 3:

- |               |                 |                  |
|---------------|-----------------|------------------|
| 1. scope      | 2. remuneration | 3. charge        |
| 4. collective | 5. check-up     | 6. miscellaneous |

## Lösungen zu Modul 9 – Mitarbeiterbeurteilung

### Task 1:

- |              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| 1. colleague | 2. target | 3. performance |
| 4. appraiser | 5. agenda |                |

### Task 2:

- |         |        |          |
|---------|--------|----------|
| 1. in   | 2. for | 3. on    |
| 4. from | 5. in  | 6. about |
| 7. on   |        |          |

### Task 3:

- |                 |              |            |
|-----------------|--------------|------------|
| 1. successfully | 2. different | 3. typical |
| 4. reviewing    | 5. taken     | 6. keep    |

## Lösungen zu Modul 10 – Vergütung

### Task 1:

- |             |                              |               |
|-------------|------------------------------|---------------|
| 1. do more  | 2. private medical insurance | 3. reflected  |
| 4. promoted | 5. remuneration              | 6. subsidised |

### Task 2:

- |              |                 |              |
|--------------|-----------------|--------------|
| 1. perform   | 2. expectations | 3. doctorate |
| 4. personnel | 5. department   |              |

### Task 3:

- |        |         |       |
|--------|---------|-------|
| 1. for | 2. with | 3. by |
| 4. to  | 5. by   | 6. At |
| 7. for | 8. for  |       |

## Lösungen zu Modul 11 – Mitarbeitermotivation

### Task 1:

- |          |             |               |
|----------|-------------|---------------|
| 1. track | 2. benefit  | 3. weaknesses |
| 4. staff | 5. approach |               |

*Task 2:*

- |      |      |      |
|------|------|------|
| 1. b | 2. b | 3. a |
| 4. b | 5. b |      |

*Task 3:*

- |                  |                |                |
|------------------|----------------|----------------|
| 1. misunderstood | 2. connection  | 3. unimportant |
| 4. motivate      | 5. flexibility |                |

*Task 4:*

- |                   |                        |                                 |
|-------------------|------------------------|---------------------------------|
| 1. shop           | 2. over the leadership | 3. in ... framework of the team |
| 4. substitute for | 5. share in            | 6. general                      |
| 7. at ... level   | 8. enlarge             | 9. stimulate                    |
| 10. reorganise    | 11. depend on          | 12. increasing                  |

## Lösungen zu Modul 12 – Entsendung

*Task 1:*

- |                                |                   |             |
|--------------------------------|-------------------|-------------|
| 1. a placement or a secondment | 2. salary         | 3. overview |
| 4. grievances                  | 5. high potential |             |

*Task 2:*

- |             |                 |               |
|-------------|-----------------|---------------|
| 1. reason   | 2. nevertheless | 3. Deductions |
| 4. my chest | 5. setting up   |               |

*Task 3:*

- |       |        |           |
|-------|--------|-----------|
| 1. of | 2. for | 3. out of |
| 4. on | 5. to  |           |

## Lösungen zu Modul 13 – Präsentationen und Berichte

*Task 1:*

- |              |           |                |
|--------------|-----------|----------------|
| 1. check     | 2. expert | 3. opportunity |
| 4. concludes | 5. slide  | 6. aid         |

*Task 2:*

verb	noun	adjective	German
guide	guide	guiding	führen
visualise	visualisation	visualised	visualisiert
compare	comparison	compared	vergleichen
introduce	introduction	introductory	einführen
find	findings	found	finden; Erkenntnisse
be punctual	punctuality	punctual	pünktlich
donate	donation	donated	spenden
continue	continuation	continuous	fortführen

*Task 3:*

1. I have been working / I have worked at ICS as a consultant for three years.
2. Today I'd like to look back at the last fiscal / business / financial year.
3. Let me say from the outset / beginning that ...
4. I'm happy to answer any questions.
5. May I draw your attention to the handouts in front of you.

## Lösungen zu Modul 14 – Reden zu Firmenanlässen

*Task 1:*

1. raise / future
2. rise / toast
3. propose / toast / conclusion
4. suggest
5. celebrate / agreement

*Task 2:*

1. frankness / honour
2. joyful / task
3. pretend / rare
4. join / prosperity

*Task 3:*

1. on
2. over
3. at
4. in
5. to
6. on
7. in
8. on

## Lösungen zu Modul 15 – Die Abmahnung

*Task 1:*

1. workplace
2. in writing
3. point a finger at / accuse
4. behaviour
5. head of department

### Task 2:

- |                |                  |                 |
|----------------|------------------|-----------------|
| 1. clearly     | 2. differently   | 3. dissatisfied |
| 4. improvement | 5. procrastinate |                 |

### Task 3:

Noun	Verb	Adjective	Adverb	Opposite adjective
fairness	be fair	fair	fairly	unfair
improvement	improve	improved	XXX	not improved
specification	specify	specified	XXX	non-specified
difference	differ	different	differently	indifferent
surprise	surprise	surprised	surprisingly	not surprising
possibility	make possible	possible	possibly	impossible

## Lösungen zu Modul 16 – Kündigung

### Task 1:

Noun	Verb	Adjective	German
1. termination	terminate	terminated	kündigen
2. renewal	renew	renewed	erneuern
3. advice	advise	advisable	raten
4. involvement	involve	involved	involvieren
5. expectation	expect	expected	erwarten
6. dismissal	dismiss	dismissed	entlassen
7. procedure	proceed	XXX	fortfahren, verfahren
8. receipt	receive	received	erhalten

### Task 2:

- |             |             |            |
|-------------|-------------|------------|
| 1. followed | 2. package  | 3. serious |
| 4. remind   | 5. entitled |            |

### Task 3:

- |            |          |           |
|------------|----------|-----------|
| 1. to      | 2. of    | 3. from   |
| 4. in      | 5. about | 6. during |
| 7. against | 8. for   |           |

# Gesamtvokabelliste

English	German
<b>A</b>	
A level (= Advanced Level)	Abitur
abbreviation	Abkürzung
ability	Fähigkeit
above average	überdurchschnittlich
absence	Abwesenheit
absenteeism	Abwesenheit
abuse	Missbrauch
academic record	akademische Bildung
access to	Zugriff auf
accident prevention	Unfallverhütung
accommodate	unterbringen
accompany	begleiten
accomplished	geschafft, fertig gestellt, vollendet
accounts ledger	Kontenplan
accrue	angefallen, aufgelaufen
accuracy	Genauigkeit
accurate	genau
achieved	erreicht
achievement	Leistung
acquire	erwerben, erlangen
adaptable	anpassungsfähig
adequate	angemessen
admirer	Bewunderer
admonish	abmahnen; ermahnen
advantage	Vorteil
advertisement	Stellenanzeige
advertising	inserieren, Werbung
advised	beraten
age	Alter
age limit	Altersbeschränkung
ageism	Altersdiskriminierung



agency	Agentur
agreement	Vereinbarung
amend	ändern; überarbeiten
analysed	analysiert
analytical abilities	analytische Fähigkeiten
announce	bekanntgeben
annual	jährlich
anticipate	erwarten
appeal	anfechten
appeal	Einspruch
appearance	äußeres Erscheinungsbild
applicant	Bewerber
application	Bewerbung
appoint	anstellen
appoint	ernennen
appointed	ernannt, berufen
appointment; keep an ~	einen Termin einhalten
appraisal	Bewertung, Beurteilung
appraisal interview	Mitarbeitergespräch
appraised	bewertet
appreciate	dankbar sein
appreciate something	etwas schätzen
apprenticeship	Lehre
approach	Ansatz
approved	freigegeben, genehmigt, zugelassen
assess	bewerten
assessor	Gutachter
asset for your company	Gewinn für Ihr Unternehmen
assumption	Annahme
assurance	Gewissheit; Sicherheit
attachment of salary	Lohnpfändung
attendance	Anwesenheit, zugegen sein
attention	Aufmerksamkeit
audience	Publikum, Zuhörer
available	verfügbar
average	durchschnittlich
avoid	vermeiden

award	auszeichnen
award a degree	einen akademischen Grad verleihen
awareness	Bewusstsein

**B**

Baccalaureate	Hochschulreife
bank clerk	Bankkaufmann
bank transfer	Banküberweisung
basic award	Grundentschädigung
basically	grundsätzlich / im Grunde
battery of activities	eine Reihe von Aktivitäten
behalf; on ~ of	im Namen von
behave	verhalten, sich benehmen
behaviour	Verhalten
belief	glauben, vertrauen
benefits	Arbeitgeberleistungen
bereavement	Trauerfall
best of luck	viel Glück
beware of	sich in Acht nehmen; Vorsicht!
biased	befangen; parteiisch; voreingenommen
bi-lingual	zweisprachig
body language	Körpersprache
bought	gekauft
break-down	Aufschlüsselung
brief (n)	Kurzdarstellung
briefly	kurz
built	gebaut, aufgebaut
bullet point	Aufzählungspunkt
bully	mobben
business administration	Betriebswirtschaft

**C**

candidate	Bewerber, Kandidat
capable	fähig
capacity; in his ~	in seiner Funktion
capacity; in the ~ of	in der Eigenschaft als
career change	Berufs-/Karrierewechsel
career path	berufliche Laufbahn
carefully	sorgfältig

case study	Fallstudie
cashier	Kassierer
celebrate	feiern
certificate	Abschluss; Zertifikat
cession	Abtretung
challenge	Herausforderung
challenging	herausfordernd
character trait	Charaktereigenschaft
charge with	beauftragen
check something	etwas überprüfen
cheerful	fröhlich, heiter
chronicles	Chronik, Aufzeichnungen
circumstance	Umstand
civil servant	Beamter
clarify	klären
clean driving licence	Führerschein ohne Verkehrsregistereinträge
clerical staff	Büropersonal
clue	Anhaltspunkt
code of conduct	Verhaltenskodex
coercion	Zwang
cognitive	kognitiv
collective bargaining agreement	Tarifvereinbarung
combat crime	Kriminalität bekämpfen
combined	kombiniert
come straight to the point	gleich auf den Punkt kommen
comment	Kommentar
commercial clerk	Sachbearbeiter, kaufmännischer Angestellter
commitment	Einsatz; Engagement
commitment; personal ~	persönlicher Einsatz
common, to have something in ~	etwas gemeinsam haben
communication skills	kommunikative Fähigkeiten
company car	Firmenwagen
company objectives	Unternehmensziele
company pension	Betriebsrente
compassion	Mitgefühl
compensation	Abfindung

compensation; financial ~	Abfindung
competence	Fähigkeit; Kompetenz
competitive	konkurrenzfähig
competitor	Konkurrent
compile	zusammenstellen
complaint	Beschwerde
completed	erledigt, vollendet, fertig gestellt
compliment	Lob, Anerkennung
comply with	befolgen
computer literate	über gute Computerkenntnisse verfügen
concern	Bedenken
concerning	bezüglich, betreffend
conclusion	Schlussfolgerung
condolence	Beileid
conduct	Handlungsweise, Verhalten
conducted	durchgeführt, abgewickelt
confidential; keep ~	vertraulich behandeln
confidentiality	Vertraulichkeit
confirm	bestätigen
conflict of interest	Interessenkonflikt
consent	Zustimmung
consideration; give ~ to something	etwas in Erwägung ziehen
consist of	umfassen; beinhalten
constructive dismissal	konstruktive Kündigung
constructive suggestion	konstruktiver Vorschlag
construe	auslegen
contact details	Kontaktdaten
contagious	ansteckend
continuous service	ununterbrochene Firmenzugehörigkeit
contract condition	Vertragsbedingung
contract of employment	Arbeitsvertrag
contract; conclude a ~	einen Vertrag abschließen
contribution	Beitrag
contributor	Mitarbeiter
controlled	kontrolliert
convictions	Vorstrafen
convincing	überzeugend

cope with	zurechtkommen mit, etwas bewältigen, meistern
copywriting	Texten
core business	Kerngeschäft
corporate clients	Firmenkunden
counsel	beraten
course of study	Studium
covering letter	Anschreiben
created	erstellt, geschaffen
criterion; criteria	Kriterium, Kriterien
cross somebody's mind	jemandem in den Sinn kommen; einfallen
curriculum vitae (CV)	Lebenslauf
curve	Kurve
cushion	abfedern
customer's confidence	Kundenvertrauen
cut	eingespart, gekürzt

**D**

data protection	Datenschutz
day-to-day	täglich
deadline	Abgabefrist
deadline; guarantee a ~	Einhaltung eines Termins sicherstellen
deadline; meet a ~	eine Abgabefrist einhalten
debriefing	Abschlussbesprechung
decision	Entscheidung
decision-making	Entscheidungsfindung
decision-making process	Entscheidungsprozess
deduction	Abzug
deem	etwas befinden; erachten als
deemed; shall be ~ as	gelten als
deepest sympathy	tiefstes Mitgefühl
defaulter	Schuldige(r)
degree	Hochschulabschluss, Abschluss
delegate	delegieren
delivered	gelieferte
demand	Nachfrage
demonstrate	unter Beweis stellen
demonstrated	aufgezeigt, demonstriert

department	Abteilung
deserve a special mention	eine besondere Erwähnung verdienen
designed	entworfen
desperate	verzweifelt
detailed testimonial	qualifiziertes Zeugnis
determine	bestimmen
detrimentally	schädlich, nachteilig
developed	entwickelt
development; personnel ~	Personalentwicklung
diploma	Diplom
directed	geführt, geleitet
disability	Behinderung
discharge	Entlassung
disclosure	Offenlegung
discourage (v)	entmutigen
discretion; at the ~ of	im Ermessen von
discriminate	diskriminieren
discriminatory	diskriminierend
dismiss	verwerfen; ablehnen
dismissal	Kündigung, Entlassung
disregard	ignorieren, missachten
dissatisfaction	Unzufriedenheit
distance learning	Fernstudium
distinction	Auszeichnung
distribute	verteilen
distributors	Händler
DOB (date of birth)	Geburtstag
donate	spenden
draw a line under something	einen Schlussstrich unter etwas ziehen
draw attention to oneself	sich in Szene setzen
draw attention to something	Aufmerksamkeit auf etwas lenken
drawn-out	langgezogen
drove	gelenkt, angetrieben
due	fällig
due and timely manner	ordnungsgemäß und fristgerecht
duty	Aufgabe, Pflicht

## E

economic downturn	Konjunkturabschwung, wirtschaftlicher Rückgang
economics	Volkswirtschaft
education	Bildung
educational leave	Bildungsurlaub
effect; with ~ from	mit Wirkung vom
effort	Aufwand
ejector seat	Schleudersitz
embarrassment	Verlegenheit
empathy	Einfühlungsvermögen
emphasise	betonen
employed	eingesetzt, eingestellt
employer-employee relationship	Arbeitsverhältnis
employment contract	Arbeitsvertrag
encounter	begegnen; antreffen
endorsement	Indossament
engineered	entwickelt
enhance	verbessern
enlarge	vergrößern
enquiry	Anfrage
entertainment allowance	Bewirtungsspesen
entitled	Anspruch haben
entitlement	Anspruch
entrepreneurial and strategic thinking	unternehmerisches und strategisches Denken
environment	Umwelt
equal opportunities policy	Richtlinie zur Chancengleichheit
equal opportunity	Chancengleichheit
erring employee	Mitarbeiter auf Abwegen
establish	festlegen
esteemed	angesehen; geschätzt
evaluate	bewerten
evaluation standard	Bewertungsmaßstab
evidence	Beweis
evil	Übel
examined	untersucht

exceed	übertreffen
exceeded	übertrroffen
exceeded our high expectations	unsere hohen Erwartungen übertrroffen
excess; in ~ of	über; höher als
exclude	ausschließen
expatriate staff	Mitarbeiter, die ins Ausland entsendet wurden
expectation	Erwartung
expire	auslaufen, enden
externally	extern
eye contact	Augenkontakt

**F**

face something	mit etwas rechnen müssen
factual	sachlich
false beginner	Anfänger mit geringen Vorkenntnissen
favour (v)	bevorzugen
favour; in ~ of	für etwas sein
fee	Gebühr
file a complaint	eine Beschwerde einreichen
filing system	Ablagesystem
fill the gap	die Lücke schließen
findings	Erkenntnisse
fine-tune	fein abstimmen
finger-tapping	Fingertippen
fit the job	dem Anforderungsprofil entsprechen
flowchart	Ablaufdiagramm
fluent	fließend
folder	Ordner; Mappe
follow-up	im Anschluss an etwas
force	zwingen
forecast	vorhergesagt, prognostiziert
forecast	Vorhersage
formed	gestaltet
foster	unterstützen, fördern
framework; within the ~ of	im Rahmen von
further education	Weiterbildung

**G**

gain	Bereicherung
------	--------------



gap year	Zeit ohne Beschäftigung / Auszeit
gather	sammeln
gathering	Zusammentreffen
gathering	Zusammenkunft
GCE, A level (=General Certificate of Education, Advanced Level.)	Abitur
GCSE (=General Certificate of Secondary Education)	Mittlere Reife
gender	Geschlecht
generated	erstellt, generiert
get down to business	zur Sache kommen
get promotion	befördert werden
glory	Herrlichkeit; Ruhm
go down well; it doesn't ~	das kommt nicht gut an
goal	Ziel
goodness sake, for ~	um Himmels Willen
governing law	geltendes Recht
graduate	Absolvent, Hochschulabsolvent
grasp	Verständnis
grasp something	etwas verstehen, begreifen
grateful	dankbar
greet	grüßen
grievance	Beschwerde
grievance procedure	Beschwerdeverfahren
gross	brutto
gross salary	Bruttogehalt
guidance	Führung; Anleitung
guided	geführt, geleitet

## H

handle; get a ~ on something	etwas in den Griff bekommen
handout	Handout, Tischvorlage, Informationsblatt
hands-on knowledge	Praxiswissen
hardly	kaum
head of department	Abteilungsleiter
head something	etwas leiten
headed	angeführt, geleitet
head-hunting	Abwerbung

headquarters	Hauptsitz
health and safety policy	Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinie
hearing	Anhörung
hesitate	zögern
hierarchical	hierarchisch
high-flying speech	hochtrabende Rede
hint at something	etwas andeuten
hiring	Einstellen
holiday	Urlaub
holiday entitlement	Urlaubsanspruch
holiday pay	Urlaubsgeld
honorary guest	Ehrengast
honoured	geehrt
hostility	Feindschaft

I

ice-breaker	Eisbrecher
identified	identifiziert
illegal	gesetzeswidrig
illness	Krankheit
immediate	sofort
immediately	sofort
impart	mitteilen
impartiality	Unbefangenheit
implement	umsetzen, anwenden
imply	bedeuten; voraussetzen
impression	Eindruck
improved	verbessert
improvement	Verbesserung
improvise	improvisieren
improvised	improvisiert
in charge	das Sagen haben
in principle	prinzipiell
inappropriate	unangemessen
incentive	Anreiz
include	einschließen
increased	gesteigert, erhöht
incumbent	Stelleninhaber

indefinite period	unbefristet
inductee	neuer, einzuweisender Mitarbeiter
induction	Einführung
initiated	initiiert
innovative	innovativ
insight	Einblick
insist on	bestehen auf
inspired	inspiriert
instigate	anregen
instigated	angeregt
instruction	Anweisung
insurance clerk	Versicherungssachbearbeiter
insurance; health ~	Krankenversicherung
insurance; private medical ~	private Krankenversicherung
integral	integral; wesentlich
integration abilities	Fähigkeiten sich zu integrieren
intellectual property	geistiges Eigentum
intermediate knowledge	Mittelstufenkenntnisse
internal	intern
interview (n)	Bewerbungsgespräch
in-tray exercise	Postkorbübung
invalid	ungültig
invaluable	äußerst wertvoll
invention	Erfindung
investigated	untersucht
isolated	isoliert; abgegrenzt
issue	ausgeben

## J

job advert/advertisement	Stellenanzeige
job description	Stellenbeschreibung, Arbeitsplatzbeschreibung
job offer	Stellenangebot
job performance	Arbeitsleistung
job title	Stellenbezeichnung
job-hunting	auf Arbeitssuche sein
job-related questions	berufsbezogene Fragen
job-seeker	Arbeitssuchender

**K**

keep a record	Protokoll führen
keep something in mind	etwas bedenken; berücksichtigen

**L**

labels; attach ~ to	in eine Schublade stecken
laudable	lobenswert
launched	eingeführt
layout	Ausgestaltung
leadership	Mitarbeiterführung
leadership performance	Führungsleistung
leading edge	führend in etwas sein
leave	Urlaub
led	geführt, geleitet
liaise with	sich abstimmen, Verbindung aufnehmen mit
liaison	Verbindung, Kontakt, Zusammenarbeit
likewise	ebenso
link	Verbindung
loan	Darlehen
loner	Einzelgänger
lookout for, to be on the	auf der Suche nach ... sein
lost for words	nicht die richtigen Worte finden
loyalty	Loyalität

**M**

managed	geleitet, verwaltet
management trainee	Trainee
manners; good ~	gute Manieren
marital status	Familienstand
marital status	Familienstand
market leader	Marktführer
master something	etwas meistern
master the business process	den Geschäftsprozess beherrschen
mature	reif
medical certificate	medizinisches Attest
medical check-up	Kontrolluntersuchung
members of staff	Belegschaft; Mitarbeiter
memory	Erinnerung
mention	erwähnen

mind; have in ~	im Sinn haben
miscellaneous	sonstiges
misconduct	Fehlverhalten
misconduct	Fehlverhalten
mistrust	Misstrauen
modest	bescheiden
monitor	überwachen
monitor	überwachen
mood	Stimmung; Laune
motivators	motivierendes Element
multi-disciplinary	multi-disziplinär
mutual	gemeinsam, beiderseitig

**N**

negotiation	Verhandlung
negotiations; pay ~	Gehaltsverhandlungen
negotiator	Verhandlungsführer
nerve-wracking	nervenaufreibend
non-competition	Wettbewerbsverbot
normal hours	regelmäßige Arbeitszeit
notice	Kündigung
notice arrangement	Kündigungsregelung
notice in writing	schriftliche Kündigung
notice of dismissal	Kündigung
notice period	Kündungsfrist
notice; without ~	fristlos
nowadays	heutzutage
nutshell; in a ~	zusammenfassen; in aller Kürze; kurzum
nutshell; to put it in a ~	kurz gesagt

**O**

O level / GCSE (=General Certificate of Secondary Education)	Mittlere Reife
obligation	Verpflichtung
obligations; legal ~	gesetzliche Verpflichtung
obliged	verpflichtet
obliged, to be ~	verpflichtet sein
observation	Beobachtung
observer	Beobachter

obtained	erhalten
obviously	offensichtlich
occasion	Anlass
occasion; on the ~ of	anlässlich
offence	Verstoß
offend	verletzen
off-hand	ungezogen; unverschämt
on behalf of	im Namen von
one-page report	1-seitiger Bericht
one-page summary	einseitige Zusammenfassung
one-sided	einseitig
on-site	vor Ort
openness	Offenheit
opinion	Meinung
opt for	sich für etwas entscheiden
optimise	optimieren
originated	hervorgebracht
out of date	veraltet
outgoing	aufgeschlossen
outline	darlegen, erläutern
outlook	Ausblick
outstanding	außerordentlich, herausragend
overall	insgesamt
overcome	bewältigen; meistern
overload	überladen
overseas qualifications	ausländische Qualifikationen
overtime	Überstunden

**P**

panel interview	Interview mit mehr als einem Fragesteller
participate	teilnehmen
part-time	Teilzeit
peak, reach a ~	einen Höchststand erreichen
peer	Gleichrangige(r)
penalty	Konventionalstrafe, Strafe
pension scheme	Altersvorsorge
perception	Auffassungsgabe
performance	Leistung

performance agreement	Leistungsvereinbarung, Leistungsbewertung
performance targets	Leistungsziele
perks	Sonderzulagen
permit	erlauben
persistent	anhaltend
personnel development	Personalentwicklung
pick sth.	etw. auswählen
pioneer	Vorreiter sein
pioneered	Pionierarbeit geleistet, Vorreiterrolle gespielt
place of jurisdiction	Gerichtsstand
place of performance	Erfüllungsort
placement	Praktikum
pleasure	Vergnügen
point a finger	beschuldigen
pool of employees	Mitarbeiter-Pool
position	Stelle
posting	Versetzung, Entsendung
posture	Körperhaltung
praise	loben
precede, to ~ something	etwas vorausgehen
predict	vorhersagen
prejudice	Vorurteil
prejudiced	befangen sein; Vorurteile haben
prescribe	vorschreiben
previous	vorherig
prioritise	Prioritäten setzen
privilege	Privileg
probationary period	Probezeit
proceedings	Vorgehensweisen
procrastinate	aufschieben
produced	produziert, erzeugt
proficient	kompetent, etw. beherrschen
profit-sharing scheme	Gewinnbeteiligungsmodell
progress	Fortschritt
project leader	Projektleiter
projected image	dargestellte o. gezeigte Bilder

promote	befördern
promoted	gefördert, vorangebracht
promotion	Beförderung
promotion	Beförderung
pros and cons	Für und Wider
prospective	zukünftig, potentiell
prospective employee	zukünftiger Mitarbeiter
prospects	Aussichten
prosperity	Erfolg, Wohlstand
punctual	pünktlich
punctuality	Pünktlichkeit
purchasing clerk	Einkaufssachbearbeiter
purchasing department	Einkaufsabteilung
purchasing procedures	Einkaufsabläufe
purpose	Zweck
purpose; business ~	Geschäftszweck
pursue a career in	einer Laufbahn nachgehen
push someone	jemanden unter Druck setzen
put it briefly	kurz gesagt
put it in a nutshell	kurz gesagt

**Q**

quandary	Zwickmühle
questionnaire	Fragebogen

**R**

raise awareness	Bewusstsein schärfen
ran	betrieben, geleitet, geführt
rating	Bewertung
recapitulate	rekapitulieren, wiederholen
recharge one's batteries	seine Batterien wieder auffüllen
recipient	Empfänger
recommend	empfehlen
recommendation	Empfehlung
record	festhalten, protokollieren
recruit someone	jemanden anwerben
recruitment	Personalbeschaffung
recruitment agency	Personalagentur
recruitment channel	Personalbeschaffungsweg



reduced	reduziert
redundancy	betriebsbedingte Kündigung
redundant, make ~	aus betriebsbedingten Gründen entlassen
references	Referenzen
reflect	widerspiegeln
regulation	Anordnung, Bestimmung
reinforce	bestärken
relationship	Verhältnis
reliability	Verlässlichkeit
reliable	verlässlich
relocation	Umzug
relocation expenses	Umzugskosten
reminder	Erinnerung
remuneration	Vergütung
remuneration	Vergütung
renewal	Erneuerung
reorganized	reorganisiert
reputation	Ruf
requirement	Anforderung
resilient	belastbar
resolved	geklärt, gelöst, beseitigt
respective	jeweilig
respond	antworten
restrict	beschränken
restriction	Einschränkung
restructure	umorganisieren
result-oriented	ergebnisorientiert
resume	Lebenslauf (USA)
retirement fund	Pensionskasse
review	überprüfen; überdenken
review	Rückblick
revise	überarbeiten
revised	überarbeitet
reward	Belohnung
reward	Anerkennung; Belohnung
reward, alternative ~	alternative Entlohnung
right to	Anspruch auf; Recht auf

rock bottom; hit ~	Talsole erreichen
rostrum	Rednerpult
rough times	harte Zeiten
rumour	Gerücht

## S

sackable	entlassungswürdig
sacrifice	opfern
salary arrangement	Gehaltsvereinbarung
salary bracket	Gehaltsstufe
salary expectation	Gehaltserwartung
salary increase	Gehaltserhöhung
salary package	Gehalt inkl. Sonderleistungen
salary structure	Gehaltsstruktur
salary; basic ~	Grundgehalt
sales clerk	Verkaufssachbearbeiter
sales director	Verkaufsleiter
satisfaction	Zufriedenheit
schedule	planen, Termin ansetzen
school fees	Schulgebühren
scope	Umfang
screen	Bildschirm; Leinwand
scruffy	ungepflegt
search	Suche
secondary employment	Nebenbeschäftigung
secrecy; maintain ~	Stillschweigen bewahren
section leader	Gruppenleiter
secured	sichergestellt, gesichert
selected	selektiert, ausgewählt
selection	Auswahl
self-assessment	Selbsteinschätzung
self-confident	selbstbewusst
self-explanatory	selbsterklärend
self-starter	Mitarbeiter mit Eigeninitiative
sensible way	vernünftige Weise
set of rules	Regelwerk
set out	festlegen
set someone's mind at rest	jemanden beruhigen

settle in	sich einleben
severability clause	Salvatorische Klausel
severance package	Abfindungspaket
share participation scheme	Aktienbeteiligungsplan
shared values	gemeinsame Werte
sharpen up	verbessern
shop steward	Arbeitnehmervertreter
short-list someone	jemanden in die engere Auswahl nehmen
sickness	Krankheit
side-step	Schritt zur Seite
skill	Fertigkeit, Fachkenntnis, Geschick, Fähigkeit
slide	Folie
slogan	Slogan
social security	Sozialversicherung
socialise	Beziehung pflegen
solicit	bewerben
solved	gelöst
sound	sich anhören
speaker	Redner
specialist knowledge	Fachkenntnisse
specialist knowledge	Fachwissen
speech	Rede
sponsorship	Förderung
spread	verteilen
spreadsheet	Tabellenkalkulation
staff handbook	Mitarbeiterhandbuch
staff members	Mitarbeiter; Belegschaft
staff recognition	Anerkennung der Belegschaft
stake	Anteil
start-up company	neu gegründete Unternehmen
statement	Aussage
statutory	gesetzlich
statutory entitlement	gesetzlicher Anspruch
statutory provisions	gesetzliche Bestimmungen
step down	Schritt nach unten
stepping stone	Sprungbrett
strategic thinker	strategischer Denker

streamline	rationalisieren
streamlined	rationalisiert
stress	betonen
struggle	sich schwer tun
subject to	unterliegen
submit	vorlegen; einreichen
subsidiary	Tochtergesellschaft
subsidised	subventioniert
successor	Nachfolger
successor policy	Nachfolgeregelung
suggestion	Vorschlag
suitable candidate	geeigneter Bewerber
sum up	zusammenfassen
sum up	zusammenfassen
summarise	zusammenfassen
summon	aufrufen, bestellen
superior (n)	Vorgesetzter
supervise	beaufsichtigen
supervision	Überwachung
supplier	Lieferant
supply chain	Lieferkette
surround	umgeben

## T

take advantage of something	einen Vorteil aus etwas ziehen
take-home pay	Nettoverdienst
target deployment	zielorientierter Einsatz
target; achieve one's ~	sein Ziel erreichen
task	Aufgabe
tax advantage	steuerlicher Vorteil
technical clerk	technischer Angestellter
termination interview	Kündigungsgespräch
terms and conditions	Geschäftsbedingungen
terms of reference	Aufgabenstellung
testimonial	Arbeitszeugnis
testing agenda	Testprogramm
thorough	gründlich
thoroughness	Gründlichkeit

throughout	durchweg
tidiness	Ordnung
time-consuming	zeitraubend
timeline	Zeitrahmen
timely manner	fristgerecht
timetable	Terminplan
timing	zeitliche Planung
tool	Instrument, Werkzeug
top-down	von oben nach unten
topic	Thema
track, get off ~	vom Weg abkommen, aus dem Ruder geraten
track; keep ~ of	Überblick behalten
track; stay on ~	auf dem richtigen Kurs bleiben
trainee	kaufmännischer Auszubildende(r)
training	Ausbildung
transparency	Folie
trial period	Probezeit
trim	kürzen
trimmed	gekürzt
trivia	Belanglosigkeiten
trusted	vertraut
trustworthiness	Vertrauenswürdigkeit
turnover	Umsatz

**U**

uncompromising	kompromisslos
unsatisfactory	nicht zufriedenstellend
unstructured	unstrukturiert, chaotisch
update	aktualisieren
upset; get ~	sich aufregen
utmost respect	höchste Anerkennung

**V**

vacancies	offene Stellen
vacant position	offene Stelle
vacation	Urlaub
valid	gültig
valuable	wertvoll

value	schätzen
varied	verschiedene
venture	Unternehmung
verification	Überprüfung; Bestätigung
verify	bestätigen
violation	Verstoß
vocational course	Ausbildungslehrgang
voluntary bonus	freiwillige Zulage
volunteer	etwas ehrenamtlich tun, freiwillig tun

## W

wage	Lohn
wage rate	Stundenlohn
warm welcome	herzlich willkommen
weakness	Schwäche
well-being	Wohlbefinden
whistle-blowing policy	Richtlinie zur Meldung von Verstößen
widely used	weit verbreitet
wishy-washy	vage
witness	bestätigen; bezeugen
word of mouth advertising	Mund-zu-Mund Propaganda
work permit	Arbeitserlaubnis
workforce	Belegschaft
working environment	Arbeitsumfeld
working hours	Arbeitszeit

## Y

years of service	Dienstjahre
------------------	-------------