

Das Zielvereinbarungsgespräch

Das Führen mit Zielvereinbarungen gehört heute in vielen Unternehmen zu den etablierten Führungs- und Beurteilungsmitteln.

Ziel ist es, das Handeln des Mitarbeiters auf besonders anspruchvolle Ziele auszurichten und damit von der Aufgabenorientierung zu einer Zielorientierung zu gelangen.

- ▶ Klärungsbedarf vor dem Zielvereinbarungsgespräch
- ▶ Planung eines Zielvereinbarungsgesprächs
- ▶ Leitfragen zur Zielfindung
- ▶ Wichtige Punkte für Mitarbeiter
- ▶ Wichtige Punkte für Vorgesetzte
- ▶ Erfolgreich Rückmeldung geben
- ▶ Ergänzende Hinweise zur Gesprächstechnik

Typischer Klärungsbedarf vor dem Zielvereinbarungsgespräch

Jedes Zielvereinbarungsgespräch führt auf beiden Seiten (Führungskraft und Mitarbeiter) zu einem erheblichen Klärungsbedarf.

Hinsichtlich des anstehenden Zielvereinbarungsgesprächs klären die Vorgesetzten

- die zukünftige Ausrichtung ihres Bereiches
- ihre Rolle in Bereichsstrategien und -planungen
- was sie in ihrem Arbeitsgebiet mittelfristig verändert bzw. erreicht haben wollen
- welche Schwerpunktaufgaben ihre Mitarbeiter bewältigen müssen und welche Qualifizierungsmaßnahmen ggf. notwendig sind
- welche Rahmenbedingungen/Auflagen für ihre Mitarbeiter gelten
- welche hindernden bzw. unterstützenden Kräfte auftreten können
- welche Möglichkeiten der internen und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit ihre Mitarbeiter haben
- welche Mittel ihren Mitarbeitern und dem Bereich insgesamt zur Verfügung stehen

Die Mitarbeiter klären u. a.:

- was für sie in ihrem Bereich die Hauptaufgaben für das kommende Jahr sind
- ob es andere oder zusätzliche Aufgaben gibt, die sie gerne übernehmen würden
- was sie in ihrem Arbeitsgebiet mittelfristig verändert bzw. erreicht haben wollen
- welche Aufgaben sich in ihrer Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung finden
- ob sie Qualifizierungsmaßnahmen benötigen, um die neuen Aufgaben bewältigen zu können
- ob Zwischenschritte, z. B. in Projekten, zu vereinbaren sind
- was gegeben sein muss, damit die Zielerreichung wirklich beeinflussbar ist
- welche Entwicklung sie für sich persönlich anstreben

Planung eines Zielvereinbarungsgesprächs

Kernelement des Zielvereinbarungsgesprächs ist zuerst der Rückblick auf das letzte Zielvereinbarungsgespräch und die Zeit danach und damit auf Lob, Kritik und den Grad der Zielerreichung: was wurde gut, was wurde weniger gut umgesetzt? Inwieweit wurden die vereinbarten Ziele erreicht?

Anschließend müssen folgende Überlegungen angestellt werden:

- Was sind neue Problemstellungen und Anforderungen für die nächste Zeit?
- Welche Teilziele können daraus abgeleitet werden?
- Müssen Dritte (andere Abteilungen) von einem Teilziel unterrichtet werden?
- Welche konkreten Maßnahmen und Arbeitsaufgaben ergeben sich für den Mitarbeiter?
- Was benötigt der Mitarbeiter an Mitteln und Kompetenzen für die Umsetzung der Aufgaben?
- Zielvereinbarung und schriftliche Zielformulierungen: Was soll erreicht werden?
- Dringlichkeit und Reihenfolge der Ziele
- Maßstäbe und Kriterien: Das Ziel ist erfüllt, wenn ...
- Termin: Bis wann sollen Ziele und Aufgaben erledigt werden?
- Wann wird in einem Feedback-Gespräch ein erstes Zwischenergebnis mitgeteilt?
- Ziele zum weiteren Einsatz des Mitarbeiters (z. B. Weiterbildungsziel)

„Führen durch Ziele“ umfasst: Aufgaben planen, Bereich entwickeln, Leistungsprozess steuern, Leistung bewerten und Mitarbeiter fördern.

Tipps zur Vorbereitung es Zielvereinbarungsgesprächs

Themen, die alle Phasen eines Zielvereinbarungsgesprächs durchziehen, sind:

- Wer sich gut vorbereitet, spart später Zeit? Schaffen Sie sich Spielraum für den Vorlauf. Planen Sie Zielvereinbarungsgespräche mit offenem Ende ein, wenn das möglich ist
- Niemand werkelt nur für sich allein. Welcher Bereich ist mit Ihrem verknüpft? Bei welchen Aufgaben? Wo sind Abstimmungen notwendig, um eine Gesamtleistung zu erbringen? Überlegen Sie, wo noch etwas geklärt werden muss. In welchen Feldern können Sie mit anderen Bereichen kooperieren, wo müssen Sie das tun?
- Zuerst sollten Sie analysieren. Vergleichen Sie die Istwerte des vergangenen Zeitraums mit den Solldaten oder zurückliegenden Zielvereinbarungen. Was hat ihr Gesprächspartner erreicht, was nicht? Woran liegt es? Vage Vorhaben helfen selten weiter. Welche konkreten Ziele peilen Sie für den nächsten Zeitraum an? Welche (Planungs-) Vorgaben müssen Sie selbst erfüllen? Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung? Setzen Sie Schwerpunkte. Auf welche Ihrer Mitarbeiter kommt welche Aufgabe zu? Formulieren Sie Vorschläge für die weitere berufliche Entwicklung Ihrer Mitarbeiter
- Nur Sie wissen, was Sie wollen. Machen Sie sich klar, was Sie mit dem anstehenden Gespräch erreichen möchten. Was erwarten Sie von Ihrem Gesprächspartner? Welche Ansprüche hat Ihr Partner an Sie?
- Nicht jedes Gespräch wird gemütlich. Vertuschen Sie Streitpunkte nicht, bereiten Sie Lösungswege vor. Solide Planung gewährleistet fundierte Gespräche. Ist auch Ihr Mitarbeiter vorbereitet, sparen Sie später mehr Zeit. Informieren Sie ihn über Daten, Fakten sowie ihre eigenen Vorgaben und Vereinbarungen, ermuntern Sie ihn, seine Vorstellungen in das anstehende Gespräch einzubringen.

- Die Terminabsprache erfolgt so rechtzeitig, dass beide Seiten ausreichend Zeit haben, sich auf das Gespräch vorzubereiten (ca. 5 bis 10 Tage vor dem eigentlichen Gespräch)
- Eine störungsfreie und entspannte Atmosphäre ist Voraussetzung für ein vertrauliches Gespräch. Der Vorgesetzte stellt dies durch einen entsprechenden Ort und das Fernhalten von Anrufen und Besuchen sicher
- Die Gesprächspartner sollten genügend Zeit einplanen, um die zu behandelnden Themen ausführlich und ohne Termindruck besprechen zu können (ca. ein bis zwei Stunden)
- Aufgeschoben kann aufgehoben bedeuten. Nehmen Sie Ihren Gesprächspartner ernst, signalisieren Sie das auch durch Höflichkeit. Verschieben Sie Ihre Termine nicht, lassen Sie Ihr Gegenüber nicht warten.
- Immer der Reihe nach. Halten Sie sich an Ihre Vorbereitungen, ohne pedantisch jeden Freiraum zu verschütten. Stellen Sie aber sicher, dass über die wichtigsten Ziele gesprochen wird. Vertagen Sie, wenn Sie oder Ihr Partner zusätzliche Informationen brauchen
- Vergebliche Anstrengung frustriert doppelt. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter zu Wort kommen, nehmen Sie seinen Standpunkt ernst. Nutzen Sie die Chance: Versetzen Sie sich in seine Sichtweise
- Klippen sollten Sie nicht umschiffen. Loten Sie vielmehr die Problemfelder aus, schätzen Sie die Position Ihres Gesprächspartners ein. Definieren Sie Ihre "Verhandlungsposition" und Ihre Grenzen
- Klären Sie Fronten, wenn es welche gibt. Machen Sie unterschiedliche Standpunkte deutlich, erst dann können sie zum Verhandlungsgegenstand werden
- Geheimniskrämerei sät Misstrauen. Machen Sie Ihre Entscheidungen und Vorgaben nachvollziehbar. Wer weiß, worum es geht, setzt sich stärker ein. Entscheiden Sie mit Ihrem Gesprächspartner, welche Vereinbarungen anderen mitgeteilt werden sollen

- Gemeinsame Bilanzen bringen mehr. Stellen Sie dar, was aus Ihrer Sicht erreicht wurde, benennen Sie unerfüllte Aufgaben. Was kam neu hinzu? Was kann künftig wegfallen? Wie denkt Ihr Mitarbeiter über die erreichten/nicht erreichten Ziele? Analysieren Sie die Gründe für Erfolge und Misserfolge
- Vereinbartes wird auch gemacht - nur Machbares kann herausfordern. Die Meßlatte soll hoch hängen, aber muss erreichbar sein. Diktieren Sie die Leistungsinhalte nicht, streben Sie gleichwohl klare Zielbeschreibungen an. Halten Sie das Verhandlungsergebnis fest
- Nicht alles lässt sich gleichzeitig erledigen. Ordnen Sie die ausgehandelten Ziele nach Wichtigkeit und Dringlichkeit

Leitfragen zur Zielfindung

Zielvereinbarungen führen zu einer Formulierung erreichbarer aber anspruchsvoller Ziele. Die Formulierung der Ziele fällt sehr oft schwer. Der nachfolgende Katalog kann dann behilflich sein:

- Wo kann ich in meinem Aufgabengebiet zu signifikanten Verbesserungen kommen? Dieses kann sich auf Schnelligkeit, Effizienz, Qualität, Serviceverbesserung usw. beziehen
- Welche Veränderungen, Innovationen, neuen Wege usw. lassen sich für mich aus den strategischen Leitlinien ableiten?
- Wo gibt es Wünsche, Signale, Forderungen meiner Kunden zu einer verbesserten Servicequalität?
- Wo sehe ich Chancen, die für das Unternehmen einen Nutzen darstellen und die ich im Rahmen meiner Aufgaben und Projekte aufgreifen könnte?
- Wo zeigen sich Störungen, die ich im Rahmen meiner Aufgaben und Projekte mindern oder beseitigen könnte?

Wichtige Punkte für Mitarbeiter

- Mitarbeiter sollten aus ihrem eigenen Aufgabenumfeld Ideen und Vorschläge in ihr Zielvereinbarungsgespräch mit einbringen
- Bei der Festlegung der Ziele sollte der Mitarbeiter auf klare Formulierungen achten
- Falls noch nicht vorhanden, so muss der Mitarbeiter die mit seinen Zielen verbundenen Handlungs- und Entscheidungsspielräume einfordern
- Mess- und Zielerreichungsgrößen dürfen bei der Zielvereinbarung nicht vergessen werden. Anpassungsschwellen sind zu definieren.
- Zu klären sind die Gestaltungsspielräume bei der Umsetzung bzw. Erreichung der Ziele
- Mitarbeiter sollten die realistische Umsetzbarkeit der Ziele prüfen
- Mit der Führungskraft können die individuellen Ziele zu den Abteilungs- und Unternehmenszielen in Beziehung gesetzt werden um Zielkonflikte zu vermeiden
- Der Mitarbeiter sollte prüfen, ob zur Zielerreichung eine Qualifizierungsmaßnahme notwendig ist

Wichtige Punkte für Führungskräfte

Anbei einige wichtige Punkte, die Führungskräfte im Zielvereinbarungsgespräch beachten sollten:

- **Sprechen Sie nicht, wenn Sie zuhören!**
Denn während man selber spricht, kann man nicht mehr genug Aufmerksamkeit für seine Gesprächspartner entwickeln
- **Vermeiden Sie Spannungen!**

In entspannter Situation entwickelt sich das offenerere, reichhaltigere Gespräch

■ **Zeigen Sie, dass Sie zuhören wollen!**

Schenken Sie Aufmerksamkeit und signalisieren Sie Interesse an diesem Gespräch

■ **Halten Sie Ablenkung fern!**

Lesen Sie nicht die Posten nebenbei, bearbeiten Akten. Ist es bei geschlossener Tür ruhiger? Stellen Sie das Telefon um

■ **Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein!**

Versuchen Sie, sich in die Situation Ihres Gesprächspartners zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt besser verstehen

■ **Haben Sie Geduld!**

Nehmen Sie sich Zeit; unterbrechen Sie nicht. Signalisieren Sie, daß Sie auf dem Sprung sind?

■ Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Fassung bringen!

■ Streiten Sie nicht; Gelassenheit macht Sie zu einem Partner, der den Verlauf des Gespräches mit Übersicht steuern kann

■ **Hören Sie aktiv zu!**

Aktives Zuhören ist eine Methodik, die dazu beiträgt, das Gespräch offen zu halten und den Hintergründen für die zu besprechenden Sachverhalte näher zu kommen

■ **Stellen Sie Verständnisfragen!**

Das ermutigt Ihren Gesprächspartner und demonstriert Ihr Interesse. So können Sie das Gespräch vertiefen

Erfolgreich Rückmeldung geben

Für positive und kritische Rückmeldung gelten folgende Regeln.

Grundregeln für positive Rückmeldung:

- Sofort anerkennen!
- Ausdrücklich anerkennen!
- Differenziert anerkennen!
- Angemessen und glaubwürdig anerkennen!
- Die Leistung und nicht die Person anerkennen!
- Nicht vor anderen anerkennen!
- Nicht nur herausragende Leistungen anerkennen!
- Taten folgen lassen!
- Öfter anerkennen!

Grundregeln für kritische Rückmeldung:

- Klären, was Sie mit Ihrer Kritik erreichen wollen!
- Positiven Kontakt herstellen und erhalten!
- Von Tatsachen ausgehen!
- Eine klare Sprache sprechen!
- Unter vier Augen kritisieren!
- Schonend kritisieren, nicht fertig machen!
- Aufbauend und hilfreich kritisieren („konstruktive Kritik“)!
- Sachlich und nicht emotional kritisieren!
- Einen positiven Abschluss finden!

Ergänzende Hinweise zur Gesprächstechnik

Die nachfolgenden Ausführungen nehmen einige wichtige Punkte eines erfolgreichen Gesprächs auf.

Sachlich bleiben

Nicht sich und die eigenen Interessen, sondern die Sache in den Mittelpunkt stellen.

Zur Sachlichkeit können folgende Verhaltensweisen beitragen:

- Ein Thema als gemeinsames Problem formulieren
- Probleme analysieren
- Verschiedene Lösungsvorschläge sammeln
- Informationen erbitten
- Meinungen als persönliche Wertungen kennzeichnen
- Soll-Ist-Vergleich vornehmen
- Konsequenzen in mehreren Dimensionen (finanziell, personell, technologisch, organisatorisch) diskutieren

Verständlich reden

Mitteilungen werden leichter verstanden, wenn der Sprecher seine Gedanken organisiert und folgerichtig vorbringt. Als Orientierung können die vier „Verständlichmacher“ dienen:

- Einfache, kurze Sätze mit geläufigen Wörtern verwenden, Fremdwörter und Fachausdrücke notfalls erklären
- Den Sachverhalt in sich gegliedert darstellen, logisch aufbauen einen roten Faden erkennen lassen
- Die Mitteilung kurz und bündig halten, sich auf das Wesentliche beschränken

- Zusätzliche Anregungen verwenden: Bilder, Vergleiche, Veranschaulichungen (ggf. mit optischen Darstellungen)

Analytisch zuhören

Ein sachlicher Inhalt kann klarer zur Sprache gebracht werden, wenn die Gesprächspartner analytisch und nicht assoziativ zuhören.

Analytisch zuhören bedeutet:

- Sich durch Reizworte nicht vom Gedankengang abbringen lassen
- Bei den Äußerungen des Gesprächspartners bleiben und nicht abschweifen
- Nüchtern die Stichhaltigkeit der Argumente prüfen, sich nicht gefühlsmäßig mitreißen lassen
- In den Argumenten nach unausgesprochenen Voraussetzungen und Scheinbegründungen suchen

Aktiv zuhören

Das Zuhören in partner- oder personenorientierten Gesprächen heißt deshalb aktiv, weil es sich nicht auf ein passives Entgegennehmen von Informationen beschränkt, sondern eine Reihe höchst aktiver Vorgänge beinhaltet. Sie erinnern sich:

Aktives Zuhören heißt:

- Sich in den anderen hineinversetzen, sich in seine Lage hineindenken und -fühlen
- Zu erfassen suchen, was er wirklich meint und ausdrücken will (sich also nicht vordergründig an bestimmten Reizworten oder Äußerungen festhaken)
- Gefühlslage und Stimmungen des anderen zu erspüren suchen
- Eigene Wertungen, Ratschläge und spontane Reaktionen zurückhalten oder zeitweise bewusst unterdrücken
- Durch körperliche Signale dem anderen zu erkennen geben, dass man seinen Äußerungen folgt (Blickkontakt, „Hm“, Nicken, Zuwendung)

Aktives Zuhören ist zu erkennen, wenn ein Empfänger:

- Aussagen des Senders zusammenfasst und wiederzugeben sucht
- dessen Gefühlslage direkt erfasst und anspricht
- in offenen oder zum Weiterdenken anregenden Fragen am Kern seiner Äußerungen bleibt
- Pausen aushalten kann
- nonverbale Signale aussendet

Gefühle direkt ansprechen

Gefühle werden vor allem aus nicht-sprachlichen Signalen erkannt und entschlüsselt. Körperliche Reaktionen können drei Grundbewegungen annehmen, aus denen sich gleichsinnige Gefühlsregungen ableiten lassen:

- Zuneigung (Freude, Zutrauen, Sympathie, Zufriedenheit, Hoffnung)
- Abneigung (Aggression, Antipathie, Abwehrhaltung, Unzufriedenheit)
- Furcht (Angst, Zweifel, Enttäuschung, Leid, Ausweichen)

Im betrieblichen Bereich herrscht weithin eine gewisse Scheu, die Gefühle eines Gesprächspartners direkt anzusprechen. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl und Übung, beobachtete Gefühlsregungen treffend und passend zu formulieren.

Feedback geben und nehmen

Nach bestimmten Episoden oder Abschnitten sollten Gesprächspartner rückmelden, wie sie die Situation und den anderen momentan erleben. Unumgänglich sind solche Rückmeldungen dann, wenn Missverständnisse oder Konflikte auftreten. Im Feedback teilt der eine dem anderen mit, wie er seine Äußerungen verstanden und aufgenommen hat, welche Wünsche er an ihn hat und wie er sich selbst dabei erlebt. Genauso wichtig wie das Geben ist es, solche Rückmeldungen entgegennehmen zu können, ohne verärgert, verstimmt oder abwehrend auf sie zu reagieren.

Solche Rückmeldungen kommen besser an, wenn sie

- Sachverhalte beschreiben statt bewerten
- Gefühle direkt statt indirekt formulieren
- in der Ich-Form statt der Man-Form formuliert sind
- umkehrbar gehalten sind, d. h. was und wie der Vorgesetzte zum Mitarbeiter spricht, könnte jederzeit auch vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten geäußert werden

Ich-Botschaften senden

Ein Gesprächspartner wirkt glaubwürdiger, wenn er seinen Überzeugungen und Gefühlen Ausdruck verleiht. Besonders in Konfliktsituationen ist es wichtig, sich zu den eigenen Gefühlen zu bekennen und diese auch offen auszusprechen. Ich-Botschaften sind daran zu erkennen, dass sie

- in der Ich-Form gehalten sind („Ich ärgere mich jedes mal, wenn Sie zu spät kommen.“ „Ich wage es nicht, den Vorstand in dieser Angelegenheit aufzusuchen.“)
- Sie- oder Du-Formulierungen weglassen („Sie können aber auch nie pünktlich sein!“)
- auf „Man-Aussagen“ verzichten („In so einer Angelegenheit kann man doch den Vorstand nicht aufsuchen!“). Im Betrieb geht es um konkrete Entscheidungen und individuelle Persönlichkeiten, nicht um allgemeine Lebensweisheiten
- Beobachtungen und Wünsche unmittelbar und direkt ausdrücken (nicht: „Ich könnte mir denken, dass Sie die Aufgabe übernehmen ...“, sondern: „Ich möchte, dass Sie die Aufgabe übernehmen.“)

Eigene Meinungen sagen

Jeder Vorgesetzte hat eine eigene Meinung, mancher glaubt aber, sie nicht offenlegen zu sollen (z. B. bei Beurteilungen) oder sich hinter Autoritäten (höheren Vorgesetzten, Fachleuten) verschanzen zu müssen. Auch wird der Begriff

„psychologische Gesprächsführung“ nicht selten so aufgefasst, dass der Vorgesetzte sich möglichst seiner eigenen Meinung enthalten solle. Der Glaubwürdigkeit und erfolgreichen Zusammenarbeit aber dient es, wenn der Vorgesetzte

- den Mut hat, sich auch vor unangenehmen Mitteilungen und persönlichen Stellungnahmen nicht zu drücken
- ein Gespür entwickelt, wann seine Meinung erbeten oder gefordert ist, und wann nicht
- seine Meinung nicht apodiktisch vorträgt, sondern die Subjektivität seines Standpunktes erkennen lässt („Ich meine ...“, „nach meiner Erfahrung“)

Absichten/Ziele klären

Gespräche können kürzer und konzentrierter werden, wenn der Vorgesetzte gleich zu Beginn seine Absichten und Zielsetzungen für das Gespräch klar mitteilt. Dabei sollte er

- seine persönlichen Vorstellungen und Ziele vortragen
- die Mehrdeutigkeit von Zielen beachten: Ziele können eine menschliche, technische, finanzielle, organisatorische Seite haben
- Zielkonflikte (zwischen den Aspekten und/oder Gesprächspartnern) unumwunden ansprechen

Überzeugend argumentieren

Die Überzeugungskraft einer Argumentation erhöht sich, wenn sie an die Vorstellungen, das Bezugssystem, die Motive des Zuhörers anknüpft. Die schrittweise Hinführung zu den erforderlichen Konsequenzen erwächst organisch daraus.

Empfehlenswertes Vorgehen:

- Ziele festlegen

- Erwartungen und Erfahrungen des Mitarbeiters einbeziehen
- Wege analysieren
- positive/negative Folgen aufzeigen
- konkrete Maßnahmen festlegen

Häufig wird der umgekehrte Weg eingeschlagen: Zuerst wird gesagt, was zu tun sei und erst danach wird versucht, den Zuhörer dazu zu bewegen, dies auch zu tun.

Fragen stellen

Fragen sind der „Königsweg“ der Gesprächsführung. Wer fragt, nötigt den Zuhörer zu einer Antwort. Um ausweichende Antworten zu vermeiden, sollte man aber nicht mehrere Fragen gleichzeitig stellen. Man kann zwischen geschlossenen und offenen, direkten und indirekten Fragen unterscheiden:

- Geschlossene Fragen lassen nur ja oder nein, Zahlen oder Fakten als Antworten zu. („Haben Sie den Projektbericht abgeschlossen?“)
- Offene Fragen geben dem Antwortenden die Möglichkeit, aus seiner Sicht Stellung zu nehmen. („Wie weit sind Sie mit dem Projektbericht?“)
- Direkte Fragen erkunden unmittelbar, was der Fragende wissen will. („Was halten Sie vom Vorschlag des Kollegen Maier?“)
- Indirekte Fragen verfolgen ein anderes Ziel oder eine bestimmte Strategie (Suggestiv-, Fang- und Doppelsinnfragen). Zum Beispiel: „Halten Sie den Vorschlag des Kollegen Maier nicht auch für zu kostspielig?“

Für das Mitarbeitergespräch sind die offenen und direkten Fragen vorzuziehen.

Fair lenken

Der andere muss erkennen können, was beabsichtigt ist und eine faire Chance haben, eine Alternative vorzuschlagen. Die folgenden Verhaltensweisen heben sich von manipulativen Techniken dadurch ab, dass sie offen und durchsichtig sind.

- Probleme formulieren und definieren: Wo stehen wir? Worum geht es?
- Vorschläge zum methodischen Vorgehen machen: Problemanalyseschemata, Protokollführung, Moderation, Zeitraum abstecken usw.
- Vorschläge zum Inhalt erbitten und selbst machen
- Äußerungen konkretisieren: nachfragen; klären, auf die Sache beziehen
- Informationen erfragen und geben
- Äußerungen phasenweise zusammenfassen, Schlussfolgerungen daraus ziehen.
- Eine Entscheidung herbeiführen und verbindlich festlegen

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder senden Sie uns ein Email. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.

Ihre Ansprechpartner:

Dr. Friedrich Fratschner und Ralf Kleb

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11

info@baumgartner.de