

Prijevod s njemačkog na hrvatski. Prijevod s hrvatskog na njemački

Nikolić, Maja

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:342706>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA GERMANISTIKU

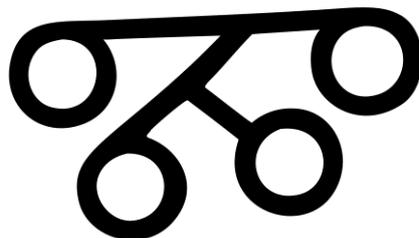
DIPLOMSKI STUDIJ GERMANISTIKE
PREVODITELJSKI SMJER
MODUL A: DIPLOMIRANI PREVODITELJ

Maja Nikolić

Prijevod s njemačkog na hrvatski
(Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische)

Prijevod s hrvatskog na njemački
(Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche)

Diplomski rad



Mentorica: **Snježana Rodek**, viša lektorica

Zagreb, rujan 2020.

SADRŽAJ

Inhalt

Prijevod s njemačkog na hrvatski.....3

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Golms, Birgit (2014): *Marketing für Dolmetscher und Übersetzer: Wie Sie sich als Freiberufler optimal vermarkten und Kunden gewinnen*. 2., aktualisierte Auflage. Berlin: BDÜ Weiterbildungs- und Fachverlagsgesellschaft mbH. 16.-33., 149.-159.

Njemački izvornik.....30

Deutscher Ausgangstext

Prijevod s hrvatskog na njemački.....60

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

Tatković, Nevenka; Diković, Marina; Tatković, Sanja (2016): *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. 64.-90.

Hrvatski izvornik.....94

Kroatischer Ausgangstext

Popis literature.....122

Literaturverzeichnis

Prijevod s njemačkog na hrvatski

Übersetzung aus dem Deutschen ins Kroatische

Golms, Birgit (2014): *Marketing für Dolmetscher und Übersetzer: Wie Sie sich als Freiberufler optimal vermarkten und Kunden gewinnen*. 2., aktualisierte Auflage. Berlin: BDÜ Weiterbildungs- und Fachverlagsgesellschaft mbH. 16.-33., 149.-159.

Marketing za tumače i prevoditelje

Kako ćete se kao osoba sa slobodnim zanimanjem na najbolji način prodati na tržištu te privući i zadržati naručitelje

Uvod: Što je marketing i koje su njegove prednosti?

Život osobe slobodnog zanimanja pun je izazova. Tumači i prevoditelji ne moraju samo biti vješti u vlastitom poslu, nego moraju i voditi računa o knjigovodstvu te se redovito stručno usavršavati kako bi uvijek bili u toku s najnovijim trendovima struke. Zbog toga mnogi ne pridaju pozornost marketingu. Toliko su zaokupljeni svakodnevicom da nemaju vremena baviti se akvizicijom novih naručitelja. Sve dok im odjednom preko noći ne prestanu pristizati narudžbe za posao. Također se često događa, a posebice osnivačima vlastitog malog poduzeća, da su izvrsno osposobljeni za svoj posao i htjeli bi raditi, ali nikako da im zazvoni telefon. Nitko ne zove, a e-poštom dobiju tek pokoju narudžbu za posao. Mnogi će doći do bolne spoznaje koliko je važna akvizicija novih naručitelja tek kada prestanu pristizati narudžbe. A tumači i prevoditelji se itekako mogu pobrinuti za to da imaju dovoljno posla i to pomoću kontinuiranog marketinga.

U stručnom terminu „marketing“ nalazi se riječ „market“ koja na mnogim jezicima znači tržište. I doista, u marketingu se radi o prilagođavanju ponude tržištu i potrebama naručitelja. Marketing se često poistovjećuje s oglašavanjem, što je pogrešno jer reklame predstavljaju samo jedan dio marketinga. Marketing obuhvaća mnogo više toga, između ostaloga sve mjere koje pospješuju prodaju robe i usluga. U to se ubrajaju razvoj korporativnog dizajna kao i reklama, odnosa s javnošću i mreže kontakata. Sve marketinške mjere imaju cilj predavljanja poduzeća i uspostavljanja dobrog imidža. Tumači i prevoditelji kontinuiranim marketingom mogu privući i proširiti mrežu vlastitih naručitelja. U konačnici, marketing im omogućuje da privuku nove naručitelje, a time i da dobiju nove narudžbe za posao. Učinak marketinga ne ogleda se samo u akviziciji novih naručitelja:

- Marketingom možete privući upravo one naručitelje koji idealno odgovaraju vama i vašim uslugama. Tako možete pronaći tzv. „naručitelje po vašoj volji“.
- Ispravnim marketinškim mjerama možete privući izravne naručitelje. Na taj način neki tumači i prevoditelji povećavaju svoj honorar, a time i svoje prihode.

- Marketingom možete dugoročno postići veće zadovoljstvo u obavljanju posla jer ako narudžbe za posao pristižu sa svih strana, možete odabrati što vam najviše odgovara. Više ne morate prihvatiti svaku narudžbu, nego možete izabrati one koje vas posebno zanimaju.
- Redovitim marketingom osiguravate si dobru iskorištenost vlastitih kapaciteta i time izbjegavate razdoblja nedovoljnog ili pak dovoljnog broja narudžbi za posao te količine prihoda.

Uspješan marketing pridonosi porastu vašeg zadovoljstva u poslu. Ako primjerice kao prevoditelj radite prije svega za agencije, možete povećati kvalitetu svoga rada ako pomoću marketinga privučete i izravne naručitelje. Suradnja je manje anonimna jer s naručiteljem stupate u izravan kontakt te ako je naručitelj zadovoljan prijevodom, pohvalit će izravno vas. I na koncu, pomoću marketinga samostalni tumači i prevoditelji imaju mogućnost „širenja“ ako to žele. Neki slobodnjaci koji na početku rade same pomoću ispravnog marketinga prije ili kasnije dosegnu točku u karijeri kada imaju više posla nego što mogu sami odraditi. U tom slučaju ili prosljeđuju narudžbe svojim kolegama ili zapošljavaju još tumača ili prevoditelja.

Marka „Ja“

Marketing slobodnih zanimanja razlikuje se od marketinga obrtnika ili velikih tvrtki. U srž slobodnog zanimanja ubraja se da se u središtu nalaze pružatelj usluga i njegove stručne kvalifikacije. Jednako je i kod marketinga slobodnih zanimanja koji se usklađuje s markom „Ja“. Marketing osoba slobodnog zanimanja koje rade same uvijek je predstavljanje sebe samih jer tumači i prevoditelji ne prodaju proizvode nego usluge. Te su usluge individualne i izravno povezane s osobom, kvalifikacijama i osobnošću ponuđača. Mnogim tumačima i prevoditeljima ova se predodžba možda čini neobičnom. Međutim, onome tko ove činjenice postane svjestan, ova spoznaja mogla bi pružiti čak osjećaj olakšanja primjerice onda kada treba odrediti tvz. „USP“ (*Unique Selling Proposition*), odnosno ključno prepoznatljivo obilježje vlastitog poduzeća. To se pitanje ubraja među standardna pitanja u marketingu, a slobodnjaci rijetko mogu dati odgovor na to pitanje. Pogotovo samostalni prevoditelji imaju konkurente s vrlo sličnim vještinama. Zbog toga je ključno prepoznatljivo obilježje osoba sa slobodnim zanimanjem posebice temeljeno na vlastitim kompetencijama. Slobodnjaci stoga više ne bi trebali prikrivati svoje vještine ili misliti da mnogi drugi posjeduju jednake kvalifikacije. To je tako samo na prvi pogled. Svaki je tumač i prevoditelj jedinstven zbog svoje individualne

karijere i svojih jačih strana. Upravo to je ono što treba istaknuti i prikazati u marketinškim materijalima.

Mnogi tumači i prevoditelji pri spomenu marketinga ne pomisle na same sebe kao ključno prepoznatljivo obilježje, nego na kvalitetu usluge kojom žele „reklamirati“ svoju ponudu. Pritom precjenjuju značenje kvalitete usluge za akviziciju naručitelja. Primjerice, upravo izravni naručitelji ne mogu doista procijeniti kvalitetu prijevoda ili tumačenja. Mora ih se uvjeriti na temelju drugih kriterija da je usluga kvalitetna. U to se ubrajaju dobra reputacija, preporuka ili sveukupan profesionalni nastup pružatelja usluga. To može značiti da se komunikacija između naručitelja i pružatelja usluga odvija profesionalno i ljubazno, da obrada narudžbi protječe dobro, da među njima ima kemije ili da su si jednostavno simpatični. Koliko god to možda banalno zvučalo, na koncu ljudi sklapaju poslove jer si vjeruju i simpatiziraju se. Naravno da i usluga mora biti kvalitetna. Međutim, kada je rad konkurenata jednako kvalitetan kao vaš, na kraju krajeva komunikacija čini razliku. Naime, radi se o izravnoj komunikaciji s naručiteljima i razmjeni podataka o vama, bilo u vlastitim marketinškim materijalima ili na društvenim mrežama. Upravo kod tumača i prevoditelja subjektivna kvaliteta usluge u konačnici ovisi o percepciji naručitelja.

I reklama je dio posla

Rezultati istraživanja uspjeha naglašavaju važnost vlastite promocije za poslovni uspjeh. Znanstvenici su utvrdili da stručna znanja ne garantiraju uspjeh. Naprotiv, formula za uspjeh glasi „10 – 30 – 60“ i odnosi se na sljedeće aspekte:

- 10 posto poslovnog uspjeha vezano je uz stručna znanja i kvalitetu rada.
- 30 posto pripisuje se uspješnom marketingu i dobroj komunikaciji.
- 60 posto poslovnog uspjeha izravno je povezano s kontaktima i uspješnim razvijanjem mreže kontakata.

Iako ti postoci od slučaja do slučaja odstupaju od gore navedenih, vrijednosti se vjerojatno kreću u dobrom smjeru. Svi najvjerojatnije iz vlastitog iskustva poznaju ljude koji nisu vrsni u svojoj struci, ali se znaju dobro „prodati“, što ih čini uspješnima. Dakle, što to tumače i prevoditelje čini uspješnijima? Ako se sagledaju rezultati istraživanja uspjeha, ključ uspjeha predstavljaju komunikacija i kontakti. Upravo je to bitno kod marketinga.

Marketinški put

Pomoću ovog priručnika možete korak po korak razviti svoju vlastitu marketinšku strategiju. Pritom se treba usredotočiti na akviziciju izravnih naručitelja. Važne ključne točke na putu do uspješnog vlastitog marketinga su:

1. Prepoznajte vlastite individualne jače strane i vještine.
2. Iznosite svoje jače strane i vještine pismenim i usmenim putem.
3. Investirajte vrijeme u akviziciju naručitelja i ciljano razvijanje mreže kontakata koje je za osobe slobodnog zanimanja uistinu magnet za narudžbe.

Poglavlja ovog priručnika međusobno se nadovezuju i sadržajno se temelje na redoslijedu ključnih točaka na putu do uspješnog marketinga:

U prvom se dijelu prije svega radi o tome kako prepoznati vlastite jače strane i vještine i kako se optimalno pozicionirati na tržištu. Saznat ćete zašto je korisno specijalizirati se kao samostalni prevoditelj ili tumač.

Drugi se dio bavi osnovnom dokumentacijom za vaš marketing, tzv. „osnovnom opremom“. U osnovnu opremu ubrajaju se između ostaloga posjetnica, listovni papir i internetska stranica. Saznat ćete kako od nule isplanirati i profesionalno primijeniti vlastitu osnovnu opremu. Onaj tko već ima marketinšku dokumentaciju svoju dokumentaciju može provjeriti i po potrebi ažurirati pomoću podataka.

Kako se kontakti i razvoj mreže kontakata ubrajaju u jedinstvene faktore uspjeha u području akvizicije naručitelja, u trećem se dijelu knjige radi o akviziciji naručitelja i o raznim mogućnostima uspostavljanja kontakata i osiguravanja predstavljanja. Upoznat ćete najuspješnije metode slobodnjaka za akviziciju naručitelja.

Konačno, u posljednjem dijelu priručnika radi se o razvitku vlastite marketinške strategije. Pomoću konkretnih vježbi postupno ćete razviti marketinški plan koji odgovara vama i vašoj situaciji.

PRVI DIO

Prvi korak ka uspjehu je jasnoća – kako ćete se optimalno pozicionirati

Nitko ne osniva poduzeće bez poslovne ideje. Jednako je kod samostalnih tumača i prevoditelja, čak i ako se njihova djelatnost može razlučiti iz profila zanimanja. Svatko sam za sebe odlučuje kakve usluge želi ponuditi i kakve naručitelje želi imati. Mnogi tumači i prevoditelji posebice na početku samostalne karijere nisu usmjereni na određeni sektor ili određeno područje. Međutim, tko dugoročno radi „sve“ i ne odredi područja na koja će se usredotočiti u svojoj djelatnosti, samo se neko vrijeme može održati na tržištu. Konkurencija je jaka i oni pružatelji usluga koji nude pomalo od svega ubrzo dolaze u nepovoljan položaj. Prevoditelji koji nisu usmjereni na određeno područje konkuriraju prevoditeljima specijaliziranim za tražena područja i u tim područjima imaju preporuke. Čak i ako prevoditelj ili tumač ne posjeduje specijalističko znanje te dobije narudžbu za posao, honorar često nije izdašan. Razlog je tomu što čim naručitelj može zamijeniti prevoditelja, usluga će prije svega biti jeftinija. Po tom pitanju možete nešto učiniti. Pokažite stav. Primijenite svoje jače strane i pozicionirajte se kao stručnjak.

Što vi nudite?

Pozicioniranje je marketinška strategija koja se preporuča svakoj osobi sa slobodnim zanimanjem. Pritom se radi o tome da se istakne posebnost usluge. Ta je „posebnost“, dakle predstavljanje i određivanje profesionalnih kompetencija, cilj pozicioniranja. Za to vam najprije treba biti jasno kakvu ponudu želite imati. Dakle, kakve usluge nudite, tko su vaši naručitelji i što radite bolje od drugih. Slobodnjaci trebaju znati što nude i tko je ciljna skupina njihove ponude. To vam mora biti jasno prilikom izravne komunikacije s naručiteljima, širenja mreže kontakata te u svim marketinškim materijalima. Polazište vašeg marketinga je stoga određivanje vlastite ponude.

✓ Kontrolni popis za inventuru

Popis vam treba olakšati inventuru. Odredite svoju ponudu i odgovorite na sljedeća pitanja, najbolje pismeno. Izdvojite dovoljno vremena za odgovore na pitanja.

1. Što nudite?
2. Na koja ste područja usredotočeni?
3. Koje su vaše prednosti?
4. Što vas zanima?
5. Što radite bolje od drugih? Što vašu ponudu čini jedinstvenom?
6. Kakve koristi možete ponuditi naručiteljima?
7. Tko su vaši naručitelji? (aktualni i/ili željeni naručitelji)

Pomoć pri odgovaranju na pitanja možete pronaći na sljedećoj stranici ovoga priručnika. Prilikom odgovaranja na pitanja ne mislite samo na to kako stvari sada stoje nego i kako bi trebalo biti, dakle na to što biste možda željeli. Radite li većim dijelom za agencije, ali biste htjeli raditi više s izravnim naručiteljima? Bi li vaša ponuda tada možda izgledala drugačije? Na kontrolni popis pored odgovora napišite aktualni nadnevak i sačuvajte ga.

Možda ćete se tijekom čitanja ovog priručnika o marketingu neprestano vraćati na definiranje ponude, područja na koja ste usredotočeni i jačih strana. Možda ćete mijenjati ili konkretizirati svoje odgovore što ćete se time više baviti. Stoga popis smatrajte „radnom verzijom“ ili „dokumentom podložnim promjenama“ koji će vam pomoći jasno utvrditi vašu ponudu i vaše jače strane.

Put do pozicioniranja na tržištu

Upravo se samostalni prevoditelji ili tumači trebaju mudro pozicionirati kako bi se istaknuli među konkurentima na tržištu. Tko nudi isto što i drugi, teže će se pozicionirati. Unatoč tomu, mnoge se osobe sa slobodnim zanimanjem boje iznijeti svoje stavove i jasno se pozicionirati. U vezi s pozicioniranjem postoje dvije uobičajene prepreke koje su zasnovane na razmišljanju slobodnjaka, a to je da mnogi podcjenjuju vrijednost vlastitog rada i misle da drugi pružaju usluge na isti način. Pretpostavljaju da zapravo ne nude ništa posebno čime bi se mogli pozicionirati. Ali to je zabluda. Tek kada tumači ili prevoditelji popričaju s naručiteljima, mogu saznati neke zanimljivosti. Pritom prevoditelji možda doznaju da neki konkurenti izrađuju prijevode koji zahtijevaju preinake. Ili da se neki ne pridržavaju ugovorenih rokova. Stoga ne budite preskromni kada je u pitanju vaš rad.

Još jedna prepreka na putu do pozicioniranja je pomisao da će široka ponuda potaknuti pristizanje narudžbi. Neki odmah odrede deset područja u kojima prevode, u nadi da će na taj način dobiti mnoge potencijalne upite. Zbog straha da unaprijed ne otjeraju naručitelje ne usude se navesti manji broj područja u kojima prevode. To ima upravo suprotan učinak jer je konkurencija prevelika. Naime, ako svojim kolegama, koji su specijalizirani za jedno traženo područje, konkurirate u deset područja, mogli biste doći u nepovoljan položaj. Danas naručitelji više nego ikada traže stručnjake jer je izbor pružatelja usluga ogroman. Konferencijskim se tumačima, koji se obično ne specijaliziraju za određeno područje, također preporuča da prepoznaju i navedu vlastite prednosti. Za konferencijske tumače je također bitno prilikom komunikacije pojasniti što im posebno dobro ide i što ih razlikuje od konkurenata u njihovom sektoru. Slijedi primjer kako bi se razjasnio učinak područja na koja su prevoditelji i tumači usredotočeni na potencijalne naručitelje:

- Stavite se na mjesto naručitelja koji traži prevoditelja za engleski jezik i uspoređuje prevoditelje na internetu. Naručitelj pronalazi tri prevoditelja. Prevoditelj A završio je studij prava i prevodi u sektoru prava i gospodarstva. Prevoditelj B za engleski jezik odrastao je u dvojezičnom okruženju. Prevodi književnost i marketinške tekstove. Specijaliziran je za prevođenje brošura, internetskih stranica i slogana te njihovo prilagođavanje drugim kulturama. Naposljetku, prevoditelj C, kako navodi njegova internetska stranica, prevodi u područjima tehnike, gospodarstva, prava, marketinga i medicine. Kojeg prevoditelja biste vi kontaktirali kada biste se stavili na mjesto naručitelja? Kada biste imali pravni tekst, koga biste prije kontaktirali? Kome biste se javili za prijevod brošure i internetske stranice?

Pri razvijanju vlastite ponude i pozicioniranju na tržištu uvijek se stavite na mjesto naručitelja i sagledajte potragu za prikladnim pružateljem usluga i odabir prikladnog pružatelja usluga iz

njegove perspektive. Na što biste pazili? Što bi pozitivno utjecalo na vašu odluku? Sljedeća će vam obrazloženja pomoći oko razvoja vlastite strategije pozicioniranja. Usporedno s time možete raditi s kontrolnim popisom za inventuru i na taj način predstaviti svoj osobni profil.

Faktor prednosti

Većini je na temelju njihove izobrazbe za prevoditelja ili tumača relativno lako utvrditi pitanje ponude. Međutim, kada se radi o prepoznavanju vlastitih prednosti, već nailaze na poteškoće. Mnogima je posve razumljivo da im ide dobro ono što nude. Zbog toga im je teško prepoznati vlastite prednosti. Zar se radno iskustvo, iskustvo boravka i usavršavanja jezika u inozemstvu te jezična kompetencija podrazumijevaju u zanimanju i nisu vrijedni spomena? Ono što ljudima izvana djeluje posebno, prevoditeljima i tumačima često je samo po sebi razumljivo. Sljedeća bi vam obrazloženja trebala pomoći otkriti individualne jače strane.

Kvalifikacije i radno iskustvo

Mnogi tumači i prevoditelji kod marketinga zaborave spomenuti svoje kvalifikacije i radno iskustvo, što je šteta jer ti aspekti predstavljaju temelj njihovog posla. Budući da titula „tumača“ ili „prevoditelja“ nije zaštićena, svatko tko svaku pojedinu kvalifikaciju na tom području smatra prednošću i navodi kao prednost čini dobu stvar. Isto vrijedi za radno iskustvo i dobre preporuke jer oba aspekta idu u prilog vama i potiču na suradnju s vama. Pritom je važno znati da se ne vrednuje samo radno iskustvo koje ste stekli kao samostalan prevoditelj ili tumač. Onaj tko je prije samozapošljavanja bio zaposlen kao prevoditelj ili tumač, to bi svakako trebao smatrati prednošću i navesti to. Naručitelju je prije svega bitno radno iskustvo, a ne jeste li to radno iskustvo stekli kao samozaposlena osoba ili zaposlenik.

Ono što mnogim novopečenim tumačima i prevoditeljima otežava uvid u vlastite jače strane je činjenica da su prije radili u drugoj struci. Mnogi su promijenili zanimanje, a životopis im je ispunjen raznim poslovima. Jeste li i vi jedni od njih? U ranijim ste se životnim fazama bavili nekom drugom ili čak nekolicinom drugih djelatnosti? Prije ste možda bili inženjerka strojarstva, kemičarka ili medicinska asistentica? Pogriješili biste kada biste ta individualna radna iskustva, a kamoli stručno osposobljavanje gurnuli pod tepih. Tko dolazi iz zaposlenja u drugom sektoru, nema razloga to skrivati. Iskustvo u drugom zanimanju može biti i velika prednost. Prednost za one koji iz druge djelatnosti prelaze u struku prevoditelja i tumača leži u

tome da im rad u prijašnjem zanimanju otvara vrata ka mogućoj specijalizaciji. Znaju kako sektor funkcionira i sakupili su insajderske podatke koji im mogu olakšati akviziciju naručitelja. To posebice vrijedi za zrelije osnivače vlastitog malog poduzeća koji još nemaju toliko prevoditeljskog iskustva.

▪ **Primjer iz prakse**

Elizabeta ima 55 godina i diplomirana je kemičarka. Tek se osamostalila kao prevoditeljica na području kemije. Još dok je radila u kemijskom poduzeću nije samo čitala svu stručnu literaturu na engleskom nego je i sve izvještaje o rezultatima istraživanja sastavljala na engleskom. Povrh toga je za potrebe samozapošljavanja stekla diplomu kvalificiranog prevoditelja za engleski jezik. Međutim, rad u prethodnom zanimanju teško vidi kao prednost. Najradije bi prešutjela da je 15 godina radila kao kemičarka. Ipak se želi pozicionirati kao stručna prevoditeljica. Strahuje da naručitelji možda neće povjerovati u njenu prevoditeljsku kompetenciju.

Unutarnje zapreke koje se formiraju u glavi mnogih osnivača vlastitog malog poduzeća često su neutemeljene. Upravo je radno iskustvo, čak i u drugom sektoru, prednost i razlikuje nas od konkurenata. Prethodno radno iskustvo može postati glavnim fokusom rada jer daje prednost što se tiče praktičnog iskustva. Možda i osobni kontakti opstanu u novom sektoru, što također može biti korisno za akviziciju naručitelja. Tko ima priznatu kvalifikaciju u sektoru prevođenja, ne treba se bojati da će naručitelj posumnjati u njegovu prevoditeljsku kompetenciju.

Mlađi početnici u poslu također u pravilu mogu posjedovati stečeno praktično iskustvo. Neki su možda odradili praksu u kakvoj prevoditeljskoj agenciji ili u okviru studija izradili svoje prve prijevode. U radno iskustvo mogu se ubrajati i prijevodi napravljeni za poznanike ili u okviru dobrovoljnog rada ako su bili većeg opsega ili ako su već mnogo godina u procesu izrade. Prevoditeljica ili tumačica koja već godinama dobrovoljno radi za agenciju za posvajanje sa sjedištem u Kolumbiji ili mladi prevoditelj koji je preveo internetsku stranicu svoje udruge u sektoru zaštite okoliša, trebali bi to radno iskustvo navesti u okviru inventure na svojoj kontrolnoj listi. Možda ne bude od koristi kod pozicioniranja jer je to premalo iskustva. Ali ako primjerice žele sastaviti nešto za vlastitu internetsku stranicu, ta iskustva mogu navesti kao preporuke.

Znanje stranih jezika

Mnogi tumači i prevoditelji podcjenjuju važnost teme „znanja stranih jezika“ za naručitelje jer im se čini da je to jednostavno razumljivo samo po sebi. Mnogi tumači i prevoditelji tom

aspektu u komunikaciji ne pridaju veću važnost, zbog čega to drugi koriste i na taj način privlače naručitelje. Dakle, ako ste nekoliko godina živjeli u inozemstvu i ondje pohađali školu ili fakultet, to je doista prednost i ide vam u prilog. Isto tako je i sa svim tumačima i prevoditeljima koji su odrastali u dvojezičnom okruženju. To vam ide u prilog i razlikuje vas od nekih drugih tumača i prevoditelja. „Učinak materinskog jezika“ također ne treba podcjenjivati jer ako netko radi u Njemačkoj, ali je primjerice Englez ili Francuz, ima znatnu prednost pred njemačkim kolegama koju bi trebao navesti. Onaj tko je dugi niz godina radio u inozemstvu, to bi jednako tako trebao smatrati svojom jačom stranom koja mu kasnije u sektoru ili u komunikaciji može biti korisna.

Faktor osobnosti

Postoje prednosti koje su vidljive iz osobnosti poduzetnika. To se znanje ne može naći u svjedodžbama ili certifikatima, ali zato je uvjerljivo u kontaktu s naručiteljima. Možda je upravo to područje u kojem možete pokazati svoje jače strane? Razmislite o tome koje su vaše pozitivne osobine. Radite li naročito brzo, pedantno i u skladu s ugovorenim terminima? Što vaši kolege cijene kod vas? Za što vas naručitelji znaju pohvaliti? Možda bi bilo dobro da porazgovarate s kolegicom ili kolegom kojima vjerujete i zamolite ih za iskrenu povratnu informaciju. Može biti vrlo zanimljivo saznati što drugi cijene kod nekoga.

Faktor koristi naručitelja

Mnogima je teško odrediti kakvu korist mogu ponuditi naručitelju. Zapitajte se sljedeće. Što naručitelj dobiva suradnjom s vama? Kakvu korist ima? Postoji li ikakva dodatna korist koju mu možete ponuditi? U nastavku navodimo nekoliko prijedloga koji vas možda navedu da spoznate vlastite prednosti koje se tiču koristi naručitelja:

- Nudite li prijevode prema načelu „četiri oka“?
- Radite li sa sustavima prijevodnih memorija i osiguravate li si na taj način konzistentnost velikih projekata?
- Prevodite li tekstove izravno u *layoutu* i na taj način naručitelju štedite vrijeme?
- Jesu li vaši prevedeni tekstovi toliko precizni i lektorirani da ih naručitelj ne mora preinačivati?

- Možete li suradnjom s kolegama ponuditi prijevode s drugih jezika ili na druge jezike?
- Posvećujete li se i tumačenju i organizirate li timove tumača?
- Preuzimate li kao tumač i prevođenje konferencijskih materijala?
- Živate li u blizini neke državne granice i možete li iz toga izvući i ponuditi neke prednosti?

Kako ćete dotjerati vlastiti profil

Kada vam je jasno što nudite i koje su vaše jače strane, već ste mnogo postigli. U sljedećem je koraku za pozicioniranje bitno iz obilja prednosti izdvojiti aspekte koji vam najbolje idu u prilog.

U postojećim marketinškim priručnicima piše da svako poduzeće treba ključno prepoznatljivo obilježje. Nešto što poduzeće čini jedinstvenim. U vezi s tim često se savjetuje da se pronade i zauzme neka tržišna niša. Međutim, uobičajeni samostalni prevoditelji ili tumači to često ne uspijevaju. Djelokrug i tržište prevoditelja i tumača relativno su određeni. Unatoč tome svaki tumač i prevoditelj ima ključno prepoznatljivo obilježje odnosno „USP“. Naime, to ključno obilježje krije se u samom poduzetniku, i to u njegovoj osobnosti, u jedinstvenoj kombinaciji njegovih kvalifikacija, jačih strana i individualnog radnog iskustva. Upravo je to bitno za uspješno pozicioniranje.

Budući da svaka osoba slobodnog zanimanja u pravilu posjeduje niz prednosti koje joj idu u prilog, kod odabira vrlo važnih argumenata za komunikaciju bitna je i perspektiva naručitelja. Zbog toga je korisno zamijeniti strane i staviti se na mjesto naručitelja. Promatrajući druga poduzeća, čak i iz nekog drugog sektora, može se mnogo toga naučiti. To mogu biti sektori koji vas privlače, ali i oni koji vas baš i ne zanimaju. Obratite jednom pažnju na sebe i svoje kupovne navike. Primjerice, gdje kupujete traperice? Kupujete li ih u specijaliziranim prodavaonicama, diskontnim prodavaonicama ili putem interneta? Što vam je prilikom kupovine važno? Je li vam važna kvaliteta materijala? Ili savjetovanje s prodavačem i dobra kvaliteta usluge? Veliki izbor? Ili da damo drugi primjer iz sektora uslužnih djelatnosti. Možda ste u potrazi za grafičkim dizajnerom ili programerom za vaše marketinške materijale. Na što ćete obratiti pažnju prilikom odabira? Na to da pružatelj usluga živi u vašoj blizini? Da vam može predočiti privlačne preporuke i radne uzorke? Da nije preskup, ali možda baš i ne „prejeftin“? Onako kako se vi ponašate u kupovini, tako se mnogi naručitelji ponašaju kada ste u pitanju vi i vaše usluge. Uzmite u obzir perspektivu naručitelja prilikom izrade svog profila.

Kako ćete odrediti vlastita područja na koja ćete se usredotočiti

Ako radite s kontrolnim popisom za inventuru, još jednom pogledajte svoje odgovore sa stajališta potencijalnog naručitelja. Što vašu uslugu čini zanimljivom za njega? Koje vaše jače strane imaju značenje iz perspektive naručitelja? Što vas razlikuje od ostalih prevoditelja i tumača? Koji su aspekti dovoljno jaki da vas pozitivno istaknu među konkurentima? Možda pojedine argumente sa svoje liste označite nekim simbolom. Zvezdicu stavite za dobar argument. Dvije zvezdice znače da je argument jako dobar. Tri zvezdice stavite pored najboljeg argumenta. Koja jedinstvena kombinacija kvalifikacija, prednosti i osobnosti proizlazi iz toga?

▪ Primjer iz prakse

Tim je prevoditelj za engleski jezik. Prilikom predstavljanja na jednom je seminaru ispričao kako prevodi zapravo sve. Dok je odgovarao na pitanja polaznika seminara, ispostavilo se da se uglavnom radi o tekstovima iz područja informacijskih tehnologija. Narudžbe za posao najčešće mu šalju prevoditeljske agencije. Nadodaje kako je osim toga izradio niz prijevoda igara za jednog proizvođača igara. Prvenstveno se radilo o društvenim igrama. Kaže da je i sam obožavatelj igara i dosta vremena provodi igrajući videoigre. Dok govori o igrama, odjednom sav živne. Jasno se vidi da mu prevođenje u sektoru igara predstavlja posebno velik užitek.

Zanimanje za neku temu može vas usmjeriti ka uspješnom pozicioniranju. Najbolje bi bilo da nađete područje na koje ćete se usredotočiti i koje vas zanima jer ćete onda doista biti dobri i sasvim autentični u tome. U slučaju prevoditelja Tima, sektor igara može se bez problema kombinirati s obećavajućim sektorom informacijskih znanosti. Tim se stoga najbolje može pozicionirati kao stručni prevoditelj za informacijske tehnologije i igre u koje se ubrajaju i videoigre te klasične igre. Svatko bi tijekom pozicioniranja trebao uzeti u obzir tržište. Budući da sektor videoigara brzo napreduje, Timu bi se dugoročno mogla pružiti specijalizacija u tom dijelu tržišta.

Korisne kombinacije područja na koja ćete se usredotočiti

Kako bi se prevoditelji uspjeli pozicionirati, bilo bi dobro da odaberu dva ili najviše tri područja odnosno sektora na koja će se usredotočiti. Na taj način prevoditelj nije ograničen samo na jedan sektor ako ovisno o konjunkturi posao u nekom području neće ići najbolje. Prilikom odabira područja na koje ćete se usredotočiti s jedne je strane korisno utvrditi koje stručno

znanje posjedujete. S druge je strane bitno uzeti u obzir tržište. Primjerice, je li tržište dovoljno veliko, ima li mnogo konkurenata u tom sektoru, kakve su u tom sektoru šanse za dobivanje narudžbi i je li sektor u porastu te ima li budućnost? Budite realistični prilikom razmatranja i u uži izbor uvrstite samo ona područja koja će vas na temelju veličine vašeg poduzeća opskrbiti s dovoljno posla. Ako odjednom imate više opcija i ne možete se odlučiti između njih, mogli biste odabrati one sektore u kojima „ima novca kao pljeve“. Dakle, ako se kolebate između kulture i medicine, zarada je primjerice bolja u sektoru medicine.

Tu je, međutim, i faktor razonode. Ne treba zanemariti užitak u obavljanju posla ako želite dugoročno biti motivirani te ako imate žarku želju biti samostalni. Stoga vam savjetujem da se usredotočite na jedan ili dva isplativa sektora, kao npr. gospodarstvo i pravo. Uz to možete odabrati još jednu temu koja vam predstavlja zadovoljstvo. To može biti sektor kulture ili prevođenje knjiga za djecu. Možda imate i hobi koji volite? Možda u slobodno vrijeme rado jedrite i željeli biste prevoditi stručne časopise u tom sektoru? Neobične kombinacije područja kojima se bavite često rezultiraju zanimljivim pozicioniranjem koje vas razlikuje od konkurenata i koje naručitelji mogu lako zapamtiti. I naručitelji su ljudi. Ako vaš izravni naručitelj iz sektora gospodarstva rado jedri ili je obožavatelj kulture, čak ga tim „sporednim područjem“ možete osvojiti.

Često postoje oprečna područja koja možda na prvi pogled ne idu zajedno. Upravo suprotno, oprečna područja mogu djelovati zanimljivo i izraziti osobnost poduzetnika.

▪ **Primjer iz prakse**

Monika je pravница i prevoditeljica usredotočena na pravne tekstove i tekstove iz sektora prehrane. To u početku djeluje neobično, ali je istovremeno razlog zbog kojeg ljudi kod upoznavanja odmah upamte njeno ime i područja kojima se bavi. Prilikom predstavljanja kaže: „Volim dobru hranu i uživam u pripremi hrane. Za razliku od prevođenja pravnih tekstova, uživam i tu i tamo prevesti internetske stranice ili marketinške materijale iz sektora prehrane.“ Posve je jasno da je takvo pozicioniranje upечатljivo, a Moniki to vrlo simpatično polazi za rukom. Ljudi će upamtiti činjenicu da je pravница.

Monikino pozicioniranje je na prvi pogled neobično, ali funkcionira, čak i kod naručitelja. Svatko si nesvjesno zamisli osobu kojoj odgovaraju opisane karakteristike. Osim što se takvim pozicioniranjem navode stručne kvalifikacije, pokazuje se da je osoba simpatična i da ostavlja dobar dojam. Ne treba podcijeniti značenje ovih dvaju faktora za uspješno pozicioniranje. Prilikom akvizicije naručitelja postoje moguće poveznice između tih dvaju sektora.

Dodatne usluge kao ključno prepoznatljivo obilježje

Možda je ono posebno što mnogi traže u ponudi neka dodatna usluga. Neki tumači i prevoditelji nude i savjetovanje u međukulturnim pitanjima. Ovisno o ciljnoj skupini to može biti ključno prepoznatljivo obilježje za naručitelje. Za prevoditeljicu i tumačicu za kineski jezik to obilježje može biti da primjerice kao pratnja putuje s naručiteljima u Kinu ili ih prije službenog posjeta savjetuje o kulturnim razlikama. U tom se slučaju savjetuje da se naručiteljima stalno daje na znanje da se nude obje usluge jer je naručiteljima ta kombinacija od koristi te pokazuje da se doista radi o stručnjakinji za Kinu. Međutim, postoje i druge usluge koje mogu biti kontraproduktivne. Kombinacija koja bi mogla poljuljati vaš profil kao tumača i prevoditelja dodatne su usluge „poduke jezika“ i „razgledavanja grada“ na stranom jeziku. Iz tog je razloga u ovom slučaju bitno naći svoj put i pomno razmisliti kako se želite pozicionirati. Želite li se prikazati kao nastavnik stranog jezika koji usput prevodi ili kao prevoditelj koji usput predaje? Razmislite o tome hoće li druga usluga uvećati ili umanjiti vrijednost zanimanja prevoditelja ili tumača. Odvjetnica ili liječnica koja prevodi za sebe će vjerojatno najprije reći da je odvjetnica ili liječnica koja se uz to bavi prevođenjem.

S druge strane, tumačica koja povremeno radi i kao glasnogovornica to dvoje može dobro kombinirati. Ta kombinacija čak uvećava vrijednost prevoditeljske djelatnosti jer su u ovom zanimanju ugodan glas i elokventnost prednost. Prevoditelj koji ujedno radi i kao kopirajter te glasnogovornik suočava se s problemom. Naime, naručitelji se mogu zapitati u koju se od te tri usluge mogu pouzdati, što mu doista dobro ide i zna li možda sve samo na papiru? Tko naginje na dvije strane mogao bi razmisliti o tome da svoje područje djelovanja možda proširi na drugi sektor, odvojeno od sektora prevođenja i tumačenja. Za to su mu onda potrebne dvije posjetnice i dvije internetske stranice. Kod toliko različitih djelatnosti jedno je jasno. Naime, usluga je zanimljiva potpuno različitim ciljnim skupinama kojima se u marketingu uvijek potrebno obraćati na drugačiji način.

Riječ-dvije na temu honorara

U marketing se ubraja i određivanje vlastitog honorara. Stručnjaci pritom govore o „politici cijena“ jer o uspjehu proizvoda ili usluga ne odlučuje samo kvaliteta prijevoda nego izvjesnu ulogu igra i cijena. Stoga biste u vezi s pozicioniranjem trebali promisliti i o honoraru koji tražite za svoj rad. Nije preporučljivo da se pozicionirate kao najjeftiniji ponuđač usluga, a

posebice ako se specijalizirate i ako vas naručitelji trebaju doživjeti kao stručnjaka za vaše područje. Prilikom određivanja odgovarajućeg honorara za vlastite usluge mogao bi vam pomoći razgovor s iskusnim kolegama s istom kombinacijom jezika. Pomoći vam također može „Pregled visine honorara za usluge prevoditelja i tumača“ koji izdaje njemački Savez tumača i prevoditelja (BDÜ). Pregled visine honorara temelji se na rezultatima ankete o honoraru koju Savez redovito provodi. I mikroekonomski se može izračunati koje prihode morate ostvariti, a time i koliki bi trebao biti vaš honorar. Zatim se rezultat tog izračuna mora razmotriti i uskladiti s obzirom na tržište. U uredničkim dijelovima Pregleda visine honorara postoje izračuni koji vam pritom mogu poslužiti kao primjer.

▪ **Primjer iz prakse**

Sebastian je prevoditelj za područje tehnike i dobar je u tome. Prije nego li je upisao prevoditeljski studij, četiri je godine studirao strojarstvo, a nakon fakulteta se prvo na dvije godine zaposlio kao prevoditelj za područje strojarstva. Pozicionirao se za stručne prijevode iz područja tehnike s naglaskom na sektoru strojarstva te za područje lokalizacije softvera jer gaji veliku strast prema području informacijskih tehnologija. Do sada je uspio izgraditi veliku bazu stalnih naručitelja koja se sastoji od agencija i izravnih naručitelja. Već godinama za neke proizvođače prevodi, odnosno redovito aktualizira kataloge i upute za uporabu. Njegov je honorar prosječan. U njegove se naručitelje ubrajaju čak i agencije koje su poznate po niskim cijenama. I te ga agencije zovu u hitnim slučajevima jer je poznat kao stručnjak za prevođenje tekstova iz područja strojarstva, a on za svoj rad dobije traženi honorar.

Ni u kojem slučaju nemojte misliti da najjeftiniji ponuđač usluga uvijek dobije posao. Kada izravni naručitelj prikupi više ponuda, često odabere srednju ponudu jer kod najjeftinije sumnja u kvalitetu. Mnogi samostalni prevoditelji ili tumači strahuju da bi cijena njihove ponude mogla biti previsoka i da neće dobiti narudžbu za posao. Iz tog razloga unaprijed odrede nizak honorar za svoj rad. Takva je strategija prihvatljiva kada se radi o osnivačima vlastitog malog poduzeća i može biti dobar način da se stekne radno iskustvo i dobiju preporuke. Međutim, na taj način dugoročno štete sebi samima. Onome kojega naručitelji otpočetka znaju po povoljnim cijenama, bit će teško dići cijene. Kada radite po niskim cijenama i na kraju mjeseca na računu nemate ni kune, to se može negativno odraziti na vašu motivaciju i životnu radost. Zato bi bilo dobro da nađete uzore iz vašeg zanimanja koji uspješno rade samostalno, vidite kako oni rade te preuzmete koju ideju od njih. Vjerujte u sebe jer tako možete povećati svoj honorar.

Dugoročni cilj marketinga tumača i prevoditelja, a posebice prevoditelja za najrasprostranjenije jezike, trebao bi biti da se specijaliziraju i dugoročno profiliraju kao „stručnjaci“ u pojedinim

odabranim područjima. Na taj će vam način uspjeti da se pozitivno istaknete među konkurencijom.

ČETVRTI DIO

Iz teorije u praksu – kako ćete razviti i provesti vlastitu marketinšku strategiju

U prošlim ste poglavljima pročitali da se marketing sastoji od mnogih aspekata. Za tumače i prevoditelje postoji mnoštvo mogućnosti kako mogu privući i zadržati naručitelje i time osigurati svoj opstanak na tržištu. Nisu svaki prijedlog i svaka strategija u jednakoj mjeri prikladni za svaku samozaposlenu osobu. Osnivač vlastitog malog poduzeća neće poduzeti iste mjere za akviziciju novih naručitelja kao ugledna osoba sa slobodnim zanimanjem. Akvizicija novih naručitelja također je pitanje osobnosti. Šutljivi prevoditelj koji najradije sjedi za radnim stolom u kućnom uredu odabrat će drugačije metode za akviziciju naručitelja nego komunikativna i susretljiva tumačica.

- Ako vam u samostalnosti ide dobro i želite učiniti nešto po pitanju svojeg marketinga kako biste privukli nove naručitelje, potražite nadahnuće među idejama u ovom priručniku. Iz savjeta izdvojite one ideje koje vam se posebno svide i provedite ih u djelo. Važno je da vam odgovaraju mjere za akviziciju naručitelja. Ako ste s punim uvjerenjem usredotočeni na akviziciju naručitelja, to bi trebalo ići „kao podmazano“. Ta je intuitivna metoda prikladna za tumače i prevoditelje zadovoljne svojom poslovnom situacijom i neprekidno žele širiti bazu stalnih naručitelja.
- Međutim, ako želite poboljšati svoju poslovnu situaciju i povećati honorar, vrijeme je da se posvetite strateškom marketingu. Preispitajte se i razmislite o tome koji su vaši ciljevi, što želite postići i gdje se vidite za jednu, tri ili pet godina.

Na sljedećim ćete stranicama saznati kako razviti marketinšku strategiju koja vam odgovara i koja će vam pomoći da napredujete u poslu. Razvijete li strategiju u pisanom obliku, to će vam omogućiti jasan uvid u potrebne resurse te mjerenje uspjeha vaših marketinških aktivnosti.

Korak po korak do strategije

Kao samostalni tumač ili prevoditelj nemate ni vremena ni novaca na bacanje, zbog čega je razuman potez svjesno raspolagati vlastitim resursima, posebice ako imate mali proračun. Stoga zabilježite svoje ciljeve u pisanom obliku i razvijte marketinšku strategiju temeljenu na vašim

ciljevima koja optimalno odgovara vašoj situaciji, vašem proračunu i vašoj osobnosti. Vlastiti marketinški plan možete razviti u četiri koraka:

1. korak: Polazište

U prvom se koraku radi o inventuri, gdje je potrebno opisati koje je polazište vašeg marketinga. Ozbiljno promislite o svojoj sadašnjoj situaciji:

- Kako vam trenutno ide?
- Što vam ide dobro?
- Koje su vaše slabe točke?
- Što želite promijeniti?

2. korak: Ciljevi

U drugom se koraku radi o određivanju ciljeva. Zapitajte se što želite postići u poslu i što namjeravate dalje. Odredite ciljeve što preciznije i zapišite u svojim bilješkama u kojem biste ih vremenu htjeli postići:

- Što želite postići?
 - za godinu dana?
 - za tri godine?
 - za pet godina?

Slijedi nekoliko primjera koji vam mogu poslužiti kao pomoć pri određivanju ciljeva. Kao kratkoročni si cilj možete zadati da u roku od godine dana privučete i zadržite određen broj novih naručitelja. U tom slučaju to možete zapisati ovako: „Do prosinca sljedeće godine privući ću tri izravna naručitelja iz moje struke.“ Možda si postavite i cilj da ostvarite određeni promet, kao npr.: „U sljedeće tri godine želim povećati promet za 20 posto.“ Važno je čim preciznije postaviti ciljeve koje želite ostvariti u određenom razdoblju kako bi ti ciljevi bili konkretni i mjerljivi. Možda vam se u prvi mah čak učini kao da sanjate kada napišete da želite povećati promet za 20 posto? Ne odustajte od svojih želja i ciljeva. Svaki put počinje prvim korakom. Samo onaj tko si postavi ciljeve zna kamo će ga njegov put odvesti.

3. korak: Strateški put

U sljedećem koraku marketinškog planiranja važno je odrediti strategiju pomoću koje možete ostvariti svoje ciljeve. Analizirajte prethodno definirane ciljeve. Koji će vas strateški put dovesti do njih? Uspješna se marketinška strategija temelji na optimalnoj kombinaciji četiriju marketinških elemenata, a to su ponuda, cijena, distribucija i komunikacija. Proučite svoje ciljeve jedan po jedan i razmislite koje su vaše poslovne mogućnosti s obzirom na njih.

- Ponuda: Biste li trebali promijeniti nešto u vezi s uslugom?
- Cijena: Biste li trebali prilagoditi honorar?
- Distribucija: Biste li se mogli koristiti drugim ili dodatnim distribucijskim kanalom?
- Komunikacija: Što biste mogli usavršiti s obzirom na komunikaciju?

Slijedi nekoliko primjera. Ako želite povećati promet, to biste mogli postići tako da povećate i honorar te taj novi honorar naplatite. Ako je jedan od vaših ciljeva da naplatite veći honorar, postoje opet razni načini kako ga ostvariti. Primjerice, mogli biste se odlučiti za specijalizaciju. Kao stručnjaka za određeno područje nije vas lako zamijeniti, a i lakše ćete povećati vlastiti honorar. Jeste li se možda već specijalizirali, ali trenutno najviše prevodite za agencije? U tom bi slučaju vaša strategija mogla biti da od sada privlačite izravne naručitelje.

Marketinški miks

<p style="text-align: center;">Ponuda</p> <p>Kako možete razraditi svoje usluge da budu posebno zanimljive i korisne naručiteljima?</p>	<p style="text-align: center;">Cijena</p> <p>Kako obračunavate honorar?</p>
<p style="text-align: center;">Distribucija</p> <p>Kojim putem pružate uslugu naručitelju?</p> <ul style="list-style-type: none">• posredovanjem agencije?• putem neke društvene mreže?• posredovanjem kolega?<ul style="list-style-type: none">• izravno?	<p style="text-align: center;">Komunikacija</p> <p>Što priopćavate svojim uslugama?</p> <p>Kojim se komunikacijskim kanalima pritom služite (npr. internetskom stranicom, reklamnim pismom, širenjem mreže kontakata)?</p>

Slika: Marketinški miks: Kod marketinga se sve svodi na uspješnu kombinaciju četiriju marketinških elemenata.

4. korak: Planiranje aktivnosti

Iz strategije razvijte plan aktivnosti. Riječ je o izravnim mjerama koje možete poduzeti kako biste ostvarili zadane ciljeve. Isplanirajte svoje aktivnosti za sljedećih dvanaest mjeseci u pisanom obliku. Ako marketinške aktivnosti izazovu troškove, taj podatak također uvrstite u svoj marketinški plan. Planirajući mjere dobivate jasniju ideju o tome koje biste zadatke još trebali izvršiti i je li vaš plan realističan. U početku je dovoljno napraviti plan u osnovnim crtama. Dakle, napišite u natuknicama one mjere koje želite poduzeti i koje će vas približiti ostvarenju ciljeva.

Ako vam je cilj, primjerice, povećanje prometa i u svojim ste natuknicama kao strateški put odredili da želite privući izravne naručitelje, vjerojatno morate ulagati u marketinške materijale te ciljano poduzimati mjere kako biste privukli i zadržali izravne naručitelje. Pa tako u planu aktivnosti treba navesti konkretne aktivnosti koje će vas dovesti do cilja. Zapitajte se je li vaša internetska stranica informativna ili je vrijeme da izmijenite sadržaj stranice te koje biste metode za akviziciju naručitelja mogli primijeniti kako biste doprli do ciljne skupine. Za više informacija na tu temu vratite se na poglavlje priručnika koje se time bavi i izaberite marketinške aktivnosti koje bi vam mogle najviše koristiti. Ako želite urediti svoju internetsku stranicu, u poglavlju o osnovnoj opremi naći ćete korisne informacije o tome što je bitno za uspješnu internetsku stranicu (od 54. stranice). Ako tražite ideje vezane uz akviziciju naručitelja, u trećem ćete dijelu priručnika naći mnoštvo primjera na temu akvizicije naručitelja (od 77. stranice). Pritom je dobro znati da neke aktivnosti brže pokazuju rezultate od drugih. Primjerice, savjeti iz područja oglašavanja vrlo su prikladni za kratkoročnu akviziciju naručitelja. Druge aktivnosti imaju dugoročni učinak i u jednakoj su mjeri zanimljivi kao npr. ciljano širenje mreže kontakata. U plan aktivnosti korisno je integrirati ne samo aktivnosti s kratkoročnim nego i one s dugoročnim učinkom. vaš bi plan za sljedećih dvanaest mjeseci mogao izgledati ovako:

1. Dati napraviti nove posjetnice. (nadnevak/troškovi)
2. Urediti internetsku stranicu. (nadnevak/troškovi)
3. Opet posjetiti regionalni stručni susret. (nadnevak/troškovi)

4. Ispitati potencijal društvenih mreža za akviziciju naručitelja i registrirati se kao član na nekoj društvenoj mreži. (nadnevak/troškovi)
5. Napisati reklamno pismo. (nadnevak/troškovi)
6. Posjetiti specijalizirani sajam. (nadnevak/troškovi)

Planiranje s određenim vremenskim rokom u kojem želite provesti plan i predviđanje troškova imaju mnoge prednosti. Naime, na taj način već na prvi pogled možete utvrditi jesu li vaši planovi realistični u odnosu na, primjerice, vremenski period koji vam je potreban za provedbu marketinga. Osim toga, planiranjem možete brzo utvrditi hoće li financijski biti moguće provesti sve aktivnosti u dvanaest mjeseci. Ako vam proračun nije dostatan za sve planove, razmislite možete li svoje ideje prilagoditi proračunu. Koje su alternative vašem prvotnom planu? Ako vam se na popisu nalazi internetska stranica, razmislite mora li ona biti opsežna ili će vam za početak biti dovoljna manja internetska stranica. Ako ste u potrazi za društvenim mrežama, a za članstvo uz obvezu pokriva troškova istovremeno više njih dolazi u obzir, prvo izaberite jednu društvenu mrežu i potrudite se oko sadržaja koje na njoj objavljujete. Članstvo uz obvezu pokriva troškova na nekoj drugoj društvenoj mreži malo će pričekati. Marketinški vas plan ne bi trebao frustrirati niti biste u njemu trebali postaviti nedostižne ciljeve. Dakle, razvijte realistični plan koji vam neće stvarati vremenski i financijski pritisak, ali će sadržavati pojedine ciljeve koji će vam biti izazov.

Bilježite sve male korake

Bilo bi dobro da svoj marketinški plan podijelite na pojedinačne izvedive male korake kako biste doista ostvarili svoje ciljeve te kako ne biste ustuknuli pred „velikom“ obavezom zvanom marketing. Zabilježite sve prijelazne korake u skladu s bilješkama iz svog marketinškog plana. Pritom se misli na sve aktivnosti koje trebate provesti kako biste došli do konačnog rezultata. To možete lako postići ako sastavite popis svega što trebate napraviti. Za sve male korake iz marketinškog plana navedite vremenski rok, odnosno nadnevak, do kojeg ih želite izvesti. Primjerice, za internetsku bi stranicu vaš plan mogao izgledati ovako:

Internetska stranica

- izraditi koncept (nadnevak)
- potražiti programera (nadnevak)
- sastaviti tekst (nadnevak)

- učiniti stranicu dostupnom na internetu (nadnevak)

I sami vidite da je marketinško planiranje proces i da zahtijeva dosta vremena. No to je vrijeme dobro investirano. Kada ste izradili takav konkretan plan aktivnosti, za sljedećih ste dvanaest mjeseci pripremili teren za marketing. Čestitajte samima sebi jer ste odradili znatan dio posla! Sada znate što vam je činiti i možete izvršavati svoje zadatke korak po korak.

Provedba marketinškog plana

Redovito pratite svoj marketinški plan i provjeravajte kako napredujete. Aktualizirajte i usavršavajte svoje planiranje ako je to potrebno. Nakon godinu dana podvucite bilancu. Razmislite kako je proteklo zadnjih dvanaest mjeseci, za kojom je od vaših usluga bila velika potražnja, je li povećanje honorara bilo uspješno, jeste li uspjeli povećati promet i kojom ste metodom privukli i zadržali najviše novih naručitelja?

▪ Savjet

Najbolje bi bilo kada bi vam prešlo u naviku da jednom godišnje izradite plan za sljedećih dvanaest mjeseci. Pravo je vrijeme za to, primjerice, vrijeme oko Nove godine ili pak za vrijeme ljetne stanke. Promislite na gore opisani način je li vaš marketinški plan polučio uspjeh i što želite promijeniti. Zatim isplanirajte sljedeću godinu. Utvrdite, kako je gore opisano, svoje ciljeve i aktivnosti te barem jednom godišnje izmjerite uspjeh.

Kratka digresija na temu mogućih teškoća kod provedbe marketinškog plana

Marketing se unatoč dobrim odlukama ponekad može pokazati neuspješnim zbog naizgled jednostavnih stvari. Kao što smo vidjeli na primjeru prevoditeljice Sofije, koja se nije specijalizirala i osjeća se kao zatočena u začaranom krugu, mnogi se ne posvećuju marketingu jer nemaju vremena. Primjerice, mnogim samozaposlenim osobama internetska je stranica još odavno u drugom planu. U međuvremenu su im se vjerojatno promijenila područja kojima se bave, dobili su dosta preporuka, a hitno bi trebalo ažurirati i staru sliku zaostalu s fakulteta. Ali ništa od toga. Mnogi slobodnjaci ne nalaze vremena da sami aktualiziraju internetsku stranicu. Istovremeno izbjegavaju uložiti novac u stručnjaka i povjeriti mu taj zadatak. Time smo razjasnili dvije najveće teškoće u marketingu, a to su faktor vremena i faktor novca.

Faktor vremena

Iako mnogi krive nedostatak vremena za nedostatak marketinškog koncepta, često problem nije vrijeme nego organizacija vlastitog posla te prioriteta koje svaki pojedinac određuje u životu. Mnogi se prepuste poslu i obavezama. Zadovolje se niskim honorarima i nezanimljivim narudžbama koje ih pak sprečavaju da prihvate bolje plaćene narudžbe. To je začarani krug iz kojeg mogu izaći samo oni koji se tome svjesno odupru i učine nešto po tom pitanju. Baš kao što samozaposlene osobe moraju izdvojiti vremena za sastanak s poreznim savjetnikom ili za usavršavanje, tako bi svatko trebao izdvojiti vremena za marketing. Ako ste nezadovoljni svojom poslovnom situacijom i želite uvesti promjene, uzmite stvar u svoje ruke. Slijedi savjet za prvi hrabri korak. Izdvojite cijeli dan ili cijeli vikend za svoje poduzeće. Kujte planove na ranije opisani način. Razmislite koji su vam ciljevi i što konkretno možete napraviti kako biste ih ostvarili. Radite koristeći se ovom knjigom. Posebice pročitajte prvi dio priručnika na temu „Pozicioniranje“ (od 23. stranice) i izradite marketinški plan. Mnogi se iskusni poduzetnici čak jednom godišnje na nekoliko dana povuku u izolaciju kako bi skovali planove za sljedećih dvanaest mjeseci. Odu na neko mirno mjesto i bave se samo svojim poduzećem. Tek kada se udaljite od svakodnevice možete naći potreban mir i potrebnu distancu kako biste postavili ciljeve i razvili ideje. Takva „izolacija“ nije samo čin samoostvarenja nego si samozaposlene osobe na taj način nastoje osigurati primanja, a time i vlastitu egzistenciju. Preispitivanje vlastite situacije motivira i daje elan koji vam je potreban kako biste brže ostvarili ciljeve. Ako se teško možete osloboditi obaveza na cijeli dan, možda postoje alternative? Možete li

eventualno iskoristiti višesatnu vožnju vlakom koja vam je uskoro ionako u planu? Možete li se na nekoliko sati povući u kakvu kavanu? Utvrdite kako će vam najbolje uspjeti integrirati ne samo marketinško planiranje nego i marketing u poslovnu svakodnevicu. Bitno je da sami sebe i svoju ulogu poduzetnika shvatite ozbiljno. Nevjerojatna je činjenica da kada promijenite svoj stav, često se mijenja i percepcija ljudi izvana što može imati pozitivan učinak na stanje narudžbi.

Faktor novca

U glavne se razloge zbog kojih se mnogi slobodnjaci ne posvećuju marketingu, osim nedostatka vremena, ubraja i novac. Glavni argument obično glasi: „Marketing mi je preskup“. Možda zato što miješaju marketing s oglašavanjem i pritom prvo pomisle na objavljivanje oglasa. Međutim, onaj tko je pažljivo pročitao prethodna poglavlja vjerojatno je primijetio da na aktivnosti opisane u prethodnim poglavljima ne moraju potrošiti ni kune. Većina aktivnosti ipak nije besplatna. Naime, marketing zahtijeva vremena. No to je vrijeme dobro uloženo ako je riječ o osiguranju egzistencije te o dobivanju narudžbi koje su dobro plaćene i predstavljaju užitak.

Mnoge samozaposlene osobe štede na krivim stvarima kada je riječ o osnovnoj opremi. Podcjenjuju učinak profesionalnog korporativnog identiteta te previđuju da postoji veza između marketinga i honorara. Slijedi fiktivni primjer iz drugog sektora koji ilustrira što to znači:

▪ Primjer

Na licu mjesta nalaze se dvije pizzerije. Pizza je jednako dobra u obje pizzerije. Možda čak imaju identičan recept. Unatoč tome je u jednoj piceriji pizza skuplja 25 posto. Gosti plaćaju višu cijenu, a pizzerija je dobro posjećena. Ali zašto? Zato što je lokal u kojem je pizza skuplja ljepše uređen od lokala u kojem je pizza jeftinija. Posuđe je kvalitetnije, a posluga ljubaznija. Oni koji žele provesti lijepu večer radije će otići u pizzeriju s lijepim ambijentom. Lokal s jeftinijom pizzom također privlači posjetitelje i ima posla preko glave. Ondje je prije svega bitna brzina. Proda se više pizza i promet je u prvom dijelu dana veći nego u nešto skupljoj pizzeriji. No na kraju dana, kada se oduzmu svi izdatci, obje pizzerije imaju istu zaradu, s time da su zaposlenici u jeftinijoj pizzeriji nekoliko sati radili pod većim stresom nego oni u drugoj pizzeriji čiji vlasnik pridaje važnost izgledu interijera i stilu prezentacije.

Svi znamo uzrečicu da odijelo čini čovjeka, a istu paralelu možemo povući na neke djelatnosti. Na primjeru dviju pizzerija vidimo da je i ambalaža bitna. Ljudi ne plaćaju samo proizvod ili uslugu nego i imidž ponude. Oni koji djeluju profesionalno svoj će veći honorar prije uspjeti naplatiti jer ih potencijalni naručitelji doživljavaju kao stručnjake. Zato je korisno da svi

samostalni tumači i prevoditelji ulažu u profesionalne radne materijale te pridaju važnost dobrom korporativnom identitetu. Ako je usluga kvalitetna, novac koji ulažete u profesionalni marketing isplatit će se na način da ćete dobivati bolje narudžbe za posao i moći iskoristiti svoje kapacitete do kraja.

▪ **Kratak pregled:**

10 savjeta za vaš marketing

1. Definirajte ponudu.
2. Istaknite svoje jače strane.
3. Specijalizirajte se za neko područje.
4. Redovito izdvajajte vremena za širenje mreže kontakata.
5. Povežite se s kolegama i poduzetnicima iz drugih sektora.
6. Njeguajte svoje poslovne kontakte.
7. Investirajte u profesionalnu posjetnicu i privlačnu internetsku stranicu.
8. Unesite svoj profil i svoju internetsku stranicu u imenike na internetu. Uzmite u obzir i savjetuje se izradu profila na društvenim mrežama.
9. Redovito prikupljajte narudžbe za posao i privlačite nove naručitelje.
10. Izradite marketinški plan i aktualizirajte ga jednom godišnje.

Zaključak: Marketing kao ključ uspjeha

Mnoge se osobe slobodnog zanimanja pobrinu za marketing tek kada prestanu dobivati narudžbe za posao. Ali kao što sada već znamo: „I reklama je dio posla.“ Važno je da kontinuirano vodite vlastiti marketing kako biste uvijek imali dovoljno narudžbi te mogli živjeti od svojih prihoda. U prethodnim smo poglavljima vidjeli da se za to ne morate prilagođavati ni prodavati. Međutim, nije preporučljivo ni čekati da ponestane narudžbi kako biste aktivno poduzeli nešto po pitanju akvizicije naručitelja. Svaka bi samozaposlena osoba trebala redovito raditi nešto za svoj marketing kako bi joj samostalnost dobro išla te kako bi imala dovoljno narudžbi za posao. Tu ima mnogo mogućnosti. Te mogućnosti sežu od reklamnog pisma, preko posjeta sajmu, pa sve do širenja mreže kontakata, kako u životu tako i na društvenim mrežama.

Ono što je bitno kod marketinga i akvizicije naručitelja je prije svega pozitivan stav i profesionalna predodžba o sebi kao poduzetniku. Samostalni tumači i prevoditelji moraju znati što nude i koje su njihove jače strane. Potrebno im je da s voljom obavljaju posao te privlače i zadržavaju naručitelje. Potrebna im je volja da mogu uspjeti kao samozaposlene osobe. Važno je ozbiljno shvatiti svoju ulogu poduzetnika, a marketingu pripisati njegovu stvarnu ulogu.

Još se jednom podsjetite koje su prednosti marketinga. Uspješnim marketingom možete:

- povećati honorar
- povećati promet
- dobiti zanimljivije narudžbe
- postići veće zadovoljstvo u obavljanju posla
- ostvariti životne ciljeve.

Marketing tumačima i prevoditeljima pruža šansu da pronađu naručitelje koji im savršeno odgovaraju. Marketingom dugoročno možete povećati svoj honorar, a time i promet. Stoga možemo reći da je marketing ključ uspjeha samostalnih tumača i prevoditelja. I tako je u svojoj silnoj teoriji bitno samo jedno, a to je da ne ostane sve samo na teoriji nego da teoriju o marketingu provedete u djelo te da marketing postane sastavnim dijelom vašeg života kao slobodnjaka

Birgit Golms

Marketing für Dolmetscher und Übersetzer

**Wie Sie sich als Freiberufler optimal vermarkten
und Kunden gewinnen**

2., aktualisierte Auflage

BDÜ Fachverlag

Einleitung: Was ist Marketing und was bringt es?

Das Leben als Freiberufler hält eine Menge Herausforderungen bereit. Dolmetscher und Übersetzer müssen nicht nur ihre eigentliche Arbeit im Griff haben, sondern sich auch um die Buchhaltung kümmern und regelmäßig Fortbildungen besuchen, um beruflich auf dem neuesten Stand zu sein. Viele lassen deshalb das Thema Marketing schleifen. Der Alltag hält sie so auf Trab, dass sie nicht dazu kommen, etwas für die Gewinnung neuer Kunden zu tun. Dafür sind sie zu beschäftigt. Bis möglicherweise die Aufträge von einem auf den anderen Tag ausbleiben. Ein anderes Szenario ist ebenso verbreitet und trifft insbesondere auf Existenzgründer zu: Viele sind für den Beruf bestens vorbereitet und möchten gerne arbeiten, aber das Telefon schweigt. Niemand ruft an, und auch per E-Mail kommen keine Aufträge herein. So manchen wird die Bedeutung der regelmäßigen Kundengewinnung erst dann schmerzlich bewusst, wenn die Aufträge ausbleiben. Dabei können Dolmetscher und Übersetzer selbst für eine gute Auftragslage sorgen – durch kontinuierliches Marketing.

Im Fachbegriff „Marketing“ steckt das Wort „Markt“, und tatsächlich geht es beim Marketing um die Ausrichtung eines Angebots am Markt und den Bedürfnissen der Kunden. Marketing wird fälschlicherweise oft mit Werbung gleichgesetzt, aber Werbung ist nur ein Teilbereich des Marketings. Das Spektrum des Marketings ist viel größer und umfasst alle Maßnahmen, die den Absatz fördern: Dazu zählt die Entwicklung des Corporate Designs ebenso wie die Werbung, Pressearbeit oder das Networking. Alle Marketingmaßnahmen haben das Ziel, ein Unternehmen bekannter zu machen und für ein gutes Image zu sorgen. Durch das kontinuierliche Marketing können sich Dolmetscher und Übersetzer einen Kundenstamm auf- und ausbauen. Letztlich geht es beim Marketing darum, Kunden und somit Aufträge zu gewinnen. Und der Effekt des Marketings geht über die bloße Kundengewinnung hinaus:

- Durch Marketing können Sie genau jene Kunden gewinnen, die optimal zu Ihnen und Ihrer Leistung passen. So finden Sie Ihre „Wunschkunden“.
- Mit den richtigen Marketingmaßen können Sie Direktkunden gewinnen. So mancher Dolmetscher und Übersetzer steigert dadurch sein Honorar und somit seine Einnahmen.

- Langfristig können Sie durch Marketing mehr Zufriedenheit im Job erreichen, denn wenn die Auftragslage stimmt, können Sie sich die „Rosinen“ aus den Anfragen herauspicken. Sie müssen nicht mehr jeden Auftrag annehmen, sondern wählen jene Aufgaben aus, die Sie besonders interessieren.
- Sie sorgen durch das regelmäßige Marketing für eine gute Auslastung und vermeiden somit eine Berg- und Talfahrt hinsichtlich der Auftragslage und der Einnahmen.

Ein gelungenes Marketing trägt außerdem dazu bei, dass Sie zufriedener im Beruf sind. Wenn Sie zum Beispiel als Übersetzer zurzeit vor allen Dingen für Agenturen tätig sind, so kann es zu einer anderen Qualität der Arbeit führen, wenn Sie durch das Marketing auch Direktkunden gewinnen. Die Zusammenarbeit ist weniger anonym, denn Sie stehen in direktem Kontakt mit dem Kunden und auch ein mögliches Lob für die Übersetzung landet direkt bei Ihnen. Und zu guter Letzt: Mithilfe des Marketings können selbstständige Dolmetscher und Übersetzer langfristig auch „wachsen“, wenn sie es wollen. So mancher Freiberufler, der als Einzelkämpfer startet, gelangt mit dem richtigen Marketing früher oder später an einen Punkt, an dem er mehr Aufträge hat, als er alleine bewältigen kann. Entweder er gibt dann seine Aufträge an Kollegen weiter oder er stellt gar Mitarbeiter ein.

Die Marke „Ich“

Das Marketing eines Freiberuflers ist anders zu gestalten als das Marketing von Gewerbetreibenden oder gar großen Firmen. Es gehört zum Wesen der freiberuflichen Tätigkeit, dass im Mittelpunkt der Dienstleister selbst und seine berufliche Qualifikation stehen. Genauso verhält es sich auch mit dem Marketing von Freiberuflern: Es ist ganz auf die Marke „Ich“ abzustimmen. Das Marketing von Solo-Selbstständigen ist immer auch Selbstmarketing, denn Dolmetscher und Übersetzer verkaufen keine Produkte, sondern eine Dienstleistung. Diese Leistung ist individuell und unmittelbar mit der eigenen Person, der Qualifikation und der Persönlichkeit des Anbieters verbunden. Für viele Dolmetscher und Übersetzer ist diese Vorstellung vielleicht ungewohnt. Doch wer sich dieser Tatsache erst einmal bewusst ist, empfindet diese Erkenntnis möglicherweise auch als befreiend. Zum Beispiel, wenn es darum geht den „USP“ (Unique Selling Proposition), also das Alleinstellungsmerkmal seines Unternehmens, zu benennen. Diese Frage zählt zu den Standardfragen

im Marketing und ist für Freiberufler oft nur schwer zu beantworten. Gerade als Einzelkämpfer gibt es viele Mitbewerber mit einer ganz ähnlichen Leistung. Deshalb ist das Alleinstellungsmerkmal von Freiberuflern insbesondere in der eigenen Person begründet. Freiberufler sollten sich aus diesem Grund nicht länger hinter der Leistung verstecken oder denken, dass es viele andere mit der gleichen Qualifikation gibt. Das stimmt nur auf den ersten Blick. Mit seinem ganz individuellen beruflichen Werdegang und seinen Stärken ist jeder Dolmetscher und Übersetzer einzigartig. Genau das gilt es, für das Marketing herauszuarbeiten und im Marketingmaterial zu zeigen.

Viele Dolmetscher und Übersetzer denken beim Marketing nicht an die eigene Person als Alleinstellungsmerkmal, sondern an die Qualität der Leistung, mit der sie für ihr Angebot „werben“ wollen. Dabei überschätzen sie die Bedeutung der Qualität der Leistung für die Kundengewinnung. Gerade Direktkunden können zum Beispiel die Qualität einer Übersetzung oder Verdolmetschung gar nicht wirklich einschätzen. Sie müssen aufgrund von anderen Kriterien davon überzeugt sein, dass die Leistung eine gute Qualität hat. Dazu zählen zum Beispiel ein guter Ruf, eine Empfehlung oder auch das insgesamt professionelle Auftreten eines Dienstleisters. Sei es, dass die Art der Kommunikation professionell und freundlich ist, dass die Auftragsabwicklung gut läuft, die Chemie stimmt oder dass man sich schlichtweg sympathisch ist. So banal das klingen mag: Am Ende machen Menschen miteinander Geschäfte, weil sie sich gegenseitig vertrauen und Sympathie füreinander empfinden. Natürlich muss auch die Qualität der Leistung stimmen. Doch wenn die Arbeit von Mitbewerbern qualitativ ebenso gut ist, macht am Ende die Kommunikation den Unterschied: die direkte Kommunikation mit Kunden und die Kommunikation über Sie, sei es im eigenen Marketingmaterial oder auch in Netzwerken. Die subjektive Qualität der Leistung findet gerade im Fall von Dolmetschern und Übersetzern letztlich im Kopf des Kunden statt.

Klappern gehört zum Geschäft

Ergebnisse aus der Erfolgsforschung unterstreichen die Bedeutung des Selbstmarketings für den beruflichen Erfolg. Die Forscher stellten fest, dass Fachwissen alleine nicht der Garant für Erfolg ist. Die Erfolgsformel lautet vielmehr „10 – 30 – 60“ und steht für folgende Aspekte:

- 10 Prozent des beruflichen Erfolges stehen in Zusammenhang mit Fachwissen und der Qualität der Arbeit.
- 30 Prozent sind auf die gelungene Vermarktung und gute Kommunikation zurückzuführen.
- 60 Prozent des beruflichen Erfolges stehen in direktem Zusammenhang mit Kontakten und erfolgreichem Networking.

Auch wenn diese Prozentangaben von Fall zu Fall abweichen, so gehen die Werte wohl in die richtige Richtung. Jeder kennt vermutlich aus dem eigenen Erleben Menschen, die fachlich möglicherweise gar nicht so überragend sind, sich aber selbst gut zu „verkaufen“ wissen und damit sehr erfolgreich sind. Was also macht Dolmetscher und Übersetzer erfolgreicher? Legt man die Ergebnisse der Erfolgsforschung zu Grunde, dann liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Kommunikation und in den Kontakten. Genau darum geht es im Marketing.

Der Marketingweg

Mithilfe dieses Ratgebers können Sie Schritt für Schritt Ihre eigene Marketingstrategie entwickeln. Im Fokus dabei steht die Gewinnung von Direktkunden. Die wichtigen Meilensteine auf dem Weg zum erfolgreichen Marketing in eigener Sache sind:

1. Erkennen Sie Ihre individuellen Stärken und Fähigkeiten.
2. Kommunizieren Sie Ihre Stärken und Fähigkeiten schriftlich sowie mündlich.
3. Investieren Sie Zeit in die Akquise und gezieltes Networking – dem Auftragssturbo für Freiberufler schlechthin.

Die Kapitel dieses Ratgebers bauen aufeinander auf und orientieren sich inhaltlich an der Reihenfolge der Meilensteine auf dem Weg zum erfolgreichen Marketing:

Im ersten Teil geht es zunächst darum, die eigenen Stärken und Fähigkeiten zu erkennen und sich optimal am Markt zu positionieren. Sie erfahren, warum es sinnvoll ist, sich insbesondere als Einzelkämpfer zu spezialisieren.

Der zweite Teil widmet sich den Basisunterlagen für Ihr Marketing – der sogenannten „Grundausstattung“. Zu einer gelungenen Grundausstattung zählen unter anderem die Visitenkarte, das Briefpapier und die Website. Sie erfahren, wie Sie Ihre Grundausstattung von Grund auf planen und professionell umsetzen. Wer bereits Marketingunterlagen hat, kann seine Unterlagen anhand der Informationen überprüfen und gegebenenfalls auf den neuesten Stand bringen.

Weil Kontakte und Networking zu den unschlagbaren Erfolgsfaktoren im Bereich der Kundengewinnung zählen, dreht sich im dritten Teil des Buches alles um die Akquise und die verschiedenen Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen und für mehr Bekanntheit zu sorgen. Sie lernen die erfolgreichsten Methoden der Akquise – der Kundengewinnung – für Freiberufler kennen.

Im letzten Teil dieses Ratgebers schließlich geht es um die Entwicklung der eigenen Marketingstrategie. Anhand konkreter Übungen entwickeln Sie Schritt für Schritt einen Marketingplan, der zu Ihnen und Ihrer Situation passt.

ERSTER TEIL

Am Anfang steht die Klarheit – wie Sie sich optimal positionieren

Kein Unternehmen startet ohne Geschäftsidee. Das ist auch bei selbstständigen Dolmetschern und Übersetzern der Fall, selbst wenn die Tätigkeit durch das Berufsbild klar ist. Jeder muss für sich selbst überlegen, welche Leistungen er anbieten möchte und wer seine Kunden sind. Viele Dolmetscher und Übersetzer sind insbesondere zu Beginn der Selbstständigkeit noch nicht auf eine bestimmte Branche oder einen Schwerpunkt festgelegt. Doch wer langfristig „alles“ macht und keine Schwerpunkte in seiner Tätigkeit setzt, kann sich über kurz oder lang am Markt nur schwer behaupten. Der Wettbewerb ist groß und jene Dienstleister, die mit dem berühmten „Bauchladen“ arbeiten, haben schnell das Nachsehen. Übersetzer ohne Arbeitsschwerpunkt konkurrieren mit jenen Übersetzern, die auf den gefragten Arbeitsschwerpunkt spezialisiert sind und Referenzen in diesem Gebiet vorweisen können. Gelingt es auch ohne Spezialisierung, einen Auftrag zu erhalten, ist das Honorar oft nicht üppig. Der Grund: Sobald der Übersetzer für den Auftraggeber austauschbar ist, zählt vor allen Dingen ein niedriger Preis für die Leistung. Dagegen können Sie etwas tun: Zeigen Sie Profil. Setzen Sie auf Ihre Stärken, und positionieren Sie sich als Experte.

Was ist Ihr Angebot?

Die Positionierung ist eine Marketingstrategie, die sich für jeden Freiberufler empfiehlt. Dabei geht es darum, das Besondere einer Leistung hervorzuheben. Dieses „Besondere“, also die Stärken herauszuarbeiten und zu benennen, ist das Ziel der Positionierung. Dazu brauchen Sie zunächst Klarheit über Ihr Angebot: Welche Leistungen bieten Sie an? Wer sind Ihre Kunden? Was machen Sie besser als andere? Es ist essenziell für Selbstständige, genau zu wissen, was sie anbieten und wer die Zielgruppe für ihr Angebot ist. Diese Klarheit brauchen Sie in der direkten Kommunikation mit Kunden, beim

„Netzwerken“ sowie im gesamten Marketingmaterial. Der Ausgangspunkt für Ihr Marketing ist folglich die Definition des eigenen Angebots.



Basis-Checkliste zur Bestandsaufnahme

Die Checkliste soll Ihnen die Bestandsaufnahme erleichtern. Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihr Angebot und beantworten Sie die folgenden Fragen am besten schriftlich. Nehmen Sie sich für die Beantwortung der Fragen ausreichend Zeit.

1. Was bieten Sie an?
2. Was sind Ihre Arbeitsschwerpunkte?
3. Was sind Ihre Stärken?
4. Was macht Ihnen Spaß?
5. Was machen Sie besser als andere? Was macht Ihr Angebot einzigartig?
6. Welchen Nutzen können Sie Kunden bieten?
7. Wer sind Ihre Kunden? (Aktuelle Kunden und/oder Wunschkunden)

Hilfe beim Beantworten der Fragen finden Sie auf den nächsten Seiten dieses Ratgebers. Denken Sie beim Beantworten der Fragen nicht nur an den „IST-Zustand“, sondern auch an den „SOLL-Zustand“, also daran, wo Sie möglicherweise hinwollen: Sie arbeiten vor allen Dingen für Agenturen und wollen gerne mehr für Direktkunden tätig sein? Wäre Ihr Angebot dann möglicherweise anders? Versehen Sie die Checkliste nebst Antworten mit dem aktuellen Datum und bewahren Sie sie gut auf.

Die Definition Ihres Angebots, Ihrer Arbeitsschwerpunkte und Ihrer Stärken werden Sie im Verlauf der Lektüre dieses Marketingratgebers möglicherweise immer wieder zur Hand nehmen. Vielleicht verändern oder konkretisieren sich die Antworten, je länger Sie sich damit beschäftigen. Betrachten Sie die Liste daher als „Arbeitspapier“ oder „Living Document“, das Ihnen dabei hilft, das eigene Angebot und die eigenen Stärken klar herauszuarbeiten.

Auf dem Weg zur Positionierung

Gerade Einzelkämpfer brauchen eine kluge Positionierung, um sich von Mitbewerbern am Markt abzuheben. Wer anbietet, was alle anderen auch anbieten, hat es schwerer. Und doch scheuen sich viele Freiberufler, Farbe zu bekennen und sich deutlich zu positionieren. Es gibt zwei typische Hindernisse im Zusammenhang mit der Positionierung, die im eigenen Denken begründet sind: Viele unterschätzen den Wert der eigenen Arbeit und denken, dass alle anderen die Leistung auf die gleiche Weise erbringen. Sie gehen davon aus, dass sie in Wahrheit gar nichts Besonderes anbieten, das für eine Positionierung geeignet sein könnte. Das ist ein Irrtum. Wenn sich Dolmetscher und Übersetzer einmal mit Kunden unterhalten, erfahren sie möglicherweise interessante Dinge. Übersetzer hören dann vielleicht, dass manche Mitbewerber Übersetzungen erstellen, die intern nachbearbeitet werden müssen. Oder dass so mancher vereinbarte Deadlines nicht einhält. Stellen Sie Ihr Licht also nicht unter den Scheffel, wenn es um Ihre Arbeit geht.

Ein weiteres Hindernis auf dem Weg zur Positionierung ist es zu glauben, dass man mit einem groß angelegten Angebot eher Aufträge bekommt. Manche benennen gleich zehn Schwerpunkte in der Hoffnung, dadurch möglichst viele potenzielle Anfragen zu erhalten. Sie scheuen sich davor, nur wenige Schwerpunkte anzugeben aus der Angst heraus, Kunden bereits im Vorfeld damit abzuschrecken. Das Gegenteil ist der Fall, denn der Wettbewerb ist zu groß: Wenn Sie durch zehn Schwerpunkte in der Konkurrenz mit Kollegen stehen, die auf den einen gefragten Schwerpunkt spezialisiert sind, dann haben Sie voraussichtlich das Nachsehen. Kunden suchen heutzutage mehr denn je Experten, denn die Auswahl an Dienstleistern ist riesig. Auch für Konferenzdolmetscher, bei denen eine Spezialisierung eher unüblich ist, ist es empfehlenswert, die eigenen Stärken zu erkennen und zu kommunizieren. Es geht auch für Konferenzdolmetscher darum, in der Kommunikation deutlich zu machen, was sie besonders gut können und was sie von Mitbewerbern in ihrer Branche unterscheidet. Hier ein Beispiel, um die Wirkung von Arbeitsschwerpunkten auf potenzielle Kunden zu verdeutlichen:



Versetzen Sie sich in einen Kunden, der einen Übersetzer für Englisch sucht und Anbieter im Internet miteinander vergleicht. Er findet drei Übersetzer: Übersetzer A. hat ein Jurastudium und übersetzt im Bereich Recht und Wirtschaft. Englischübersetzer B. ist zweisprachig aufgewachsen. Er übersetzt Literatur und Marketingtexte. Seine Spezialität ist es, Broschüren, Webseiten und Slogans in die andere Sprache und Kultur zu übertragen.

Übersetzer C. schließlich übersetzt laut Website Technik, Wirtschaft, Recht, Marketing und Medizin. Welchen Anbieter würden Sie an der Stelle eines Kunden kontaktieren? Hätten Sie einen juristischen Text, wer wäre dann Ihr bevorzugter Ansprechpartner? Wen würden Sie ansprechen für die Übersetzung von Broschüre und Website?

Nehmen Sie bei der Entwicklung Ihres Angebots und Ihrer Positionierung immer wieder die Kundenperspektive ein, und betrachten Sie die Suche oder auch die Wahl des geeigneten Dienstleisters aus seiner Sicht. Worauf würden Sie achten? Was würde Ihre Entscheidung positiv beeinflussen? Die nachfolgenden Ausführungen helfen Ihnen dabei, für sich selbst eine Positionierung zu entwickeln. Sie können parallel dazu mit der Basis-Checkliste zur Bestandsaufnahme arbeiten und so Ihr persönliches Profil herausarbeiten.

Faktor Stärken

Es fällt den meisten aufgrund ihrer Ausbildung zum Dolmetscher und Übersetzer relativ leicht, die Frage nach dem Angebot zu beantworten. Wenn es um das Erkennen der eigenen Stärken geht, dann sieht es schon anders aus. Für viele ist es selbstverständlich, dass sie gut sind in dem, was sie anbieten. Es fällt ihnen deshalb schwer, die eigenen Stärken zu erkennen. Berufserfahrung, Auslandserfahrung, besondere Sprachbegabung – das gehört doch zum Beruf und ist nicht der Rede wert? Was für Außenstehende etwas Besonderes ist, kommt dem Übersetzer oder Dolmetscher oft selbstverständlich vor. Die nachfolgenden Ausführungen sollen helfen, den individuellen Stärken auf die Spur zu kommen.

Qualifikation und Berufserfahrung

Viele Dolmetscher und Übersetzer vergessen beim Marketing, auf ihre Qualifikation und ihre Berufserfahrung hinzuweisen. Das ist schade, denn diese Aspekte stellen den Grundstock für die eigene Arbeit dar. Da die Berufsbezeichnung „Dolmetscher“ und „Übersetzer“ nicht geschützt ist, tut jeder gut daran, eine Qualifikation in diesem Bereich als Pluspunkt zu betrachten und zu kommunizieren. Das Gleiche gilt für Berufserfahrung und gute Referenzen – beide Aspekte sprechen für Sie und für eine Zusammenarbeit mit Ihnen. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass nicht nur die Berufserfahrung als selbstständiger Übersetzer oder Dolmetscher zählt. Wer vor der Selbstständigkeit in fester Anstellung übersetzt oder gedolmetscht hat, sollte dies auf jeden Fall

als Stärke betrachten und kommunizieren. Für den Kunden zählt in erster Linie die Berufserfahrung und nicht, ob jemand diese Erfahrung als Selbstständiger oder Angestellter gesammelt hat.

Was bei vielen frischgebackenen Dolmetschern und Übersetzern den Blick auf die eigenen Stärken erschwert, ist die Tatsache, dass sie zuvor in einem anderen Beruf gearbeitet haben. Viele sind Quereinsteiger und haben einen Patchworklebenslauf. Geht es Ihnen auch so? In Ihrem früheren Leben haben Sie vielleicht eine andere oder gar mehrere andere Tätigkeiten ausgeübt? Sie waren zuvor vielleicht Maschinenbauingenieur, Chemikerin oder medizinisch-technische Assistentin? Es wäre ein Fehler, diese individuelle Berufserfahrung oder gar die Berufsabschlüsse unter den Tisch zu kehren. Wer aus einem anderen Beruf kommt, hat keinen Grund, sich zu verstecken. Die Erfahrung in einem anderen Beruf kann sogar ein großer Vorteil sein. Der Vorteil für jene, die aus einer anderen Tätigkeit in den Übersetzer- oder Dolmetscherberuf wechseln: Eine frühere Berufstätigkeit zeigt ihnen den Weg hin zu einer möglichen Spezialisierung. Sie wissen, wie die Branche tickt und haben „Insiderwissen“ gesammelt, das die Akquise leichter macht. Das gilt insbesondere auch für reifere Existenzgründer, die vielleicht noch nicht so viel Übersetzungserfahrung haben.



Praxisbeispiel

Elisabeth ist 55 Jahre alt und Diplom-Chemikerin. Sie hat sich gerade selbstständig gemacht als Übersetzerin mit Schwerpunkt Chemie. Schon als Angestellte in einem Chemieunternehmen hat sie nicht nur die gesamte Fachliteratur auf Englisch gelesen, sondern auch alle Forschungsberichte auf Englisch erstellt. Zusätzlich hat sie für die Selbstständigkeit einen Abschluss zur staatlich anerkannten Übersetzerin für Englisch gemacht. Doch sie hat Schwierigkeiten, die vorangegangene Berufstätigkeit als Vorteil anzusehen. Am liebsten würde sie verschweigen, dass sie 15 Jahre lang als Chemikerin gearbeitet hat. Sie will sich doch als Fachübersetzerin positionieren. Ihre Angst: Der Kunde wird ihr vielleicht die Übersetzungskompetenz nicht abkaufen?

Die inneren Barrieren im Kopf vieler Existenzgründer sind oft unbegründet. Gerade die Berufserfahrung, auch wenn sie aus einem anderen Bereich kommt, ist ein Pluspunkt und macht den Unterschied zum Profil der Mitbewerber aus. Die Berufserfahrung in der Vergangenheit kann zu einem Arbeitsschwerpunkt werden, denn dort gibt es einen Wissensvorsprung aus der Praxis. Vielleicht bestehen persönliche Kontakte in die Branche – auch das kann für die Akquise außerordentlich nützlich sein. Wer außerdem noch eine anerkannte Qualifizierung im Bereich des Übersetzens hat, braucht keine Angst zu haben, dass der Kunde die Übersetzungskompetenz anzweifelt.

Auch jüngere Berufseinsteiger können in der Regel etwas Praxiserfahrung vorweisen. Manch einer hat vielleicht ein Praktikum in einer Übersetzungsagentur gemacht oder im Rahmen des Studiums erste Übersetzungen angefertigt. Übersetzungen für Bekannte oder im Rahmen eines Ehrenamts können ebenfalls als Berufserfahrung zählen, wenn sie denn umfangreich waren oder schon über viele Jahre angefertigt werden. Eine Übersetzerin und Dolmetscherin, die seit Jahren ehrenamtlich für eine Adoptionsagentur mit Sitz in Kolumbien arbeitet, oder ein junger Übersetzer, der die Website seines Vereins im Bereich Umweltschutz übersetzt hat, sollte diese Berufserfahrung im Rahmen der Bestandsaufnahme in seiner Checkliste festhalten. Es kommt vielleicht noch nicht bei der Positionierung zum Tragen, weil die Erfahrung noch zu gering ist. Aber wenn es zum Beispiel um den Websitetext geht, können sie diese Erfahrungen als Referenzen nennen.

Fremdsprachenkenntnisse

Viele Dolmetscher und Übersetzer unterschätzen die Bedeutung des Themas „Fremdsprachenkenntnisse“ für ihre Kunden – es erscheint ihnen einfach zu selbstverständlich. Weil viele Dolmetscher und Übersetzer auf diesen Aspekt in ihrer Kommunikation nicht näher eingehen, können andere damit punkten. Wenn Sie also einige Jahre im Ausland gelebt und dort die Schule oder Universität besucht haben, ist das durchaus ein Pluspunkt und spricht für Sie. Genauso verhält es sich mit all jenen Dolmetschern und Übersetzern, die zweisprachig aufgewachsen sind. Das spricht für Sie und unterscheidet Sie von manch anderem Anbieter. Unterschätzen sollte man auch nicht den „Muttersprachlereffekt“: Wer in Deutschland lebt und arbeitet, aber zum Beispiel Engländer oder Franzose ist, hat gegenüber deutschen Kollegen einen klaren Vorteil, den er kommunizieren sollte. Auch wer viele Jahre im Ausland gearbeitet hat, sollte dies als eine Stärke betrachten, die später im Bereich der Kommunikation zum Tragen kommen kann.

Faktor Persönlichkeit

Es gibt Pluspunkte, die in der Persönlichkeit des Unternehmers liegen. Diese Fähigkeiten sind nicht in Zeugnissen oder Zertifikaten festgehalten, überzeugen aber im Kundenkontakt. Vielleicht ist genau das ein Feld, in dem Ihre Stärken liegen? Überlegen Sie für sich selbst: Welche positiven persönlichen Eigenschaften bringen Sie mit? Arbeiten Sie besonders schnell, akribisch,

termintreu? Was schätzen Ihre Kollegen an Ihnen? Was loben Kunden? Sprechen Sie vielleicht mit einer Kollegin oder einem Kollegen Ihres Vertrauens, und bitten Sie um ein ehrliches Feedback. Es kann sehr interessant sein zu erfahren, was andere an einem schätzen.

Faktor Kundennutzen

Beim Formulieren des Nutzens für den Kunden tun sich viele besonders schwer. Fragen Sie sich: Was hat der Kunde davon, dass er mit Ihnen zusammenarbeitet? Welchen Nutzen hat er? Gibt es gar einen Zusatznutzen, den Sie ihm bieten können? Hier einige Vorschläge, die Sie vielleicht auf die Spur zu Ihren eigenen Pluspunkten im Bereich des Kundennutzens führen:

- Bieten Sie Übersetzungen nach dem Vier-Augen-Prinzip?
- Arbeiten Sie mit Translation-Memory-Systemen und sichern so die Konsistenz auch umfangreicher Projekte?
- Übersetzen Sie Texte direkt im Layout und ersparen dem Kunden einen Arbeitsschritt?
- Sind Ihre übersetzten Texte bereits so feingeschliffen und lektoriert, dass eine Überarbeitung durch den Kunden entfällt?
- Können Sie durch die Zusammenarbeit mit Kollegen weitere Sprachen anbieten?
- Kümmern Sie sich auch um die Dolmetschtechnik oder organisieren ganze Dolmetschteams?
- Übernehmen Sie als Dolmetscher auch das Übersetzen der Tagungsunterlagen?
- Wohnen Sie in der Nähe einer Landesgrenze und können eventuell daraus resultierende Vorteile bieten?

So schärfen Sie Ihr Profil

Wenn Sie Klarheit über Ihr Angebot und Ihre Stärken haben, so ist schon viel gewonnen. Für die Positionierung ist es nun im nächsten Schritt wichtig, aus der Fülle der Stärken jene Aspekte auszuwählen, die am besten für Sie sprechen.

In gängigen Marketingratgebern ist zu lesen, dass jedes Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal braucht. Etwas, das es einzigartig macht. Oft gibt es in diesem Zusammenhang den Rat, eine Nische zu besetzen. Das ist für typische Einzelkämpfer aber oft kaum möglich. Der Wirkungskreis und der Markt von Übersetzern und Dolmetschern sind relativ vorgezeichnet. Trotzdem hat jeder Dolmetscher und Übersetzer ein Alleinstellungsmerkmal beziehungsweise einen „USP“: Der USP liegt im Unternehmer selbst. In seiner Persönlichkeit, in seiner einzigartigen Kombination aus Qualifikation, Stärken und individueller Berufserfahrung. Genau darum geht es bei der erfolgreichen Positionierung.

Weil jeder Freiberufler in der Regel eine Reihe von Stärken hat, die für ihn sprechen, geht es bei der Auswahl der wirklich wichtigen Argumente für die Kommunikation auch um die Kundensicht. Dazu ist es nützlich, die Seiten zu wechseln und die Kundensicht einzunehmen. Man kann viel lernen, indem man andere Unternehmen beobachtet – auch aus einer anderen Branche. Solche, die einem gefallen, aber auch solche, die einen vielleicht nicht ansprechen. Beobachten Sie einmal sich selbst und Ihr Kaufverhalten: Wo kaufen Sie zum Beispiel die Jeans? In einem Fachgeschäft, beim Discounter oder online? Worauf legen Sie Wert, wenn Sie etwas kaufen? Auf die Qualität des Stoffes? Auf die Beratung und den guten Service? Auf die große Auswahl? Oder ein anderes Beispiel aus dem Bereich der Dienstleistungen: Vielleicht sind Sie auf der Suche nach einem Grafiker oder Programmierer für Ihre Marketingunterlagen. Worauf achten Sie bei der Wahl: Dass der Dienstleister in der Nähe wohnt? Dass er ansprechende Referenzen und Arbeitsproben vorweisen kann? Dass der Preis nicht zu teuer, aber vielleicht auch nicht „zu billig“ ist? Genauso wie Sie beim Kauf vorgehen, tun es viele Kunden mit Ihnen und Ihrer Leistung. Berücksichtigen Sie deshalb die Kundensicht, wenn Sie daran gehen, Ihr persönliches Profil herauszuarbeiten.

Wie Sie Schwerpunkte setzen

Wenn Sie mit der Checkliste zur Bestandsaufnahme arbeiten, betrachten Sie jetzt noch einmal Ihre Antworten mit den Augen eines potenziellen Kunden. Was macht Ihre Leistung für ihn interessant? Welche Ihrer Stärken haben aus Kundensicht am meisten Gewicht? Was unterscheidet Sie von anderen Anbietern im Bereich Dolmetschen oder Übersetzen? Welche Aspekte sind stark genug, um Sie von Mitbewerbern positiv abzuheben? Vielleicht versehen Sie die einzelnen Argumente aus Ihrer Liste mit einem Symbol. Ein Stern steht für ein gutes Argument. Zwei Sterne für ein sehr gutes Argument. Drei Sterne für

ein Top-Argument. Welche einzigartige Kombination aus Qualifikation, Stärken und Persönlichkeit lässt sich daraus ableiten?



Praxisbeispiel

Tim ist Übersetzer für Englisch. In der Vorstellungsrunde eines Seminars erzählt er, dass er eigentlich alles übersetzt. Beim Nachfragen stellt sich heraus, dass es mehrheitlich Texte aus dem IT-Bereich sind. Die Aufträge bekommt er meist über Übersetzungsagenturen. Er berichtet, er hätte außerdem schon eine Reihe von Übersetzungen für Spiele im Auftrag eines Spieleherstellers angefertigt. Brettspiele vor allen Dingen. Er selbst sei ein echter Spielefan und verbringe viel Zeit mit Computerspielen. Während er von den Spielen spricht, kommt plötzlich Leben in seine Sprache. Das Übersetzen im Spielbereich macht ihm besonders viel Freude, das ist deutlich zu spüren.

Die Freude an einem Thema kann Ihnen den Weg zu einer gelungenen Positionierung weisen. Finden Sie am besten einen Arbeitsschwerpunkt, der Ihnen Spaß macht, dann sind Sie auch wirklich gut darin und absolut authentisch. Im Fall des Übersetzers Tim lässt sich der Schwerpunkt „Spiele“ ohne Probleme mit dem zukunftssträchtigen Bereich „IT“ verknüpfen. Die perfekte Positionierung für Tim ist folglich die eines Fachübersetzers für IT und Spiele – dazu zählen Computerspiele ebenso wie klassische Spiele. Natürlich sollte jeder bei der Positionierung auch den Markt im Blick haben. Da die Branche für Computerspiele ungebrochen boomt, bietet sich für Tim möglicherweise langfristig eine Spezialisierung in diesem Segment an.

Sinnvolle Kombinationen von Schwerpunkten

Für eine Positionierung als Übersetzer empfiehlt es sich, zwei bis maximal drei Schwerpunkte beziehungsweise Branchen auszuwählen. So ist man nicht völlig auf eine Branche fixiert, falls das Geschäft in einem Bereich konjunkturbedingt einmal nicht so gut laufen sollte. Bei der Auswahl der Schwerpunkte ist es einerseits sinnvoll danach zu schauen, welches Fachwissen vorhanden ist. Andererseits ist es wichtig, dass man auch den Markt im Blick hat: Ist der Markt groß genug? Gibt es in diesem Bereich schon viele Mitbewerber? Wie sind die Chancen, in diesem Bereich an Aufträge zu kommen? Ist die Branche im Aufwind und hat sie Zukunft? Bleiben Sie bei allen Überlegungen realistisch und nehmen Sie nur jene Schwerpunkte in die nähere Auswahl, die Sie aufgrund Ihrer Unternehmensgröße auch bedienen können. Haben Sie gleich mehrere Optionen und können sich nicht entscheiden, dann wählen Sie möglicherweise jene Branchen aus, „wo das Geld sitzt“. Wenn Sie also zwischen

Kultur und Medizin schwanken, dann ist der Verdienst beispielsweise im Bereich der Medizin höher.

Allerdings gibt es auch noch den Faktor Spaß. Die Freude an der Arbeit sollte nicht zu kurz kommen, wenn Sie langfristig motiviert und mit Herzblut selbstständig sein möchten. Meine Empfehlung lautet daher, sich auf ein bis zwei lukrative Branchen zu fokussieren, zum Beispiel die Branchen Wirtschaft und Recht. Und dazu noch ein weiteres Thema zu wählen, das Ihnen Freude macht. Das kann der Bereich Kultur sein oder das Übersetzen von Kinderbüchern. Vielleicht haben Sie auch ein Hobby, für das Ihr Herz schlägt? Vielleicht segeln Sie begeistert in Ihrer Freizeit und hätten große Lust, Fachzeitschriften in diesem Bereich übersetzen? Oftmals entstehen durch eher ungewöhnliche Kombinationen von Schwerpunkten interessante Positionierungen, die Sie von der Masse der Mitbewerber abheben und die sich Kunden gut merken können. Denn auch die Kunden sind Menschen. Wenn Ihr direkter Kunde aus der Wirtschaft gerne segelt oder Kulturfan ist, können Sie auch mit diesem „Nebenschwerpunkt“ bei ihm punkten.

Oftmals gibt es sehr gegensätzliche Schwerpunkte, die auf den ersten Blick als möglicherweise unpassend eingestuft werden. Aber das Gegenteil ist oft der Fall: Gegensätzliche Schwerpunkte können interessant machen und die Unternehmerpersönlichkeit zum Ausdruck bringen.



Praxisbeispiel

Monika ist Juristin und Übersetzerin mit Schwerpunkt auf juristische Texte sowie Texte aus dem Bereich „Food“. Das wirkt im ersten Moment ungewöhnlich, ist aber gleichzeitig auch der Grund dafür, dass man sich bei einem Kennenlernen ihren Namen und ihre Schwerpunkte gut merken kann. Sie erzählt in einer Vorstellungsrunde: „Ich liebe gutes Essen und bin begeisterte Köchin. Als Kontrast zum Übersetzen von Rechtstexten genieße ich es, auch einmal Webseiten oder Marketingmaterial im Bereich Food zu übersetzen.“ Ganz klar: Diese Positionierung ist einprägsam und Monika kommt damit sehr sympathisch rüber. Die Tatsache, dass sie Juristin ist, bleibt im Kopf.

Die Positionierung von Monika ist auf den ersten Blick ungewöhnlich, aber sie funktioniert – auch gegenüber Kunden. Ohne es zu wollen, stellt sich jeder eine Person vor, zu der die beschriebenen Eigenschaften passen. Was diese Positionierung neben der fachlichen Qualifikation vermittelt, ist: Sympathie und einen Erinnerungswert. Diese beiden Faktoren sind für eine gelungene Positionierung nicht zu unterschätzen. Bei der Akquise gibt es sogar mögliche Querverbindungen von beiden Bereichen.

Zusätzliche Leistungen als Alleinstellungsmerkmal

Möglicherweise ist das Besondere an einem Angebot eine zusätzliche Leistung. Es gibt zum Beispiel Dolmetscher und Übersetzer, die auch interkulturelle Beratung anbieten. Das kann – je nach Zielgruppe – ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber Kunden sein. Zum Beispiel für eine Übersetzerin und Dolmetscherin der chinesischen Sprache, die Kunden auch nach China begleitet oder im Vorfeld eines Geschäftsbesuches zu den kulturellen Unterschieden berät. In diesem Fall ist es empfehlenswert, beide Leistungen aktiv zu kommunizieren, weil die Kombination für den Kunden von Vorteil ist und darauf schließen lässt, dass es sich um eine echte China-Expertin handelt. Es gibt allerdings auch weitere Leistungen, die möglicherweise kontraproduktiv sind. Eine Kombination, die das Profil als Dolmetscher und Übersetzer eher verwässert, sind die zusätzlichen Leistungen „Sprachunterricht“ oder „Stadtführungen“ in einer Fremdsprache. Deshalb ist in diesem Fall sorgfältig zu prüfen, „wo die Reise hingehen soll“ und wie Sie sich positionieren wollen. Möchten Sie als Sprachlehrer gesehen werden, der auch übersetzt, oder als Übersetzer, der auch unterrichtet? Überlegen Sie, ob die andere Leistung den Übersetzer- oder Dolmetscherberuf aufwertet oder abwertet. Eine Rechtsanwältin oder Ärztin, die übersetzt, wird wahrscheinlich zunächst von sich sagen, dass sie Anwältin oder Ärztin ist und außerdem auch übersetzt.

Eine Dolmetscherin, die gelegentlich auch als Sprecherin arbeitet, kann diese beiden Faktoren hingegen gut miteinander verbinden. Es wertet sogar die Tätigkeit als Dolmetscherin auf, denn eine angenehme und ausgebildete Stimme ist in diesem Beruf ein Pluspunkt. Der Übersetzer, der auch als Texter und als Sprecher arbeitet, steht jedoch vor einem Problem: Welche der drei Tätigkeiten sollen die Kunden ihm abkaufen? Worin ist er wirklich gut? Kann er möglicherweise alles „nur redlich“? Wer zwei Seelen in sich trägt, könnte überlegen, sich vielleicht ein zweites Standbein zuzulegen, getrennt vom Übersetzer- oder Dolmetscherbereich. Dafür benötigt er dann zwei Visitenkarten und zwei Webseiten. Denn eins ist klar bei so verschiedenen Tätigkeiten: Die Leistung ist für völlig unterschiedliche Zielgruppen interessant, die im Marketing jeweils anders anzusprechen sind.

Ein Wort zum Thema Honorar

Auch die Festlegung des eigenen Honorars gehört zum Marketing. Fachleute sprechen in diesem Fall von der „Preispolitik“, denn nicht nur die Leistung

entscheidet über den Erfolg eines Produkts oder einer Dienstleistung, sondern auch der Preis spielt eine Rolle. Sie sollten sich im Zusammenhang mit der Positionierung deshalb auch Gedanken über das Honorar machen, das Sie für Ihre Arbeit verlangen. Es ist nicht ratsam, sich als billigster Anbieter zu positionieren. Insbesondere dann nicht, wenn Sie sich spezialisieren und Kunden Sie als Experte in Ihrem Fachgebiet wahrnehmen sollen. Hilfreich beim Finden des passenden Honorars für die eigene Leistung kann es sein, sich mit erfahrenen Kollegen auszutauschen, die in den gleichen Sprachen arbeiten. Eine weitere Hilfestellung kann außerdem der „Honorarspiegel für Übersetzungs- und Dolmetschleistungen“ sein, den der Bundesverband der Dolmetscher und Übersetzer herausgibt. Der Honorarspiegel beruht auf den Ergebnissen einer Honorarumfrage, die der Verband in regelmäßigen Abständen durchführt. Auch betriebswirtschaftlich lässt sich ausrechnen, welche Einnahmen und somit welches Honorar Sie erzielen müssen. Das Ergebnis dieser Berechnung ist dann vor dem Hintergrund des Marktes zu betrachten und abzugleichen. Im redaktionellen Teil des Honorarspiegels gibt es dazu beispielhafte Berechnungen.



Praxisbeispiel

Sebastian ist technischer Übersetzer und gut im Geschäft. Vor dem Studium zum Übersetzer hat er vier Semester Maschinenbau studiert und nach der Uni zunächst zwei Jahre als angestellter Übersetzer im Bereich Maschinenbau gearbeitet. Seine Positionierung: technische Fachübersetzungen mit Schwerpunkt im Bereich Maschinenbau sowie – aus persönlicher Leidenschaft für den IT-Bereich – Softwarelokalisierung. Mittlerweile hat er einen großen Kundenstamm aus Agentur- und Direktkunden aufgebaut. Für manche Hersteller übersetzt er schon seit Jahren Kataloge und Bedienungsanleitungen beziehungsweise aktualisiert sie regelmäßig. Sein Honorar liegt im mittleren Bereich. Zu seinen Kunden zählen sogar Agenturen, die für Billigpreise bekannt sind. Weil er aber als Übersetzungsexperte für Maschinenbau bekannt ist, rufen auch diese Agenturen in Notfällen bei ihm an und er bekommt das geforderte Honorar für seine Arbeit.

Denken Sie auf keinen Fall, dass immer der billigste Anbieter den Job bekommt. Wenn ein Direktkunde mehrere Angebote einholt, wählt er oft ein Angebot in der Mitte aus, denn beim billigsten Angebot hat er Zweifel, ob die Qualität ausreicht. Viele Einzelkämpfer haben große Angst, dass sie mit ihrem Angebot zu hoch liegen könnten und der Auftrag nicht zustande kommt. Deshalb setzen sie das Honorar von vornherein niedrig an. Diese Strategie mag bei Existenzgründern akzeptabel und ein Weg sein, Berufserfahrungen und Referenzen zu sammeln. Langfristig schadet man sich damit jedoch selbst. Wer bei einem Kunden erst mal mit einem günstigen Preis im Boot ist, hat es schwer, den Preis zu erhöhen. Zu Niedrigpreisen zu arbeiten und am Ende

des Monats nichts auf dem Konto zu haben, schlägt sich auch negativ auf die Motivation und Lebensfreude nieder. Suchen Sie sich deshalb lieber Vorbilder in Ihrem Beruf, die erfolgreich selbstständig arbeiten und schauen Sie sich von ihnen ab, wie sie es machen. Glauben Sie an sich selbst: Sie können höhere Honorare erzielen.

Langfristiges Ziel des Marketings von Dolmetschern und Übersetzern, vor allen Dingen als Übersetzer für gängige Sprachen, sollte es sein, sich zu spezialisieren und langfristig als „Experte“ in einigen ausgewählten Bereichen zu profilieren. Auf diese Weise gelingt es Ihnen, sich positiv vom Wettbewerb abzuheben.

VIERTER TEIL

Von der Theorie in die Praxis – wie Sie Ihre eigene Marketingstrategie entwickeln und umsetzen

In den vorangegangenen Kapiteln haben Sie gesehen, dass das Marketing in eigener Sache zahlreiche Facetten hat. Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten für Dolmetscher und Übersetzer, Kunden zu gewinnen und somit die Existenz zu sichern. Nicht jeder Vorschlag oder jede Strategie ist für jeden Selbstständigen gleichermaßen geeignet. Ein Existenzgründer wird andere Maßnahmen zur Kundengewinnung ergreifen als ein etablierter Freiberufler. Und Kundengewinnung ist auch eine Typfrage: Ein ruhiger Übersetzer, der am liebsten im Homeoffice am Schreibtisch sitzt, wählt andere Akquisemethoden als eine Dolmetscherin, die kommunikativ ist und gerne auf Menschen zugeht.

- Wenn es bei Ihnen gut läuft mit der Selbstständigkeit und Sie etwas für Ihr Marketing tun möchten, um neue Kunden zu gewinnen, dann lassen Sie sich von den Ideen in diesem Ratgeber inspirieren. Wählen Sie aus den Vorschlägen jene Ideen aus, die Sie besonders ansprechen – und setzen Sie sie um. Es ist wichtig, dass die Maßnahmen zur Kundengewinnung zu Ihnen passen. Wenn Sie mit voller Überzeugung bei der Sache sind, funktioniert die Kundengewinnung „wie von alleine“. Diese intuitive Methode ist für jene Dolmetscher und Übersetzer geeignet, die mit ihrer beruflichen Situation zufrieden sind und ihren Kundenstamm kontinuierlich ausbauen möchten.
- Wollen Sie jedoch Ihre berufliche Situation verbessern und höhere Honorare erzielen, dann ist es Zeit für Marketing mit Strategie. Gehen Sie dazu noch einmal in sich und überlegen Sie: Was sind Ihre Ziele? Was wollen Sie erreichen? Wo sehen Sie sich in einem, in drei oder auch in fünf Jahren?

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, wie Sie eine Marketingstrategie entwickeln, die zu Ihnen passt und Ihnen dabei hilft, beruflich voranzukommen. Das schriftliche Entwickeln einer Strategie schafft Transparenz hinsichtlich benötigter Ressourcen und macht den Erfolg Ihrer Marketingaktivitäten messbar.

Schritt für Schritt zur Strategie

Als selbstständiger Dolmetscher oder Übersetzer haben Sie weder Zeit noch Geld zu verschenken, deshalb ist es gerade bei einem kleinen Budget sinnvoll, bewusst mit seinen Ressourcen umzugehen. Bringen Sie deshalb Ihre Ziele zu Papier und entwickeln Sie darauf aufbauend eine Marketingstrategie, die optimal zu Ihrer Situation, Ihrem Budget und Ihrer Persönlichkeit passt. Ihren eigenen Marketingplan entwickeln Sie in vier Schritten:

1. Schritt: Ausgangslage

Im ersten Schritt geht es um die Bestandsaufnahme: Was ist die Ausgangslage für Ihr Marketing? Reflektieren Sie ehrlich Ihre jetzige Situation:

- Wo stehen Sie im Moment?
- Was läuft gut?
- Wo liegen die Schwachstellen?
- Was wollen Sie ändern?

2. Schritt: Ziele

Im zweiten Schritt geht es um das Formulieren der Ziele: Was wollen Sie beruflich erreichen? Wo wollen Sie hin? Formulieren Sie Ihre Ziele so konkret wie möglich und halten Sie schriftlich fest, in welchem zeitlichen Rahmen Sie das Ziel erreichen wollen:

- Was wollen Sie erreichen?
 - in einem Jahr?
 - in drei Jahren?
 - in fünf Jahren?

Als Hilfestellung für das Benennen der eigenen Ziele hier einige Beispiele: Ein kurzfristiges Ziel kann es sein, innerhalb eines Jahres eine bestimmte Anzahl

an Neukunden zu gewinnen. Schreiben Sie in diesem Fall: „Bis Dezember nächsten Jahres habe ich drei Direktkunden aus meinem Fachgebiet akquiriert.“ Vielleicht setzen Sie sich auch ein Umsatzziel: „Innerhalb der nächsten drei Jahre will ich meinen Umsatz um 20 Prozent steigern.“ Das möglichst konkrete Formulieren der Ziele mit einer Zeitvorgabe ist wichtig, um die Ziele greifbar und messbar zu machen. Vielleicht liest es sich für Sie selbst im ersten Moment wie ein schöner Traum, wenn Sie schreiben, dass Sie Ihren Umsatz um 20 Prozent steigern wollen? Stehen Sie zu Ihren Wünschen und Zielen. Jeder Weg fängt mit dem ersten Schritt an. Nur wer sich Ziele setzt, weiß, wo die Reise hingehen soll.

3. Schritt: Der strategische Weg

Im nächsten Schritt der Marketingplanung geht es darum zu formulieren, mit welcher Strategie Sie Ihre Ziele erreichen können. Analysieren Sie die zuvor formulierten Zielvorstellungen. Welcher strategische Weg bringt Sie dorthin? Eine gelungene Marketingstrategie beruht auf der optimalen Kombination der vier Marketingelemente: Angebot, Preis, Vertrieb und Kommunikation. Gehen Sie Ihre Ziele Punkt für Punkt durch und überlegen Sie, welche Handlungsmöglichkeiten es vor diesem Hintergrund für Sie gibt.

- Angebot: Müssten Sie an der Dienstleistung selbst etwas ändern?
- Preis: Sollten Sie das Honorar anpassen?
- Vertrieb: Könnten Sie einen anderen oder weiteren Vertriebskanal einsetzen?
- Kommunikation: Was könnten Sie hinsichtlich der Kommunikation optimieren?

Hier einige Beispiele: Wenn Sie Ihren Umsatz steigern wollen, könnten Sie dieses Ziel erreichen, indem Sie Ihr Honorar erhöhen – und das neue Honorar auch „durchsetzen“. Gehört es zu Ihren Zielen, ein höheres Honorar durchzusetzen, gibt es wieder verschiedene Wege, dieses Ziel zu erreichen: Sie könnten zum Beispiel beschließen, sich zu spezialisieren. Als Experte für ein bestimmtes Fachgebiet sind Sie nicht so leicht zu ersetzen und ein höheres Honorar ist eher realisierbar. Vielleicht sind Sie schon spezialisiert, aber arbeiten im Moment vor allen Dingen für Agenturen? Dann könnte es Ihre Strategie sein, von nun an auch Direktkunden zu akquirieren.

Der Marketingmix

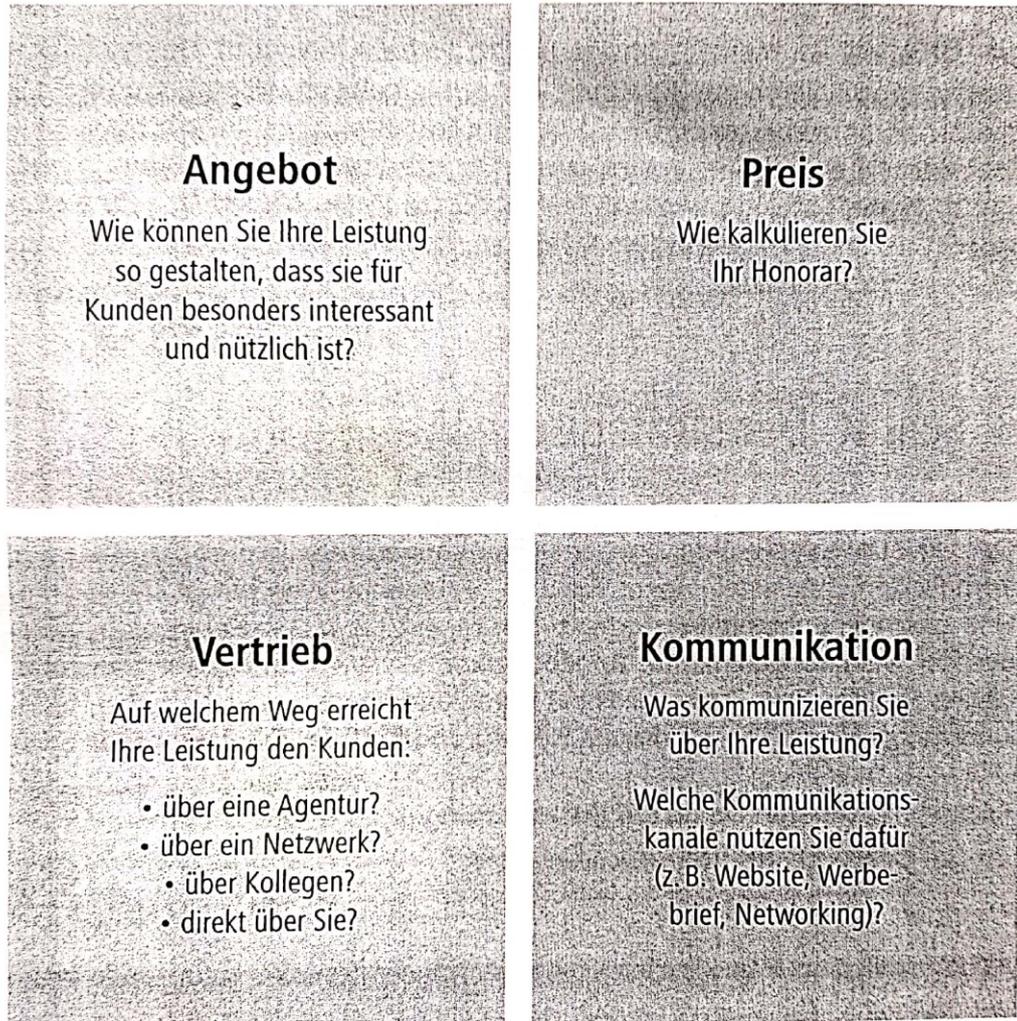


Abb.: Der Marketingmix: Beim Marketing kommt es auf die gelungene Kombination der vier Marketingelemente an.

4. Schritt: Die Planung der Maßnahmen

Aus der Strategie heraus entwickeln Sie einen Maßnahmenplan. Es geht um die unmittelbaren Maßnahmen, die Sie ergreifen können, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Planen Sie schwarz auf weiß Ihre Aktivitäten für die nächsten zwölf Monate. Wenn durch die Marketingmaßnahmen Kosten entstehen,

nehmen Sie auch diese Information in Ihren Marketingplan mit auf. Durch die Planung haben Sie einen besseren Überblick, welche Aufgaben vor Ihnen liegen und ob ihr Plan realistisch ist. Eine grobe Planung reicht für den Anfang aus: Schreiben Sie in Stichworten jene Maßnahmen auf, die Sie ergreifen wollen und die Sie Ihren Zielen näher bringen.

Wenn Ihr Ziel zum Beispiel eine Steigerung des Umsatzes ist und Sie als strategischen Weg notiert haben, dass Sie Direktkunden gewinnen wollen, müssen Sie wahrscheinlich in Ihr Marketingmaterial investieren und ganz gezielt Maßnahmen ergreifen, um Direktkunden zu gewinnen. In den Maßnahmenplan gehören dann die ganz konkreten Aktivitäten auf dem Weg zum Ziel. Fragen Sie sich: Ist meine Website aussagekräftig oder ist es an der Zeit, die Website zu überarbeiten? Welche Akquisemethode könnte ich anwenden, um meine Zielgruppe zu erreichen? Blättern Sie dazu vielleicht noch einmal zurück in das jeweilige Kapitel dieses Ratgebers und wählen Sie jene Marketingmaßnahmen aus, die für Sie am sinnvollsten sind. Wenn Sie Ihre Website überarbeiten wollen, so finden Sie im Kapitel über die Grundausstattung nützliche Informationen, worauf es bei einer gelungenen Website ankommt (ab Seite 54). Suchen Sie nach Ideen für die Kundengewinnung, finden Sie im dritten Teil des Ratgebers zum Thema Akquise eine Fülle von Vorschlägen (ab Seite 77). Dabei ist es gut zu wissen, dass einige Maßnahmen schneller greifen als andere: Die Vorschläge aus dem Bereich der Werbung sind für die kurzfristige Akquise sehr geeignet. Andere Maßnahmen wirken langfristig und sind nicht minder interessant, wie zum Beispiel das gezielte Networking. Es ist sinnvoll, sowohl kurzfristige als auch längerfristige Maßnahmen in einen Maßnahmenplan zu integrieren. Ihre Planung für die nächsten zwölf Monate könnte wie folgt aussehen:

1. Neue Visitenkarten machen lassen. (Datum/Kosten)
2. Die Website überarbeiten. (Datum/Kosten)
3. Wieder zum regionalen Stammtisch gehen. (Datum/Kosten)
4. Netzwerke im Internet auf ihr Potenzial für die Kundengewinnung sichten und sich bei einem Netzwerk als Mitglied registrieren. (Datum/Kosten)
5. Einen Werbebrief schreiben. (Datum/Kosten)
6. Fachmesse besuchen. (Datum/Kosten)

Die Planung mit einer Zeitangabe und dem genauen Beziffern der Kosten bietet viele Vorteile: So können Sie auf einen Blick erkennen, ob Ihre Pläne realistisch sind, zum Beispiel im Hinblick auf die Zeit, die Sie für die Umsetzung des

Marketings benötigen. Durch die Planung erkennen Sie außerdem schnell, ob es Ihnen finanziell möglich ist, alle Maßnahmen innerhalb von zwölf Monaten umzusetzen. Wenn das Budget für Ihre Pläne nicht ausreicht, überlegen Sie, ob Sie Ihre Vorstellungen anpassen können. Welche Alternativen gibt es zu Ihrer ursprünglichen Planung? Steht auf Ihrer Liste zum Beispiel das Thema Website, überlegen Sie, ob es gleich eine umfangreiche Website sein muss oder ob für den Anfang eine kleinere Website ausreicht? Falls Sie nach Netzwerken Ausschau halten und gleich mehrere Netzwerke für eine kostenpflichtige Mitgliedschaft in Frage kommen, wählen Sie zunächst nur ein Netzwerk aus und engagieren Sie sich dort. Die kostenpflichtige Mitgliedschaft in einem weiteren Netzwerk heben Sie sich dann für einen späteren Zeitpunkt auf. Der Marketingplan sollte Sie weder frustrieren noch sollte er Ziele setzen, die unerreicht sind. Entwerfen Sie also einen realistischen Plan, der Sie zeitlich und finanziell nicht unter Druck setzt – aber doch das ein oder andere Ziel enthält, das Sie herausfordert.

Teilschritte notieren

Damit Sie Ihre Ziele wirklich erreichen und nicht vor der „großen“ Aufgabe Marketing zurückschrecken, empfiehlt es sich, den Marketingplan in einzelne realisierbare Teilschritte zu untergliedern. Notieren Sie, passend zu den Stichworten aus Ihrem Marketingplan, die jeweiligen Zwischenschritte. Dabei handelt es sich um jene Maßnahmen, die Sie umsetzen müssen, um zum Endergebnis zu kommen. Das geht ganz einfach in Form einer To-do-Liste. Versehen Sie wie zuvor schon im Marketingplan alle Teilschritte mit einer konkreten Zeitangabe, also mit einem Datum, bis wann Sie diesen Teilschritt erledigen wollen. Für das Beispiel „Website“ könnte Ihre Planung wie folgt aussehen:

Website

- Konzept machen (Datum)
- Programmierer suchen (Datum)
- Text erstellen (Datum)
- Online gehen (Datum)

Sie sehen selbst: Die Planung des Marketings ist ein Prozess und benötigt Zeit. Aber diese Zeit ist gut investiert. Wenn Sie einen solch konkreten Maßnahmenplan erstellt haben, ist der wichtige Grundstein für das Marketing der

nächsten zwölf Monate gelegt. Gratulieren Sie sich selbst, denn Sie haben ein wichtiges Stück Arbeit geschafft! Sie wissen jetzt, was zu tun ist und können Schritt für Schritt die Aufgaben erledigen.

Die Umsetzung des Marketingplans

Schauen Sie regelmäßig in Ihren Marketingplan und überprüfen, wo Sie stehen. Aktualisieren oder verfeinern Sie Ihre Planung, wenn nötig. Nach einem Jahr ziehen Sie Bilanz: Wie sind die vergangenen zwölf Monate gelaufen? Welche Ihrer Leistungen wurde gut nachgefragt? Hat es geklappt mit der Honorarerhöhung? Konnten Sie den Umsatz steigern? Mit welcher Methode haben Sie die meisten Neukunden gewonnen?



Tipp

Gewöhnen Sie sich am besten an, einmal jährlich die Planung für die nächsten zwölf Monate zu machen. Ein guter Zeitpunkt dafür ist zum Beispiel der Jahreswechsel oder auch ein ruhiger Moment in der Sommerpause. Reflektieren Sie wie oben beschrieben, ob Ihr Marketingplan aufgegangen ist und was Sie verändern möchten. Dann planen Sie das nächste Jahr. Halten Sie Ihre Ziele und Maßnahmen fest wie zuvor beschrieben und messen Sie mindestens einmal jährlich die Erfolge.

Exkurs: Mögliche Hemmschuhe bei der Umsetzung

Trotz guter Vorsätze scheitert das Marketing manchmal an scheinbar einfachen Dingen. Wie im Beispiel der Übersetzerin Sophia, die keine Spezialisierung hat und sich im Hamsterrad gefangen fühlt, machen viele kein Marketing, weil sie keine Zeit haben. Bei unzähligen Selbstständigen liegt zum Beispiel die Website schon lange brach: Mittlerweile haben sich vielleicht Arbeitsschwerpunkte verschoben, es sind tolle Referenzen hinzugekommen und auch das alte Foto aus Unizeiten wäre dringend zu erneuern. Aber es kommt nicht dazu. Viele Freiberufler finden nicht die Zeit, die Website selbst zu aktualisieren. Gleichzeitig scheuen sie die Investition, diese Aufgabe an einen Profi zu delegieren. Die beiden größten Hemmschuhe im Marketing sind auf den Punkt gebracht: Der Faktor Zeit und der Faktor Geld.

Der Faktor Zeit

Auch wenn es weit verbreitet ist, das fehlende Konzept fürs Marketing auf den Zeitmangel zu schieben: Oft ist es nicht nur eine Frage der Zeit, sondern auch eine Frage des Selbstmanagements und der Prioritäten, die jeder Einzelne in seinem Leben setzt. Viele lassen sich von der Arbeit und den Aufgaben treiben. Sie geben sich mit niedrigeren Honoraren oder uninteressanteren Aufträgen zufrieden, die sie wiederum davon abhalten, besser bezahlte Aufträge zu akquirieren. Ein Teufelskreis, aus dem nur herauskommt, wer bewusst dagegen lenkt und etwas tut. Ebenso wie sich Selbstständige Zeit für den Termin mit dem Steuerberater oder für die Fortbildung nehmen müssen, sollte jeder auch Zeit für das Marketing einplanen. Wenn Sie mit Ihrer beruflichen Situation unzufrieden sind und etwas verändern möchten, dann stellen Sie jetzt die Weichen. Hier ein Vorschlag für den ersten mutigen Schritt: Nehmen Sie sich einen ganzen Tag oder gar ein ganzes Wochenende Zeit für Ihr Unternehmen. Schmieden Sie Pläne wie zuvor beschrieben: Was sind Ihre Ziele? Was können Sie ganz konkret tun, um Ihre Ziele zu erreichen? Arbeiten Sie mit diesem Buch. Lesen Sie insbesondere den ersten Teil dieses Ratgebers zum Thema „Positionierung“ (ab Seite 23), und erstellen Sie für sich einen Marketingplan.

Viele gestandene Unternehmer gehen sogar einmal im Jahr für einige Tage in Klausur, um Pläne für die nächsten zwölf Monate zu schmieden. Sie fahren dann alleine an einen ruhigen Ort und beschäftigen sich nur mit ihrem Unternehmen. Erst wenn sie aus dem Alltag heraus sind, finden sie die nötige Ruhe und Distanz, um Ziele und Ideen zu entwickeln. Diese Art von „Klausur“ ist keinesfalls nur ein Akt der Selbstverwirklichung, sondern es geht bei Selbstständigen auch um die Sicherung des Einkommens und somit der Existenz. Die Einkehr wirkt motivierend und gibt den nötigen Elan, die ersten Schritte zum Erreichen der Ziele zügig umzusetzen. Falls es Ihnen schwer fällt, sich einen ganzen Tag von Ihren Pflichten zu befreien, gibt es vielleicht Alternativen? Können Sie eventuell eine mehrstündige Fahrt mit der Bahn nutzen, die demnächst ohnehin ansteht? Oder besteht die Möglichkeit, sich für einige Stunden in ein Café zurückziehen? Finden Sie heraus, wie es Ihnen am besten gelingt, nicht nur die Marketingplanung, sondern auch das Marketing in den beruflichen Alltag zu integrieren. Es ist wichtig, sich selbst und seine Rolle als Unternehmer ernst zu nehmen. Das Verblüffende ist, dass sich durch eine Veränderung der inneren Einstellung oft auch ein Wandel in der Außenwahrnehmung einstellt, was sogar einen positiven Effekt auf die Auftragslage haben kann.

Der Faktor Geld

Neben dem Zeitmangel zählt das Thema Geld zu den Hauptgründen, warum viele Freiberufler kein Marketing machen. „Marketing ist mir zu teuer“, so lautet das Standardargument. Vielleicht liegt es daran, dass sie Marketing mit Werbung verwechseln und dabei vor allen Dingen an Anzeigenschaltungen denken. Doch wer die vorangegangenen Kapitel aufmerksam gelesen hat, wird festgestellt haben, dass die meisten der dort beschriebenen Maßnahmen gar kein Geld kosten. Trotzdem sind die meisten der Maßnahmen nicht gratis zu haben: Marketing kostet Zeit. Doch diese Zeit ist gut investiert, wenn es um die Sicherung der Existenz geht und darum, Aufträge zu erhalten, die gut bezahlt sind und Spaß machen.

Insbesondere bei der Grundausstattung sparen viele Selbstständige an der falschen Stelle. Sie unterschätzen die Wirkung einer professionellen Außen Darstellung und übersehen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Marketing und dem Honorar gibt. Hier ein fiktives Beispiel aus einer anderen Branche, das illustriert, was gemeint ist:



Beispiel

Es gibt zwei Pizzerien vor Ort. Die Pizza schmeckt in der einen Pizzeria so gut wie in der anderen. Vielleicht ist sogar das Rezept identisch. Und trotzdem verlangt der eine Pizzabäcker 25 Prozent mehr für seine Pizza als der andere. Und die Leute zahlen den höheren Preis, die Pizzeria ist gut besucht. Warum? Weil dort, wo die Pizza teurer ist, die Einrichtung geschmackvoller ist als in der billigen Pizzeria. Das Geschirr ist edler und die Bedienung netter. Wer einen schönen Abend verbringen will, geht lieber in die Pizzeria mit der schönen Ausstattung. Die billigere Pizzeria hat auch ihre Kundschaft und ist ausgelastet. Dort geht es vor allen Dingen um Schnelligkeit. Es gehen mehr Pizzen über den Tresén und der Umsatz ist im ersten Moment höher als in der etwas teureren Pizzeria. Doch am Ende des Tages, wenn alle Ausgaben abgezogen sind, haben beide Pizzerien das Gleiche verdient. Dabei hat der billige Pizzabäcker deutlich mehr Stunden und unter größerem Stress gearbeitet als der Pizzabäcker, der Wert auf das Aussehen und den Stil der Präsentation legt.

Jeder kennt den Ausspruch „Das Auge isst mit“. Das Beispiel der beiden Pizzerien illustriert, dass es auch auf die Verpackung ankommt. Die Menschen bezahlen nicht nur für ein Produkt oder eine Leistung, sondern auch für ein Image, das hinter einem Angebot steht. Wer professionell auftritt, wird eher ein hohes Honorar durchsetzen können, weil potenzielle Kunden ihn als Profi wahrnehmen. Deshalb ist es für jeden selbstständigen Dolmetscher und Übersetzer sinnvoll, in professionelle Unterlagen zu investieren und Wert auf eine gute Außendarstellung zu legen. Wenn die Dienstleistung stimmt, dann wird das Geld, das Sie in ein professionelles Marketing stecken, sich in Form von besseren Aufträgen und einer besseren Auslastung für Sie auszahlen.



Auf einen Blick: 10 Tipps für Ihr Marketing

1. Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihr Angebot.
2. Arbeiten Sie Ihre Stärken heraus.
3. Spezialisieren Sie sich.
4. Investieren Sie regelmäßig Zeit in Networking.
5. Vernetzen Sie sich mit Kollegen und Unternehmern aus anderen Branchen.
6. Pflegen Sie Ihre beruflichen Kontakte.
7. Investieren Sie in eine professionelle Visitenkarte und eine ansprechende Website.
8. Tragen Sie Ihr Profil und Ihre Website in Online-Verzeichnisse ein. Berücksichtigen Sie auch Soziale Medien.
9. Betreiben Sie regelmäßig Akquise.
10. Machen Sie einen Marketingplan und aktualisieren Sie ihn einmal im Jahr.

Fazit: Marketing als Schlüssel zum Erfolg

Um das Marketing kümmern sich viele Freiberufler erst, wenn die Aufträge ausbleiben. Doch wie heißt es so schön: „Klappern gehört zum Geschäft.“ Damit Sie immer eine gute Auftragslage haben und von Ihren Einnahmen leben können, ist es wichtig, kontinuierlich Marketing in eigener Sache zu betreiben. Dazu müssen Sie sich nicht verbiegen und auch nicht verkaufen, das haben die vorangegangenen Kapitel gezeigt. Aber es ist auch nicht ratsam, auf die nächste Auftragslücke zu warten, bis man aktiv etwas für die Kundengewinnung tut. Damit es mit der Selbstständigkeit gut läuft und die Auftragslage stimmt, sollte jeder Selbstständige regelmäßig etwas für sein Marketing tun. Möglichkeiten gibt es viele. Sie reichen vom Werbebrief über den Messebesuch bis hin zum Networking in realen und digitalen Netzwerken.

Worauf es beim Marketing und bei der Kundengewinnung vor allen Dingen ankommt, ist eine positive Grundhaltung und ein professionelles Selbstverständnis als Unternehmer. Selbstständige Dolmetscher und Übersetzer brauchen Klarheit über ihr Angebot und ihre Stärken. Sie brauchen Freude an der Arbeit und an der Kundengewinnung. Und sie brauchen den Willen, es als Selbstständige zu schaffen. Es ist wichtig, die eigene Unternehmerrolle ernst zu nehmen und dem Marketing die Rolle zuzuschreiben, die es tatsächlich spielt.

Halten Sie sich noch einmal vor Augen, was Marketing bringt. Durch ein gelungenes Marketing können Sie:

- ein höheres Honorar erzielen
- Ihren Umsatz steigern
- interessantere Aufträge bekommen
- mehr Zufriedenheit im Job erlangen
- Ihre Lebensziele verwirklichen

Im Marketing liegt die Chance für Dolmetscher und Übersetzer, jene Kunden zu finden, die optimal zu ihnen passen. Langfristig lässt sich durch das Marketing ein höheres Honorar und damit eine Umsatzsteigerung erzielen. Das Marketing ist somit der Schlüssel zum Erfolg für selbstständige Dolmetscher und Übersetzer. Und bei aller Theorie zählt vor allen Dingen eines: Dass es nicht bei der Theorie bleibt, sondern dass das Marketing den Weg in die Praxis schafft und zum selbstverständlichen Bestandteil Ihres Lebens als Freiberufler wird.

Prijevod s hrvatskog na njemački

Übersetzung aus dem Kroatischen ins Deutsche

Tatković, Nevenka; Diković, Marina; Tatković, Sanja (2016): *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. 64.-90.

Pädagogisch-psychologische Kommunikationsaspekte

II. PÄDAGOGISCHER KOMMUNIKATIONSASPEKT

1. Soziale Kommunikationsdimension

1.1. Sozialkompetenz

Anerkennung, Verständnis und Respekt gegenüber den Unterschieden stellen gemeinsam mit den Sozialkompetenzen von Lehrkräften in gegenwärtigen Schulen ein wesentliches Arbeitskonzept dar. Die Entwicklung der Kommunikationsfähigkeiten als grundlegender Bestandteile der Sozialkompetenz ist in diesem Kontext der Ausgangspunkt sozialer Beziehungen. Zrilić (2010) spricht von der Bedeutung der hochwertigen Kommunikation zwischen der Lehrkraft und dem Schüler im Rahmen der Entwicklung sozialer Beziehungen im Klassenzimmer. Als bedeutsame Determinanten einer hochwertigen Kommunikation und die Voraussetzung für die Entwicklung sozialer Beziehungen in der Schule führt die Autorin Folgendes an: Empathie, Toleranz, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und gegenseitige Hilfeleistung, Verantwortung gegenüber sich selbst und den anderen, Beharrlichkeit bei der Erfüllung von Aufgaben, Kontrolle über gewalttätige Anwendungen, Ausdruck der Gefühle von Würdigkeit und Einzigartigkeit jeder Person sowie ein positives Bild von sich selbst.

Laut Markuš (2010) umfasst die Kommunikationskompetenz spezifische Verhaltensweisen von Einzelnen (z. B. Toleranz, gewaltfreie Konfliktbeilegung, konstruktive Kommunikation...), während die Sozialkompetenz die Art bestimmt, auf die sich der Einzelne der Fähigkeiten in der sozialen Umgebung bedient,. Der Einzelne ist daher sozial kompetent, wenn er auf die angemessene Art und Weise Sozialkompetenzen anwendet und gleichzeitig wesentliche persönliche Ziele erfolgreich erreicht. Beim Versuch, grundlegende Kompetenzen, die während der Schulpflicht zu entwickeln sind, zu definieren, wurde die Sozialkompetenz als eine der Grundkompetenzen erkannt und wird als Ergebnis einer normalen Entwicklung der Kinder betrachtet.

Die Sozialkompetenz wird im *Europäischen Referenzrahmen mit*

*Schlüsselkompetenzen*¹ aus dem Jahr 2007 gemeinsam mit der Bürgerkompetenz beschrieben. Sie umfasst „die Kompetenz zum verantwortungsbewussten Verhalten, ein positives und tolerantes Verhältnis zu den anderen, zwischenmenschliche und interkulturelle Zusammenarbeit, gegenseitige Hilfeleistung und Akzeptanz von Unterschieden; Selbstbewusstsein, Respekt gegenüber anderen und Selbstwertgefühl; die Kompetenz zur wirksamen Beteiligung an der Entwicklung demokratischer Beziehungen in der Schule, Gemeinschaft und Gesellschaft, sowie Handeln nach den Grundsätzen der Gerechtigkeit und des Pazifismus“ (das kroatische Ministerium für Wissenschaft, Bildung und Sport, 2011: 17). Schlüsselkompetenzen (eng. *core skills*) dieser Kompetenz „umfassen die Fähigkeit zur konstruktiven Kommunikation in unterschiedlichen Umgebungen, Toleranzäußerung, Äußerung von unterschiedlichen Standpunkten und Verständnis für unterschiedliche Standpunkte, Verhandlungsfähigkeit zur Schaffung einer Vertrauensbasis sowie Empathie“ (Jurić, 2010: 178). Die Sozialkompetenz bezieht sich nicht nur auf soziale Fähigkeiten, sondern auch auf emotionale und kognitive Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die Kinder für eine erfolgreiche soziale Anpassung brauchen.

Wie in anderen Ländern kommt auch „in Kroatien das Bedürfnis zum Ausdruck, die Sozialkompetenz als einen möglichen Teil des Curriculums in Erwägung zu ziehen“ (Jurić, 2010: 178).

Gambula (2009) spricht von Anfertigung und Umsetzung des sogenannten vertikalen Curriculums, das das Kindesalter vom dritten bis zum vierzehnten Lebensjahr umfassen würde und an die Kompetenzen des Kindes ausgerichtet wäre. Auf dieser Grundlage könnte man ein innovatives Erziehungs- und Ausbildungssystem, das die Entwicklung aller Kompetenzen und somit auch der Sozialkompetenz umfassen würde, prägen (planen, programmieren und realisieren). Heute werden Bemühungen angestellt, die Sozialkompetenz mithilfe von Begriffen wie Empathie, soziale Fähigkeiten, soziale Interaktion, Altruismus, Solidarität, soziale Unterstützung, Integration, Wahrnehmung und Anpassung zu erklären. Jurić (2010) beschreibt die genannten Begriffe und bezieht sie in den Kommunikationskontext ein.

Wenn von der Entwicklung der Sozialkompetenz im Schulkontext die Rede ist, sollte man vorsichtig sein, weil sich einige soziale Umfelder nicht gemäß der allgemein akzeptierten gesellschaftlichen Werte verhalten, obwohl sie es sollten. Bildungseinrichtungen

¹ *Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen – ein Europäischer Referenzrahmen (2007)*. Zugänglich auf: <http://www.kompetenzrahmen.de/files/europaeischekommission2007de.pdf> (9. Juni 2020)

haben meistens eigene Methoden und Strategien zum Erwerb und zur Entwicklung der Sozialkompetenz. Sie stellen Regeln auf, nach denen Beteiligte in Umgebungen, in denen sie mehr oder weniger aufeinander Einfluss ausüben, leben und arbeiten. Laut Jurić (2010) ist die Funktion der Schule, den Schülern Ausbildung, Personalisierung, Sozialisierung und Integration zu gewähren. Unter anderem fördert die Schule die Vermittlung sozialer Verhaltensmuster durch Schuleinrichtungen an Schüler. Die schulische Sozialisation „nimmt genauso wie eine positive familiäre Sozialisation Einfluss auf die Reproduktion der Gesellschaft“* (Meyer, 1997, zit. nach: Jurić, 2010: 182).

Eldar und Ayvazo (2009, zit. nach: Opić, 2010: 220) heben hervor, dass die Sozialkompetenz „für erfolgreiche Leistungen sowohl im Unterricht als auch später im Leben erforderlich ist“.** Ebenso machen sie darauf aufmerksam, dass das auf den Schüler ausgerichtete geisteswissenschaftliche Curriculum relevant ist und heben die Gefahr vor der unzulänglichen Entwicklung der Sozialkompetenzen im Erziehungs- und Bildungsprozess hervor, weil „der Akzent auf der kognitiven Rolle der Schule ihre Erziehungsfunktion und ihren Einfluss auf die geistige Entwicklung abschwächt, was für eine gesunde und prosoziale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen auf jeden Fall verhängnisvoll ist“ (Previšić, 2007: 23). Laut Previšić (2007) sollte die gegenwärtige Schule (bzw. der Unterricht) immer mehr eine erzieherisch-soziale Gemeinschaft sein, die im Rahmen ihrer Erziehungsfunktion den sozialen Erziehungsaspekt mehr betonen würde.

Die Entwicklung der Sozialkompetenz im Unterricht stellt „einen Prozess, der schrittweise erfolgt und Bestandteil fast jeder Tätigkeit ist, die in der schulischen Umgebung stattfindet“, dar (Markuš, 2010: 438). Die Sozialkompetenz kann man in den Beziehungen zwischen den Beteiligten an der Erziehung und Bildung, aber auch in unterschiedlichen Unterrichtssituationen betrachten, in denen Schüler Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen erwerben. Forschungsergebnisse zeigen, dass die Förderung der sozialen Kompetenzentwicklung im Unterricht zahlreiche Bereiche des Schülerverhaltens und –wahrnehmens positiv beeinflusst: Man reduziert die Häufigkeit des ungeeigneten und riskanten Verhaltens, verbessert bedeutend die Beziehungsqualität zwischen Altersgenossen und

* Anmerkung: aus dem deutschen Ausgangstext übernommen: Meyer, Hilbert. *Schulpädagogik*, Band I, Anfänger. Berlin, 1997. S. 306.

** Anmerkung: aus dem Englischen übersetzt: „Social competence is essential for successful performance in school and life.“ (Eldar, Eitan; Ayvazo, Shiri: *Educating Through the Physical – Rationale*. Education and Treatment of Children. Vol. 32, No. 3 (August 2009), S. 471-486)

Erwachsenen und außerdem wird ein positiver Zusammenhang mit akademischen Leistungen und kognitiven Kompetenzen bemerkt. Das ist durch die Anwendung unterschiedlicher Programme des sozialen und emotionalen Lernens (wie SEL² und PATHS³) möglich, deren Methoden und Ansätze sich im Bereich der sozialen und emotionalen Entwicklung als sehr effizient erwiesen haben (Markuš, 2010).

„Die soziale Kompetenzentwicklung der Schüler in der Primarstufe muss die Hauptaufgabe der Schule und nicht eine Nebenwirkung des Bildungsprozesses sein“ (Opić, 2010: 227). Laut Opić (2010: 222) „ist das Curriculum gleichzeitig das Mittel *sui generis* für die Förderung der Sozialkompetenz, weil es durch den Lernprozess die Voraussetzungen für die Entwicklung der Sozialkompetenz gewährleistet“.⁴ „Um Kindern bei der Stärkung und Förderung der Sozialkompetenz zu helfen, ist sowohl eine offene und klare Kommunikation als auch eine Partnerschaft voller Vertrauen und Anerkennung zwischen den Eltern und dem Fachpersonal notwendig“ (Mlinarević, Tomas, 2010: 156).

In der gegenseitigen Interaktion und Kommunikation helfen Eltern und Erzieher (aber auch Lehrkräfte) dem Kind bei der Entwicklung seiner Sozialkompetenz sowie der Entwicklung seines Selbstbewusstseins und des Sicherheits- und Wohlfühlens (Diković, Tatković, S., Legović. 2016). Es ist wichtig, die Kompetenzentwicklung aller an der Erziehung und Bildung Beteiligten zu fördern und darüber hinaus spielt die Kommunikation des Kindes mit seinen Eltern, Altersgenossen, Lehrkräften und Erziehern eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Sozialkompetenz des Kindes. Forschungsergebnisse der Sozialkompetenz der Kinder in Vorschuleinrichtungen „weisen schon auf ihre Leistung und Sozialkompetenz in der

² Im Rahmen des Programms *Social and Emotional Learning* (Goleman, 1995) werden folgende Kompetenzen entwickelt: Selbstkonzept (Erkennung der eigenen Emotionen, Erkennung der eigenen und fremden Stärken, Selbstbewusstsein und Selbstwirksamkeit), Selbstkontrolle, Bewusstsein über andere (Empathie und Berücksichtigung anderer), soziale Fähigkeiten (Zusammenarbeit, erfolgreiche Kommunikation, Bereitschaft zum Anspruch auf Hilfe und zur Leistung von Hilfe), verantwortungsbewusste Beschlussfassung (Fähigkeit zur Bewertung und zum divergenten Denken beim Treffen von persönlichen und professionellen Entscheidungen u. Ä.). Die emotionale Intelligenz spielt auch in beruflichen Situationen eine wichtige Rolle (Trojak, Jurković, Buljubašić, 2011).

³ Das Programm *Promoting Alternative Thinking Strategies* (Greenberg, Kusché, 1993) ist auf die Entwicklung der Selbstkontrolle und des Selbstwertgefühls, das Verstehen von Gefühlen, die Lösung zwischenmenschlicher Probleme und die Beziehungsentwicklung zwischen Altersgenossen ausgerichtet.

⁴ Opić (2010: 222 f.) beschreibt das Modell zur Förderung der sozialen Kompetenzentwicklung „Lass uns Freunde sein“ („Budimo prijatelji“), laut dem die Entwicklung der Sozialkompetenz in der Primarstufe durch Folgendes umgesetzt wird: Teamlernen, erfahrungsbasiertes Lernen, öffentlichen Auftritt, prosoziales Verhalten, Selbstkontrolle, hochwertige Kommunikation: Lehrkraft – Schüler.

Schule hin“ (Pellegrini und Glickman, 1990 zit. nach: Buljubašić Kuzmanović, Botić, 2012: 38 f.).

1.2. Soziale Fähigkeiten

Pennington (1997, zit. nach: Jurić 2010) unterscheidet die Sozialkompetenz von den sozialen Fähigkeiten: Fähigkeiten umfassen spezifische Verhaltensweisen des Einzelnen, wogegen Kompetenz die Art und Weise bestimmt, wie der Einzelne diese Fähigkeiten im sozialen Umfeld nutzt. Um es kurz zu fassen: Wenn man sagt, dass jemand sozialfähig ist, bedeutet das, dass diese Person besser über die perzeptive Sensibilität verfügt – sie ist im Einklang mit dem nonverbalen Verhalten anderer, kontrolliert das eigene Verhalten und besitzt die Fähigkeit, die Rolle eines anderen zu übernehmen.

Laut Spence (2003, 85) muss die Person im Stande sein, der Reaktion anderer Personen in der Interaktion zu folgen und anschließend das eigene Benehmen gemäß der Situation anzupassen. Es wird also eine Reihe von sozialen perzeptiven Fähigkeiten verlangt, mit deren Hilfe man soziale Signale und die Körpersprache anderer Personen deuten kann. Defizite in der Fähigkeit der sozialen Wahrnehmung und der sozialen Kenntnisse können zur falschen Deutung der sozialen Zeichen und zu ungeeigneten sozialen Reaktionen führen.

Soziale Fähigkeiten kann man erwerben, einüben und einsetzen. Sie werden von frühester Kindheit in der Familie gelernt und zwar sowohl durch Nachahmung als auch die durch die Versuch-Irrtum-Methode. Später werden sie durch die Interaktion mit anderen Gruppen in der Gemeinschaft – in der Klasse, Schule sowie in anderen Erziehungs- und Bildungsumfeldern – entweder gefestigt oder geändert.

Definitionen sozialer Fähigkeiten können in drei Gruppen eingeteilt werden. Die erste Gruppe umfasst Definitionen, die Indikatoren der Akzeptanz durch die Gleichaltrigen anwenden und nach denen als sozialfähig jene Kinder betrachtet werden, die von ihren in der Schule und im Freundeskreis beliebten Gleichaltrigen akzeptiert werden. Die zweite Gruppe umfasst auf dem Behaviorismus beruhende Definitionen, nach denen soziale Fähigkeiten als situationsspezifische Verhaltensweisen definiert werden, die die Belohnungsmöglichkeiten (Anreiz) erhöhen bzw. die Wahrscheinlichkeit der Bestrafung (Löschung) des sozialen Verhaltens des Einzelnen senken. Die dritte Gruppe ist auf Kompetenzen ausgerichtet – diese sind gute Indikatoren sozialer Kompetenz (Gresham, 1997). Jurić (2010: 185) nennt „eine ganze Liste von intrapersonal und interpersonal 'gefärbten' Kenntnissen und Fähigkeiten“.

Die Frage der sozialen Kompetenzentwicklung im schulischen Umfeld ist bedeutsam.

Deshalb wird sie von vielen Autoren erforscht wie z. B. Dautović (2007), Buljubašić Kuzmanović, Botić (2012) u. a. Einige deuten darauf hin, dass soziale Kompetenzen und schulische Leistungen miteinander verbunden sind (Pečjak et al., 2009), obwohl die auf kognitive Entwicklung und Wissenserwerb ausgerichtete traditionelle Schule lange Zeit die Beziehung zwischen den schulischen Leistungen und den sozialen Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen vernachlässigt hat. Schüler mit ausgeprägten sozialen Kompetenzen erbringen in der Regel bessere schulische Leistungen und umgekehrt, Schüler mit nicht genügend ausgeprägten sozialen Kompetenzen erbringen schwächere schulische Leistungen. Jedoch gibt es ebenso Ausnahmen. Besonders bei individuellen Ergebnissen, die mit dem Geschlecht und Erfolg verbunden sind, was genauere Messungen und statistische Verfahren verlangt, insbesondere wenn es um eine kleine Stichprobe geht.

Eine der Möglichkeiten, soziale Kompetenzen zu erwerben, stellen Trainings sozialer Kompetenzen dar. Man sollte inhaltsreiche Programme entwickeln, die die zwischenmenschliche Kommunikation und Toleranz fördern und entwickeln, Stereotype überwinden sowie Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis, die eine Voraussetzung für die Realisierung positiver zwischenmenschlicher Beziehungen darstellen, entwickeln (Buljubašić, Kuzmanović, Botić, 2012). Das Üben der sozialen Kompetenzen betrachtet man als einen Prozess, bei dem man sich der ungeschriebenen Regeln der sozialen Interaktion bewusst wird, die meistens auf eine informelle und unbewusste Art und Weise gelernt werden, was bedeutet, dass sie leichter geändert werden können (Katz, McClellan, 1999).

Im *Nationalen Rahmencurriculum für Vorschulerziehung und –bildung und für die allgemeine Pflicht- und Mittelschulbildung* (Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje) des kroatischen Ministeriums für Wissenschaft, Bildung und Sport aus dem Jahr 2011 werden der Erwerb und die Entwicklung sozialer Kompetenzen besonders bei der Realisierung fachübergreifender Themen, insbesondere beim fachübergreifenden Thema *Persönliche und soziale Entwicklung*, hervorgehoben. Der Zweck dieses fachübergreifenden Themas ist u. a. Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber anderen und konstruktive Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Zudem „ermöglicht die Erziehung und Bildung für die persönliche und soziale Entwicklung den Schülern Förderung der Kommunikations-, Organisations- und Sozialkompetenzen und -fähigkeiten, Stärkung des Selbstbewusstseins, Förderung der Kompetenzen der Zusammenarbeit in interkulturellen Situationen und Entwicklung von reifen Einstellungen gegenüber den anderen und sich selbst“ (das kroatische Ministerium für

Wissenschaft, Bildung und Sport, 2011: 42). Einige der Ziele des fachübergreifenden Themas *Persönliche und soziale Entwicklung* sind: Erwerb der Fähigkeit zur Entwicklung guter Kommunikationsbeziehungen mit den Altersgenossen, Entwicklung des Peer-Learnings, wobei man die gegenseitige Kommunikation akzeptiert, Konfliktbewältigung durch Diskussionen, Gespräche und Dialoge, Entwicklung der Anerkennungsfähigkeit der Folgen eigener und fremder Einstellungen und Vorgehensweisen, Annahme der Regeln kooperativer Beziehungen innerhalb einer Gruppe, der Solidarität, des respektvollen Verhaltens, der gegenseitigen Hilfe und der Akzeptanz von Vielfalt, Entwicklung der Fähigkeit, öffentlich aufzutreten und vor anderen zu sprechen (in einer Gruppe, in der Klasse, auf einer Versammlung u. Ä.)

Außerdem werden die Relevanz und Bedeutung der Entwicklung sozialer Kompetenzen im Rahmen des fachübergreifenden Themas *Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz* anerkannt. Unter Gesundheit und ihrer Erhaltung kommt (außer der physischen, psychischen und emotionalen Gesundheit) auch soziale Gesundheit zur Sprache, die durch eine verantwortungsvolle Beziehung gegenüber sich selbst und den anderen, bzw. durch die Entwicklung partnerschaftlicher Beziehungen verwirklicht wird,.

Die unternehmerische Kompetenz beschreibt innerhalb des fachübergreifenden Themas *Unternehmertum* ein Individuum mit entwickelten Sozial- und Kommunikationsfähigkeiten. Sozialkompetenzen wurden als Grundlage zur Entwicklung des Individuums innerhalb aller Bereiche des *Nationalen Rahmencurriculums* erkannt: des Sprach- und Kommunikationsbereichs, mathematischen Bereichs, naturwissenschaftlichen Bereichs, technischen und informatischen Bereichs, sozial- und geisteswissenschaftlichen Bereichs sowie des Bereichs der Kunst, Körpererziehung und Gesundheit.

2. Geschäftskommunikation

Die Geschäftskommunikation ist eine Art der Kommunikation, die in unterschiedlichen beruflichen Situationen und in verschiedenen Bereichen Verwendung findet. Man kann sie als Übertragung von Informationen innerhalb der Geschäftswelt betrachten. Außer bei anderen Tätigkeiten hilft eine wirksame Kommunikation in der Geschäftstätigkeit und in Geschäftsbeziehungen (Žitinski, 2002; Bovée, Thill, 2013). Im geschäftlichen Zusammenhang kennt man die interne Kommunikation und die externe Kommunikation, bzw. die Kommunikation zwischen dem Unternehmen (der Firma) und den äußeren Parteien (Dobrijević, 2011; Jukić, Nadrljanski, 2015).

Menschen kommunizieren in beruflichen Situationen auf verschiedene Art und Weise. Laut Renata Fox (2006) sind die Formen der Geschäftskommunikation verbale (mündliche und schriftliche) und nonverbale Kommunikation, während Bezić und Šincek (2008) diesen noch die visuelle Kommunikation hinzufügen. Die visuelle Kommunikation wird durch Telekonferenzen (Diskussionen und Beschlussfassungen) und Videokonferenzen (ein- und zweiseitige Übertragung) realisiert, die heute sehr oft bei Geschäftskontakten vorkommen. Durch die Kommunikation beeinflusst man andere Menschen (Kollegen, Chefs) im Geschäftsumfeld. Durch Kommunikation erfahren wir außerdem, ob wir unsere Aufgaben erfolgreich erledigen, ob wir angestrebte Aufgaben erledigt haben, ob wir für die Einhaltung der Regeln bereit sind usw. Nhat Hanh (2015) weist auf die Bedeutung bewusster Kommunikation am Arbeitsplatz hin, die voraussetzt, dass man selbst als Beispiel dient, die Kollegen begrüßt, einkommende Telefonanrufe beantwortet, an Sitzungen teilnimmt und eine Gemeinschaft am Arbeitsplatz schafft.

Trojak, Jurković und Buljubašić (2011: 12) meinen, dass es für eine gute Kommunikation in beruflichen Situationen notwendig ist, „die eigene Persönlichkeit und die Art und Weise, auf die wir uns selbst die Welt vorstellen, zu verstehen“. Wenn man sich mit seiner Persönlichkeit und seiner Weltvorstellung enger befassen möchte, muss man sich selbst einige Fragen stellen und sie beantworten. Um eine Person besser verstehen zu können, kann man ebenso ihrer Sprechweise zuhören. Fragebereiche, die den logischen Ebenen im Kontext einer erfolgreichen Kommunikation entsprechen, sind: Spiritualität, Identität, Überzeugungen, Fähigkeiten, Verhalten und Umfeld. Reardon (1998), Žižak, Vizek Vidović, Ajduković (2012)

u. a. schreiben über die Kommunikation im Unternehmen und Cornelissen (2014) beschreibt die Möglichkeit, im Unternehmenskontext zu kommunizieren.

In beruflichen Situationen ist es wichtig, sich den eigenen Respekt unter den Mitarbeitern zu erkämpfen, die Arbeitnehmer zu loben und ein positives Gefühl zu entwickeln, die Kollegen zu loben, immer wenn ein Grund dafür besteht und so viel lachen wie möglich, um auch in beruflichen Situationen die Stimmung zu verbessern (Petar, Španjol Marković, 2013). Laut den angeführten Autoren muss man seine Emotionen in der Beziehung zu den Untergeordneten kontrollieren, wofür es zwei Regeln gibt: das Ziel des Gesprächs bestimmen und sich auf mögliche Kombinationen und Einstellungsänderungen vorbereiten sowie im Voraus die Beziehung, die man zu den (untergeordneten) Kollegen haben möchte, bestimmen und gestalten.

Außerdem erwähnen Petar und Španjol Marković (2013) grundlegende Kommunikationsbedürfnisse in beruflichen Situationen:

- Anerkennung (Erkennung von Werten)
- Bindung (Verbindung mit den Kollegen)
- Autonomie (Respekt vor der Freiheit)
- Status (Anerkennung der Bedeutung aller Menschen)
- Wahl einer erfüllenden Rolle und einer Aktivität innerhalb dieser Rolle (Wahl der Rolle, die uns entspricht).

2.1. Wie sollte man in beruflichen Situationen kommunizieren

Bei der Geschäftskommunikation beschreiben einige Autoren (Miljković, Rijavec, 2002; Fox, 2006) die *formelle* und die *informelle* Kommunikation. Während sich die formelle Kommunikation auf schriftliche Mitteilungen, Versammlungen und Sitzungen der Mitarbeiter usw. bezieht, setzt die informelle Kommunikation belanglose Gespräche, private Kontakte, schriftliche Materialien (die manchmal als Unterhaltung in beruflichen Situationen dienen), Kommunikation mithilfe von Symbolen u. Ä. voraus. Die Autoren fügen hinzu, dass die informelle Kommunikation manchmal wirksamer als die formelle Kommunikation ist. Unabhängig davon, welche Kommunikationsform man verwendet, ist diejenige wichtig, die der Verbesserung des Unternehmens oder der Einrichtung beiträgt. Die Kommunikation ist das Schlüsselement aller beruflichen Beziehungen und sie verbessert die Effizienz des Unternehmens oder der Einrichtung (Iacob, Andronache, 2015).

Gnjato (2013) beschreibt die Kommunikation in Sitzungen. Der Autor führt einige Leitlinien darüber an, wie man eine Rede vorbereitet, wie man den Kommunikationsverlauf in einer Sitzung organisieren kann und wie man verschiedene Tricks in Polemiken umsetzen kann. Polemik erfordert maximale Kommunikation, weil man keinen Sprachdialog führen kann, wenn sich die Beteiligten inhaltlich und rhetorisch nicht auf der gleichen Ebene befinden. Um Konflikte in Polemiken zu vermeiden, trägt der Versammlungsleiter die größte Verantwortung. Jukić und Nadrljanski (2015) unterscheiden formelle und informelle Geschäftstreffen und liefern auch Bestimmungen darüber, wie man Sitzungen organisieren und während des Treffens kommunizieren sollte.

Die Geschäftskommunikation wird für die Werbung unterschiedlicher Produkte, Leistungen und Unternehmen angewandt. Sie dient nicht nur rechtlichen und wirtschaftlichen Zwecken sondern auch Erziehungs- und Bildungszwecken. Man kommuniziert verbal und nonverbal im Gespräch, beim Briefeschreiben oder bei der Versendung von E-Mails, bei der Andeutung auf ein Geschäftsprojekt, bei Telefonaten oder auch beim Lesen. Wenn man das im Beruf macht, repräsentiert man nicht nur sich selbst sondern auch das Unternehmen, dessen Mitarbeiter man ist. Die Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit, der Organisation und der Geschäftsleitung. Die Geschäftskommunikation ist ein bedeutendes Element des ersten Eindrucks über das Unternehmen und kann die Grenze zwischen Erfolg und Misserfolg darstellen (Keyton, 2010). Selbstverständlich wird man, falls man nicht nur entgegenkommend und pünktlich sondern auch konsequent ist, die Qualität beeinflussen und einem positiven Bild des Unternehmens beitragen. Ein Schreiben, das unordentlich, fehlerhaft und unübersichtlich ist, wird dazu führen, dass man sich ein negatives Bild von einem Unternehmen verschafft.

Für jede Geschäftskommunikation sind zwei Eigenschaften bedeutend: die persönliche (Zugehörigkeit zur Gruppe) und die gegenseitige (kennzeichnet die Beziehungen zwischen den Beteiligten in einer Gruppe). Durch die Kommunikation, mittels der man seine Zugehörigkeit zur Gruppe bekundet, präsentiert man sich selbst innerhalb der Gruppe und weist persönliche Eigenschaften auf, die notwendig sind, damit die Kommunikation erfolgreich verlaufen kann. Durch die Kennzeichnung von Beziehungen zwischen den Angehörigen einer Gruppe wird die Kommunikation auf eine höhere Ebene gehoben und darüber hinaus werden Gefühle, Ideen und Gedanken Bestandteil der Kommunikation. Mit der Kommunikation innerhalb des Geschäftsumfeldes (und des Erziehungs- und Bildungsumfeldes) deutet man auf verschiedene Kommunikationsstufen hin:

- a) Kommunikation Lehrkraft – Lehrkraft
- b) Kommunikation Schüler – Schüler
- c) Kommunikation Lehrkraft – Schulleiter
- d) Kommunikation Lehrkraft – Elternteil

Miljković und Rijavec (2002) führen die *absteigende*, *aufsteigende*, *horizontale* und *diagonale* Kommunikation an. Die *absteigende* Kommunikation geht von hierarchisch höher gestellten Personen zu hierarchisch niedriger gestellten Personen aus und ihr Ziel ist die Leitung und Führung im Geschäftsumfeld. Die *aufsteigende* Kommunikation bewegt sich von untergeordneten Hierarchiestufen zu übergeordneten Hierarchiestufen und ihr Hauptziel ist es, hierarchisch höher gestellte Personen über die Ereignisse auf der untergeordneten Hierarchiestufe zu informieren. Die absteigende und aufsteigende Kommunikation werden zusammen als *vertikale* Kommunikation bezeichnet. Die *horizontale* Kommunikation findet zwischen Individuen auf gleicher Hierarchieebene statt. Laut diesen Autoren nennt man die vierte Kommunikationsart *diagonale* oder *laterale* Kommunikation. Sie ergänzt die vertikalen Kommunikationsarten und wird wegen des Berufserfolgserfolgs quer durchgeführt. Fox (2006) spricht von zwei vertikalen Kommunikationen: von der *Top-down*-Kommunikation und der *Bottom-up*-Kommunikation. Dieser Autor nennt ebenso die Kommunikation zwischen Personen gleicher Rangstufen *horizontale* oder *diagonale* Kommunikation. Laut Leinert Novosel (2015) sind die Dimensionen der Kommunikationsbeziehung die horizontale, vertikale (partnerschaftliche) und diagonale Kommunikation (valenzbezogene: leicht erkennbare Nachrichten beim Kommunikator – z. B. sicher/unsicher, zugeneigt/abgeneigt).

Die Geschäftskommunikation kann auch Kommunikation außerhalb eines Unternehmens sein. Das ist ein Prozess, an dem nur einige Angestellte des Unternehmens beteiligt sind, die Kommunikation des Unternehmens mit Geschäftspartnern, verschiedenen Konsumenten oder einer größeren Gesellschaftsgruppe. Die Geschäftskommunikation umfasst die Kommunikation, die Werbung und Produktplatzierung betrifft.

Um eine hochwertige Kommunikation in Geschäftsbeziehungen zu erreichen, sollen Angestellte motiviert sein und sich mit den Regeln wirksamer Kommunikation vertraut machen. Das wird ihnen dabei behilflich sein, ihren Horizont zu erweitern sowie die Prozesse und die Bedeutung einer erfolgreichen Kommunikation zu verstehen. Dem Einzelnen sind für die Ausführung seiner Arbeit eine erfolgreich entwickelte Kommunikationskompetenz und Verhandlungsgeschick erforderlich.

Pejić, Bach und Jaković (2014) sprechen von der Bedeutung der konventionellen Sprechweise in beruflichen Situationen, wobei sie die Bedeutung der Sprechausdrucksmittel, der Sprachkomposition, der Gestaltung der Sprachnachricht, der Sprechlogik und der allgemeinen Sprechregeln hervorheben.

Kommunikation in beruflichen Situationen ist so wichtig, dass Fachleute aus verschiedenen Bereichen und Branchen versuchen, auf die Frage, wie man kommunizieren sollte, eine Antwort zu geben. Die Geschäftskommunikation wird von Psychologen, Pädagogen, Soziologen, sowie Wirtschaftswissenschaftlern, Ärzten und all denen untersucht, die auf unterschiedliche Weise mit Menschen im Geschäftsumfeld in Kontakt kommen und ihnen begegnen. Auf die Bedeutung einer guten und erfolgreichen Kommunikation weisen auch Mitarbeiter großer Marketing-Unternehmen hin. Kurz gesagt, wir können nicht von gutem Marketing ohne erfolgreiche Kommunikation sprechen. Marketing kann als „eine organisatorische Funktion und eine Reihe von Prozessen definiert werden, die zum Ziel die Schaffung, Kommunikation und Lieferung von Werten an Konsumenten sowie die Beziehungsregulierung mit Konsumenten haben, die der Organisation und ihren Inhabern entspricht“⁵.

Laut Bedeković (2010) sind Kommunikationskompetenzen von Managern: Kompetenz der interpersonalen Kommunikation, Präsentationskompetenz und Verhandlungsgeschick. Zur interpersonalen Kommunikationskompetenz zählen die Kompetenz der Unternehmenskommunikation und des aktiven Zuhörens. Das sind Kompetenzen, die durch kontinuierliches Wiederholen erworben und verbessert werden. Präsentationen und die Sprechweise vor einer Gruppe sind in jeder beruflichen Situation außerordentlich wichtig, damit die Nachricht erfolgreich übermittelt wird und der Schwerpunkt am Resultat und nicht nur am Verfahren liegt, was wichtig in solchen Situationen ist. Verhandeln ist eine Kompetenz, die eingeübt werden muss. Man kann selbständig oder in Teams verhandeln. Verhandeln ist eine Kommunikationsart, bei der man versucht, einen Kompromiss einzugehen, ein gesetztes Ziel zu erreichen und zwar mit einem Zweck: dass beide Seiten von der erfolgreichen Kommunikation profitieren können. Verhandeln (und das Geschick der Konfliktbewältigung) ist Bestandteil jeder erfolgreichen Kommunikation (Vodopija, Vajs, 2010; Jukić, Nadrljanski, 2015).

⁵ American Marketing Association <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (9.2.2016).

Die Forschung einiger Autoren (Mihailović, Kovačević, 2008) zeigt, dass man sich mit den individuell-psychologischen Charaktereigenschaften von Managern im Kontext der Effizienzbeurteilung des ganzen Kommunikationsprozesses beschäftigen sollte. Jedenfalls sollen Manager sowie Leiter von Anstalten oder Unternehmen zur erfolgreichen Kommunikation mit Einzelnen oder mit Teams qualifiziert sein (Keyton, 2010; Jukić, Nadrljanski, 2015).

Bové und Thill (2013) nennen Vorteile jeder erfolgreichen Kommunikation. Das sind beispielsweise: auf rechtzeitigen und zuverlässigen Informationen basierende bessere Beschlussfassung, schnellere Problemlösung, frühere Feststellung möglicher Probleme, größere Leistungsfähigkeit, Kostensenkung, Schaffung und Erhaltung von Geschäftskontakten, deutlichere Werbebotschaften, Verbesserung des Unternehmensimages, bessere finanzielle Ergebnisse und bessere Beziehungen zwischen den Mitarbeitern.

Garača und Kadlec (2011) stellen bei der Erklärung der Managerfunktion fest, dass die erfolgreiche Ausübung der Managerfunktion das Resultat einer erfolgreichen Kommunikation ist. Sie fügen hinzu, dass sich die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Managern auf höheren und niedrigeren Hierarchiestufen verbessern und positiv entwickeln müssen, damit es im Unternehmen nicht zur Spaltung kommt. Deshalb ist die interne Kommunikation wichtig, die die zu einer günstigeren Lage des Unternehmens führende Geschäftstätigkeit beeinflussen könnte.

Die interpersonale Kommunikation zwischen Akademikern macht auch einen wichtigen Teil der kompletten Kommunikation aus (Gizir, Simsek, 2005; Grecmanová, Dopita, Cabanová, 2015). Forschungsergebnisse zeigen, dass sich die Kommunikation im akademischen Kontext in Bezug auf Ergebnisse ähnlicher Forschungen in Unternehmen ziemlich unterscheidet. Zu den erkannten Problemen gehören die Arbeit an bestimmten Fakultäten, Unterschiede zwischen Abteilungen/Fakultäten der „harten“ und „weichen“ Wissenschaften, die Wahrnehmung und Lösung von Kommunikationsproblemen, die organisatorische Kommunikation u. Ä.

2.2. Marketingkommunikation

Für einige Autoren (Previšić, Ozretić Došen, 2004) ist die Marketingkommunikation oder Verkaufsförderung jede Kommunikationsform, dessen Rolle Informierung, Erinnerung der Menschen an Produkte, Leistungen, Image, Ideen oder soziale Inklusion ist, während sie für andere (Kesić, 1997) eines der Grundelemente der Geschäftskommunikation und des

„Marketingmixes“ darstellt. Laut diesem Autor ist die Marketingkommunikation ein Prozess der Übermittlung von Informationen, Ideen und Emotionen vom Sender zum Empfänger über ein Medium mit dem Ziel, den erwünschten Effekt zu erreichen. Ziele der Marketingkommunikation sind Informierung, Überzeugung und Förderung von Kaufentscheidungen. Es ist von Bedeutung, auf das Kundenverhalten, das den Kunden zum Kauf bestimmter Produktmarken bewegt, Einfluss zu nehmen. Der Kunde stellt den Mittelpunkt der Marketingaktivitäten dar, was man bei der Ausarbeitung der Marketingkommunikation beachten sollte. Die integrierte Marketingkommunikation nutzt eine Kommunikationsform oder eine Kombination von allen Kommunikationsformen, um eine Zielgruppe anzuziehen und eine Botschaft zu übermitteln. Sie ist die Basis für die Erreichung der Synergie, ungeachtet dessen, welche Kommunikationsformen und Medien dabei angewandt werden. Jukić und Nadrljanski (2015) heben hervor, dass die moderne Gesellschaft und ihre Sphären ohne Anzeigen und Werbungen unvorstellbar wären. Werbung ist eine Kommunikationsart mit den Konsumenten. Wichtig für die Werbung sind die Werbesprache und die Struktur, während der Werbungbetreibende mit Hilfe der Information versucht, die Verbraucher über das Produkt und die Idee zu informieren sowie ihr Interesse für den Kauf oder ihre Unterstützung zu wecken.

Bei der Definition des Marketings beschreiben einige Autoren (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012) Elemente des Kulturfeldes, die Bedeutung materieller Kulturelemente und sozialer Beziehungen, den Einfluss von Sprache, Ästhetik, Religion, Stolz und Vorurteilen sowie Wirtschaftsethik. Die Autoren nennen zahlreiche Beispiele von Wohlverhaltensregeln in unterschiedlichen Umgebungen (Staaten) und erklären den Einfluss der Kultur auf die Wirtschaftsethik im Kontext des Begrüßens und der Freundlichkeit, des Geschenkaustauschs, der geschäftlichen Entscheidungsprozesse, der Frauenstellung, der Geschäftstreffen und der Kleidung.

Laut Kraljević und Perkov (2014) verändert sich die Kommunikation gemäß den Trends, damit das Unternehmen auf diese Weise erfolgreicher und erkennbarer auf dem Markt wird. Diese Autoren heben die Bedeutung des Managements von Marktkommunikation hervor, weil mithilfe einer effektiveren Kommunikation ein Unternehmen erfolgreich zu führen ist. Der Zweck ist es, den Dialog zwischen dem Konsumenten und dem Produkt, zwischen der Werbung und der Perspektive des Empfängers, zwischen dem, was die Person kaufen will, und dem, was ihr angeboten wird, zu fördern. Kraljević und Perkov beschreiben eine integrierte Marktkommunikation als einen Weg, Kaufabsichten der Einzelnen zu fördern, aber auch einen Weg, Wettbewerbsvorteile auf dem Markt zu erreichen.

Schriftliche Kommunikation im Berufskontext soll sowohl erfolgreich als auch effizient sein. Bovée und Thill (2013) schlagen folgende Schritte im Schreibprozess vor:

1. Planung – Analyse der Situation, Sammeln von Informationen, Auswahl des geeigneten Mediums, Organisierung der Information
2. Schreibprozess – Anpassung an das Publikum, Erstellung der Nachricht
3. Schluss – Überprüfung, Erstellung der Nachricht (Design), Korrektur und Versendung der Nachricht.

Jukić und Nadrljanski (2015) ordnen Schnelligkeit, Geheimhaltung von Geschäfts- und Berufsgeheimnissen, verwaltungstechnische Bearbeitung, Genauigkeit und Präzision des Ausdrucks in den Rahmen der Grundregeln der schriftlichen Geschäftskommunikation ein.

Jukić und Nadrljanski (2015) beschreiben auch die Telefonkommunikation und weisen auf die korrekte Kommunikation hin, die Benehmen in Situationen empfiehlt, in denen es notwendig ist, ein Unternehmen oder eine Einrichtung zu präsentieren, eine Information zu übermitteln, Meinungen auszutauschen u. Ä. Nach diesen Autoren sind schriftliche Nachrichten (Geschäftsbrief, Telefax, E-Mail, gewerbliche Internetseite, Chat, Forum) Arten von Nachrichtenübermittlung.

Um es kurz zu fassen: In jeder Geschäftskommunikation ist die Geschäftsetikette von Bedeutung. In der Geschäftswelt werden Anständigkeit, Halten des gegebenen Wortes, Ehrlichkeit, Objektivität, Zuverlässigkeit und Freundlichkeit besonders geschätzt.

3. Kommunikation in der Erziehung und Bildung – pädagogische Kommunikation

Die pädagogische Kommunikation ist ein Prozess der Erstellung und des Austauschs von Informationen zwischen Erzieher und zu Erziehendem, der die Entwicklung des zu Erziehenden zum Ziel hat. Die Kommunikation, die in dieser Interaktion überwiegen sollte, ist die Kommunikation, die die freie Meinungsäußerung des Schülers zulässt und seine Selbständigkeit fördert, aber auch die Kommunikation, durch die sich die Schüler für ihr Verhalten verantwortlich fühlen. Solch eine Kommunikation kann man als demokratische Kommunikation bezeichnen. Es ist verständlich, dass man die Kommunikation vermeiden sollte, in der die Schüler ihre Meinung nicht äußern, nicht selbständig sind und in der der Lehrer die Verantwortung übernimmt.

Durch die Kommunikation mithilfe von deutlichen Botschaften wandelt der Lehrer inakzeptables Verhalten von Schülern in akzeptables Verhalten um. Deutliche, auf das Problem des Schülers ausgerichtete Botschaften berücksichtigen die Persönlichkeit des Schülers, während undeutliche Botschaften auf die Persönlichkeit des Schülers ausgerichtet sind, den Schüler nicht berücksichtigen und die Macht des Lehrers in den Vordergrund rückt (Gordon, 2003).

Es ist bekannt, dass ohne Kommunikation keine Erziehung stattfinden kann (Mušanović, Lukaš, 2011). Trotzdem ist es wichtig anzumerken, dass die Erziehung eine völlig spezifische Kommunikation ist. Mušanović und Lukaš (2011: 14) beschreiben die Erziehungs- und Bildungskommunikation als einen „Entwicklungs- und Interaktionsprozess der Bedeutungsbildung und Botschaftsübermittlung (Bedeutungsübermittlung) zwischen Erzieher und zu Erziehendem, der die persönliche Entwicklung des zu Erziehenden zum Ziel hat“. Der Erziehungs- und Bildungsprozess kann aus dem Kommunikationsaspekt als ein Prozess des Erlernens von Zeichen, der Entwicklung denotativer und konnotativer Bedeutungen sowie als das Vertrautmachen mit der Umgebung des Kindes, des Schülers und der Jugendlichen betrachtet werden.

Laut Brajša (1994) begegnen wir in der Schule *inhaltlichen* (setzt Unverständlichkeit der Übermittlung und Interessemangel an der Übermittlung von Botschaften schulischer Inhalte voraus), *persönlichen* (beziehen sich auf Schüler und Lehrer),

kommunikationsbezogenen (beinhalten die Qualität der Akzeptanz und des Empfangs der erzieherischen Botschaft) und *den Einfluss betreffenden* Erziehungs- und Bildungsproblemen (verbunden mit dem Einfluss von Erziehungs- und Bildungsbotschaften auf das Kind).

Schulz von Thun (2001) unterscheidet acht Kommunikationsformen, die auf die pädagogische Interaktion anwendbar sind:

1. Beantragung von Hilfe: Äußerung eigener Hilflosigkeit, wobei das Bedürfnis nach Hilfe verbalisiert wird
2. Hilfeleistung: die eigene Stärke akzentuieren und dem Gesprächspartner zur Kenntnis bringen, dass er schwach ist und ihm Hilfe anbieten
3. Selbstwertminderung: behaupten, wir wären ein Nichts, von anderen Anweisungen verlangen
4. Aggressivität und Abwertung von anderen: wir stellen uns selbst in den Vordergrund, schieben die Schuld auf den Gesprächspartner und halten ihn für einen Nichtswisser
5. Selbstbestätigung: wir erklären uns zur einwandfreien Person und wir versuchen, unseren Gesprächspartner dazu zu zwingen, unsere Überlegenheit anzuerkennen
6. Kontrolle des anderen: wir sagen unserem Gesprächspartner, dass nur wir wissen, wie etwas zu machen ist
7. Selbstdistanzierung: wir isolieren uns vom Inhalt des Gesprächs
8. oberflächliche Aufmunterung anderer: wir werden zum Unterhaltungskünstler, der die ganze Aufmerksamkeit auf sich zieht.

Die Tatsache, dass der Mensch Teil der Umgebung ist, weist darauf hin, dass die Umgebung den Menschen beeinflussen kann, während er kommuniziert. Menschen können das Verhalten anderer beeinflussen. Das Bedürfnis, Menschen als aktive und passive Kommunikationsbeteiligte zu betrachten, deutet auf das Bedürfnis nach einer Analyse des Kommunikationsprozesses zwischen Individuen und zwischen Gruppen hin (Knapp, Hall, 2010). Mikropädagogik ist eine Teildisziplin der Pädagogik, die sich mit der Erforschung der Erscheinungen und Prozesse beschäftigt, die bedeutend für die Erziehung sind und hauptsächlich an zwischenmenschliche Beziehungen als Grundeinheiten, in der der Erziehungsprozess stattfindet, gebunden sind (Bratanić, 1993). Kommunikation ist wichtig und stellt eine für die Erziehung grundlegende Erscheinung, die zwischen Menschen stattfindet, dar. „Heute ist von der Vernachlässigung der Erziehungsfunktion der Schule die Rede und es ist erforderlich, die Möglichkeit der Entdeckung moderner, den Schülern akzeptabler Wege der

Realisierung von Erziehungszielen und Unterrichtsaufgaben durch die Kommunikationsqualität auszuarbeiten“ (Zrilić, 2010: 238).

Der Autor Polić (1997) erklärt ebenfalls die Erziehung als Kommunikation. Der Kern der Erziehung ist in der Kommunikation zwischen Erzieher und zu Erziehendem. Die enge Beziehung zwischen Kommunikation und Erziehung interpretiert man durch die Motivation im Erziehungs- und Bildungsprozess. Es ist notwendig, mit Schülern zu kommunizieren, sie zu motivieren und ihre Aufmerksamkeit zu bekommen, damit sie Kenntnisse, Kompetenzen und Einstellungen erwerben. Nur auf diese Weise kann vom Lernen als Kommunikation zwischen Inhalt, Lehrer und Schüler die Rede sein. Lernen ist nicht nur eine Tätigkeit, sondern sie besteht aus mehreren Tätigkeiten (Rijavec, Miljković, 2003). Das sind:

- Sammeln von Informationen – neue Informationen im Unterricht sind nicht einzige Wissensquellen, wir können sie auch im Radio oder TV, im Internet, in Zeitungen und Zeitschriften, von Freunden oder Familie erhalten
- Notieren von Informationen – die Informationen, die wir erhalten haben, müssen wir irgendwie notieren, durch Stickpunkte oder eine Mindmap
- Organisierung von Informationen – wir erhalten Informationen aus verschiedenen Quellen, weshalb wir sie irgendwie organisieren müssen
- Verstehen von Informationen – alle Informationen, die wir erhalten, notiert und organisiert haben, müssen wir verstehen und sie müssen Sinn ergeben
- Merken von Informationen – wir müssen das Wichtigste auswählen und bewusst entscheiden, uns das zu merken
- Nutzung von Informationen – alles, was wir gelernt haben müssen wir erklären können, das Problem lösen, darüber schreiben oder mit jemandem darüber diskutieren können

Lernen ist ein aktiver Prozess in Unterrichtssituationen und es ereignet sich während der Kommunikation mit der Umgebung. Es ist verständlich, dass die Qualität der realisierten Kommunikation zwischen Schüler und Lehrkraft es ermöglicht, das Bedürfnis nach Sicherheit und Beachtung zufriedenzustellen, aber auch eine für das Lernen und für die Entwicklung sozialer Beziehungen geeignete Atmosphäre zu schaffen (Zrilić, 2010). Wenn die Rede von der Rolle der Kommunikation zwischen der Lehrkraft und dem Schüler bei der Förderung kreativen Denkens ist, deuten einige Autoren (Koludrović, Reić Ercegovac, 2010; Csikszentmihalyi, 2013) darauf hin, dass die Kommunikation im Unterricht und insbesondere Fragen, die der Lehrer den Schülern stellt, und Aufgaben, die der Lehrer den Schülern gibt, Schlüsselemente

zur Förderung von Kreativität sind. Diese Schlüsselemente tragen dazu bei, Hausaufgaben und Ziele des Curriculums mit den Interessen und Fähigkeiten jeden Schülers zu koordinieren. Die Autorinnen Juraković und Tatković (2012) bestimmen die Kreativität ebenfalls als eine Kommunikationsform in der Erziehungs- und Bildungsarbeit.

Während Bratanić (1993) die Erziehung beschreibt, sagt er, dass sie ein komplexes Phänomen ist und dass es nicht leicht ist, sie durch eine Definition zu bestimmen. Es ist erforderlich, die Erziehung aus mehreren Aspekten zu betrachten. Diese Aspekte der Erziehung teilt er in drei Bereiche:

- a) Gesellschafts- und Generationenaspekt
- b) Individualaspekt
- c) Interaktions- und Kommunikationsaspekt.

Der *Gesellschafts- und Generationenaspekt* der Erziehung spiegelt sich in der Vermittlung von Kenntnissen, Erfahrungen und sozialem Erbe an jüngere Generationen wider. Auf diese Weise entwickeln sich jüngere Generationen, bereichern ihr Wissen und erreichen die von der Gesellschaft gesetzten Ziele im Kontext von Spiral Dynamics, um in der Zukunft die Erziehungskultur an weitere Generationen vermitteln zu können.

Laut dem *Individualaspekt* der Erziehung wird die Erziehung in Bezug auf die Entwicklung des Individuums wahrgenommen. Deshalb können wir die Erziehung als bewusstes und absichtliches Handeln, bzw. als eigenes Handeln auf die Entwicklung physischer und psychischer Eigenschaften und Merkmale einer Person definieren. Jedoch kann die Erziehung von Individuen nicht außerhalb der Gesellschaft stattfinden, weil die Person eng mit der Gesellschaft verbunden ist und außerhalb der Gesellschaft überhaupt nicht existieren kann. Daher ist dieser Aspekt der Erziehung dialektisch mit dem Gesellschafts- und Generationenaspekt verbunden.

Moderne Ansätze in der Forschung der Erziehungstätigkeit heben immer mehr den *Interaktions- und Kommunikationsaspekt* hervor, deren Bedeutung in der Rolle des Erziehers und des Kindes bzw. der Lehrkraft und des Schülers liegt (Tatković, Močinić, 2012). Ein solcher Erziehungsansatz stellt zwischenmenschliche Beziehungen in den Mittelpunkt. Zwischenmenschliche Beziehungen sind ein Teil fundamentaler menschlicher Beziehungen, die in einer Gesellschaft agieren, weshalb dieser Aspekt mit dem Gesellschafts- und Generationenaspekt verbunden ist. Ebenso ist das Ziel jeder Erziehungstätigkeit die

Entwicklung des Individuums, wodurch dieser Aspekt auch mit dem individuellen Aspekt der Erziehung verbunden ist.

Alle drei Aspekte sind dialektisch verbunden und bestimmen einander. Mit Rücksicht darauf, dass der Interaktions- und der Kommunikationsaspekt in zwischenmenschlichen Beziehungen stattfinden und dass sie auf einer produktiven Zusammenarbeit des Erziehers und des Kindes beruhen, hängen der Interaktions- und der Kommunikationsaspekt von der Qualität der Interaktion und Kommunikation innerhalb dieser Beziehungen ab, womit sich der Erzieher/der Lehrer und der Schüler/das Kind vervollkommen. Jeder erfolgreiche Lehrer fördert die Verhaltensfähigkeit und die Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen im Klassenzimmer aufzubauen, aber auch diese Beziehungen zu erhalten. Der Interaktions- und der Kommunikationsaspekt der Erziehung und ihre Auswirkung auf die vollständige Entwicklung einer jungen Person sind in der Erziehungs- und Bildungsliteratur schon seit längerer Zeit bekannt (Bratanić, 1993; Staničić, 2006; Staničić, 2007; Mušanović, Lukaš, 2011; Tatković, Močinić, 2012).

3.1. Zwischenmenschliche Beziehungen im pädagogischen Kontext

Zwischenmenschliche Beziehungen sind ein komplexer, dynamischer Prozess, der das Verhalten zwischen Personen, die an dem Prozess teilnehmen, bestimmt und die gegenseitige Abhängigkeit ihrer Verhaltensweisen bedingt. Das heißt, dass das Verhalten einer Person in der Beziehung durch das Verhalten der anderen Person bedingt sein kann und dass wir jedes Individuum in einer bestimmten Beziehung nur dann verstehen können, wenn wir es in der Interaktion mit einer anderen Person in einer bestimmten Beziehung betrachten (Bratanić, 1993).

Laut Bratanić (1993) sind allgemeine Eigenschaften der zwischenmenschlichen Beziehung:

1. Interaktion – jede Beziehung setzt wenigstens minimale Interaktion voraus und der Erfolg der zwischenmenschlichen Beziehung hängt von dem Grad und der Qualität der vorhandenen Interaktion ab
2. Gegenseitigkeit – das Verhalten einer Person bedingt das Verhalten der anderen Person

3. zirkuläre Stimulation – in der zwischenmenschlichen Beziehung gibt es die zirkuläre Stimulation, in der der Erzieher den zu Erziehenden beeinflusst; es besteht auch die Rückwirkung des zu Erziehenden auf den Erzieher
4. die Wirkung des Unterbewussten (des Unbewussten) – der Erziehungsprozess ereignet sich im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehung (was unbewusst in jeder einzelnen Person ist), also intrapersonal und ebenso zwischen Personen (was interpersonal unbewusst bedeutet).

Laut Bratanić (1993) hängen zwischenmenschliche Beziehungen von mehreren Faktoren ab. Sie hängen vor allem von der sozialen Wahrnehmung ab, innerhalb der die Person in der Beziehung reagiert und uns im Kontext zweier Standpunkte entgegenwirkt: Die andere Person betrachtet die Welt genauso wie ich oder die andere Person ist mir ähnlich. Der zweite Faktor sind emotionale Einstellungen im Kontext der Erziehung, bzw. Einstellungen, die mit der Erkenntnis, der emotionalen und motivierenden Sphäre des Kindes und des Schülers verbunden sind.⁶ Empathie in der Erziehung (als dritter Faktor) ist eine Bedingung für die Entstehung von Dialogen als die humane Form zwischenmenschlicher Kommunikation und ist mit der sozialen Wahrnehmung und emotionalen Einstellungen verbunden.

Die Erziehungswirkung kann in der zwischenmenschlichen Beziehung nicht stattfinden, wenn es zwischen den Beteiligten keine Interaktion gibt. Sie treten meistens durch Kommunikation in Interaktion. Der Erfolg der Erziehungswirkung wird im großen Maße von der Qualität der Interaktion und dem Grad der Interaktionsverbindung in der Kommunikation abhängen.

Bratanić (1993) setzt unter dem Begriff der Interaktion die gegenseitige Wirkung der Menschen voraus, die einander gegenüber Einstellungen einnehmen und die ihr Verhalten gegenseitig bestimmen. Die Kommunikation kann als eine Beziehung zwischen Individuen mit Hilfe von Zeichen oder als ein Prozess der Bedeutungsentwicklung zwischen zwei oder mehreren Personen oder wiederum als ein Prozess des Bedeutungsaustauschs definiert werden. Wenn die Übermittlung der Nachricht in der Erziehung und Bildung einseitig ist, dann nennt

⁶ Kognitive Elemente der Einstellung beziehen sich auf die Kenntnisse über etwas oder jemanden und emotionale hingegen darauf, was wir für etwas oder jemanden empfinden, während der motivierende Aspekt der Einstellung mit der Förderung zum Verhalten gegenüber etwas oder jemandem verbunden ist (Bratanić, 1993; Pratkanis, Breckler, Greenwald, 2014). Rosenbergs Drei-Komponenten-Modell der Einstellung macht die kognitive (verständnismäßige), affektive (emotionale) und konative (Verhaltens-) Komponente (in Kraljević, Perkov, 2014, 164-165). Einstellungen werden in Kommunikationen geformt, gefestigt, aber auch geändert (Jukić, Nadrljanski, 2015).

man diesen Prozess Informierung und wenn die Nachricht in beide Richtungen übermittelt wird, dann nennt man diesen Prozess Kommunikation.

Bratanić (1993) spricht außerdem von zwei Kommunikationsaspekten – dem inhaltlichen und dem beziehungsbezüglichen Kommunikationsaspekt. Die Kommunikation kann aus dem inhaltlichen Aspekt nur bei der Verwendung von Zeichen, die die gleiche Bedeutung für den Sender und Empfänger dieser Zeichen haben, realisiert werden. Es wird zwischen dem passiven, aktiven und gemeinsamen Zeichenaustausch unterschieden. Der passive Zeichenaustausch ist derjenige, den wir selbst nicht benutzen, aber verstehen. Der aktive Zeichenaustausch ist derjenige, den wir selbst benutzen. Der gemeinsame Zeichenaustausch ist derjenige, der gegenseitiges Verständnis ermöglicht. In Anbetracht dessen, dass jedes Zeichen seine eigene Bedeutung hat, unterscheidet man die beschreibende oder denotative Bedeutung des Begriffs und die persönliche, empirische oder konnotative Bedeutung. Die erst genannte Bedeutung ist diejenige, mit der wir Gegenstände, Erscheinungen und Beziehungen benennen (Begriffsdefinition) und die zweit genannte Bedeutung ist mit unserer emotionalen Erfahrung verbunden (beinhaltet Emotionen und Gefühle).

Wörter, die wir in der Kommunikation benutzen, werden als Zeichen und Symbole bezeichnet. Tatsache ist, dass das Zeichen eindeutig ist. Es ist mit dem Gegenstand, der Erscheinung, bzw. damit, was bezeichnet wird und eine bestimmte Vorstellung hervorruft, verbunden. Seine Bedeutung ist jedenfalls denotativ, bzw. beschreibend. Das Symbol ist etwas wie ein mehrdeutiges Zeichen, das etwas mehr oder etwas anderes als eine primäre Vorstellung nahelegt. Ein Symbol stellt einen Komplex von Erfahrungen dar und seine Bedeutung ist konnotativ, bzw. „emotional gefärbt“ (laut Bratanić, 1993, 79).

Das Verständnis und die Zufriedenheit des Schülers im Unterricht hängt meistens von der Qualität der Kommunikation ab. Der Schüler verbindet das Interesse am Inhalt des Unterrichts mit dem Vertrauen, das er in den Lehrer hat. Deshalb betonen Autoren, dass die mikropädagogische Schulstruktur den gegenseitigen (zwischenmenschlichen) Beziehungen mehr Aufmerksamkeit widmen soll (Previšić, 1996; Bratanić, 2002).

Aktives Zuhören hat eine spezielle Bedeutung in der Erziehungskommunikation und in der Kommunikation während der Ausbildung. Durch die Entwicklung der Zuhörkompetenz kann man Beziehungen in der Schule ändern und zwar nicht nur zwischen Gleichaltrigen, sondern auch zwischen Kollegen, Schülern und Lehrkräften sowie zwischen der Schule und den Eltern (Jindra, Peko, Varga, 2010). Um das aktive Zuhören im Erziehungs- und

Bildungssystem, bzw. die Kompetenz des aktiven Zuhörens anzuwenden, ist es erforderlich, Lehrkräfte dazu zu befähigen, Probleme im Klassenzimmer, in der Familie, in der engeren oder breiteren Gemeinschaft erkennen zu können.

Es wird die Frage gestellt, wie man soziales Lernen in Schulen angemessener gestalten kann. Auf der Theorieebene ist es nämlich leichter, Ziele zu setzen und die Entwicklung sozialer Kompetenzen von Kindern und Jugendlichen zu fördern, dennoch wird die Umsetzung dieser Ziele komplexer, „weil Modelle mit einigen verborgenen Einflüssen kollidieren können oder weil soziales Lernen als eine zusätzliche Aktivität, die ein eigenes Curriculum hat, verstanden wird, anstatt dass es als ein Lebensgrundsatz verstanden wird“ (Jurić, 2010: 183).

Skiba und Peterson (2003) führen Bestandteile des sozialen Curriculums an. Das sind Erwartungen der Klasse und der Schule, die das gewünschte Sozialverhalten in der Schule und der Klasse definieren. Sie werden durch Klassen- und Schulregeln als positive oder negative Reaktionen der Schüler während ihres Verhaltens umgesetzt. Dieser Prozess ist wechselseitig direktiv.

Man wird das Curriculum der Sozialkompetenzen wegen der Bedeutung der Entwicklung der Sozial- und Kommunikationskompetenz in Studienprogramme von höheren Bildungseinrichtungen aufnehmen müssen. Solche Studienprogramme werden eine höhere Kompetenzebene von Lehrkräften nicht nur für die curriculare Planung und Programmierung, sondern auch für die Anwendung des Curriculums sicherstellen (Jurić, 2010).

3.2. Konflikte in der Erziehungs- und Bildungsarbeit

Ein Konflikt mit dem Schüler sollte durch ein verständliches, klares, ehrliches, persönliches und rechtzeitiges Gespräch gelöst werden. Im gegenseitigen Konflikt sollen weder Lehrkräfte noch Schüler als Individuen auftreten, denn so verlieren beide Seiten im Konflikt und insbesondere die Erziehung und Bildung. Streit ist ein intensiver und scharfer Konflikt, der von ausgesprochen negativen Gefühlen begleitet werden kann. Streit ist meistens durch unterdrückte Wut verursacht. Interpersonale Beziehungen, die mittels Kommunikation stattfinden, können manchmal auch zu Konflikten führen. Es ist wichtig zu betonen, dass Wut und Konflikte Bestandteile jeder interpersonalen Beziehung sind, aber dass sie nicht unbedingt als etwas Negatives angenommen werden müssen. Ein Konflikt kann Anlass zur positiven Veränderung sein, er kann so enden, dass beide Seiten daraus etwas gewinnen und er ist ein normaler Bestandteil der alltäglichen Kommunikation (Miljević-Riđički, Maleš, Rijavec, 2001;

Ajduković, Pečnik, 2007). Das gilt auch für den Streit, der ein unvermeidlicher Bestandteil des täglichen Lebens ist. Die Streitkompetenz ist ein Bestandteil der Kommunikationskompetenzen und die Schule ist ebenso ein Ort, wo Streit stattfindet.

Gewaltvolle Kommunikation in der Erziehung und Bildung kann verbal und nonverbal sein. Die gewaltfreie Kommunikation deutet auf friedliche Konfliktbeilegung hin und führt zum Gespräch (Ajduković, Pečnik, 2007) sowie einem freundlichen Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler oder zwischen Schülern. „In der modernen Gesellschaft, in der Kinder aufwachsen, ist die Kommunikation oft gewaltvoll“ (Zloković, 2005: 200). Zloković (2005: 200) beschreibt, dass „die durch verbale oder nonverbale Gewalt von irgendeinem Sender (Gleichaltrigen, Eltern, Lehrkräften) übermittelte Nachricht beim Empfänger (Kind, Elternteil, Lehrer) unterschiedliche kognitive, emotionale, soziale und körperliche Reaktionen auslöst, oft aber sowohl neue Gewalt, Angst, Distanzierung, Vermeidung als auch Annahme der Nachricht sowie ihrer Folgen (beispielsweise die Annahme der Lage der Misshandlung des jüngeren Kindes infolge der Drohungen des älteren Kindes oder eines Erwachsenen) oder andere unerwünschte Reaktionen auslöst“. Die Autorin legt in ihrer Forschungsarbeit Forschungsergebnisse vor, die zeigen, dass die Verbindung zwischen dem unangemessenen Elternverhalten und dem ähnlichen unangemessenen Verhalten der Kinder in der Schule sichtbar ist. Lehrkräfte haben es nicht geschafft oder haben es nur teilweise geschafft, mit dem Großteil solcher Kinder ein gegenseitiges Akzeptanzgefühl herzustellen.

Jana Brezenšek (2005) deutet darauf hin, dass spezifische Kommunikationsformen bei Kleinkindern mit dem Familienleben verbunden sind. Die Konfliktbeilegung kann aus der Zusammenarbeit und der angemessenen Kommunikation zwischen den Eltern des Kindes und dem Erzieher erfolgen, damit das Kind ungehindert erfolgreiche Kommunikations- und Sozialisationsformen entwickeln kann.

Da Streit und Konflikt Bestandteile des täglichen Lebens und unterschiedlicher zwischenmenschlicher Beziehungen wie beispielsweise beruflicher (Fox, 2006; Trojak, Jurković, Buljubašić, 2011) oder interkultureller (Kumbier, Schulz von Thun, 2009; Cornelissen, 2014) Beziehungen sind und hinsichtlich der Tatsache, dass die Schule Kinder für das Leben erziehen und ausbilden sollte, ist es logisch, dass der Streit während der Schulung ein häufiges Gesprächsthema zwischen allen an der Erziehung und Bildung Beteiligten sein soll.

Nach Gordons Modell der klaren (reinen, erfolgreichen) Kommunikation (*method*)

emphasizes effective communication and conflict resolution) aus dem Jahr 1975 (Gordon, 2003) sollten gegenseitiger Respekt, gegenseitiges Verständnis und gegenseitiges Mitgefühl friedliche Konfliktbeilegung ermöglichen. Das Ziel ist es, zu lernen, nicht nur wie man persönliche Interessen vertreten kann, ohne die Interessen der anderen zu beeinträchtigen, sondern auch Frustration sowie Resignation zu verhindern. Es ist notwendig, eigene Bedürfnisse, Gefühle, Wünsche, Erwartungen und den Einfluss des Verhaltens anderer auf eine Person zu erklären und nicht nur andere zu analysieren (Ich-Botschaften gegenüber Du-Botschaften) (Gordon, 1996). Außerdem ist es wichtig, uns andere mitfühlend anzuhören und sie dabei zu unterstützen, ihre Gefühle und Wünsche deutlich auszudrücken, Konflikte kreativ zu lösen und zur Zufriedenheit aller ihre Beratungsfähigkeiten zu entwickeln, um anderen bei Problemlösungen zu helfen.

In kroatischen Schulen sollte man an der Beseitigung von Aggression und aggressivem Verhalten, das zu schweren Folgen und unerwünschten Situationen führen kann, arbeiten. Schulprogramme zur Prävention aggressiven Verhaltens könnten eine bedeutsame Rolle bei der Überwindung von Schwierigkeiten und dem Schutz der Schüler vor dem Gewalttäter spielen. Einige Studien bestätigen ein Dreifaktorenmodell bei der Beilegung sozialer Konflikte: Zusammenarbeit, Vermeidung/Anpassung und Bewältigung (Tatalović Vorkapić, Vlah, Mejovšek, 2012).

Bové und Thill (2013) führen sieben Maßnahmen an, die den Teammitgliedern bei der Konfliktbeilegung behilflich sein können:

- proaktives Handeln – sich den kleineren Konflikten stellen, bevor sie zu größeren Konflikten werden
- Kommunikation – gegnerische Seiten an der Konfliktbeilegung beteiligen
- Offenheit – die eigene Meinung äußern
- Erkundigung – sich nach den Tatsachen über das entstandene Problem erkundigen, bevor man beginnt, nach einer Lösung zu suchen
- Flexibilität – alle Möglichkeiten in Erwägung ziehen, bevor man eine Einstellung einnimmt
- *Fair Play* – gerechte Konfliktbeilegung nach den Regeln
- Bündnis – Zusammenhalt bei der Konfliktbeilegung (gegen den „äußeren Feind“ kämpfen).

Laut Trojak, Jurković und Buljubašić (2011) ist es wichtig, zu wissen, warum Konflikte entstehen, sowie unmittelbare Methoden zur Bewältigung von Konfliktsituationen zu kennen. Konstruktive Konflikte, mit denen man die problematische Situation erkennen und lösen möchte, ist besser als eine Situation, in der man gar nicht über das Problem spricht. Leinert Novosel (2015) beschreibt Merkmale der Kommunikation in Konfliktsituationen und eine der Methoden zur Konfliktbeilegung ist die kollaborative bzw. partnerschaftliche Methode.

Jukić und Nadrljanski (2015) sagen, dass es wichtig ist, alle Konfliktelemente zu analysieren, damit sie nicht zu größeren Konflikten werden:

- frühere Beziehung der Partner
- Verhalten während des Konflikts
- Konfliktproblem
- Merkmale des sozialen Umfelds
- Meinung des Konfliktbeobachters
- mögliche Strategien zur Konfliktbeilegung
- Folgen der Strategieänderung
- Wichtigkeit der Konfliktbeilegung durch ein Gespräch.

Sahlberg (2012: 209) begründet, dass eine der Hauptfunktionen der Schule der Zukunft „das Lehren von Zusammenarbeit und Fähigkeit zur Konfliktbeilegung in kleinen aus unterschiedlichen Menschen bestehenden Gruppen“ ist.

Die Befähigung der Schüler zu einer gewaltfreien Kommunikation in Schulen ist eine außerordentlich wichtige Frage der kroatischen Erziehung und Bildung. Das bestätigen auch Untersuchungen: Einschätzungen der Schulleiter in einer regionalen Untersuchung über die Schulkultur und Schultypen⁷ (Batarelo et al., 2010). Wie in der Interpretation der Resultate betont wurde, ist das einer der Grundwerte, der durch staatsbürgerliche Bildung⁸ gefördert wird. Kommunikation wird im Rahmen der sozialen Dimension der staatsbürgerlichen Bildung interpretiert, die Themen wie Sozialkompetenz und gesellschaftliche Solidarität, soziale

⁷ Es handelt sich um eine regionale Untersuchung über Erziehung und Bildung für demokratische Staatsbürgerschaft. Die Ziele der Untersuchung waren, „zu prüfen, was für einen Wert die kroatischen Hauptausbildungsträger in Grundschulen auf die Erziehung und Bildung für demokratische Staatsbürgerschaft legen und inwiefern die Bildung für demokratische Staatsbürgerschaft nach Auffassung der Träger wirklich in kroatischen Grundschulen präsent ist (Batarelo et al., 2010, 18).

⁸ Staatsbürgerliche Bildung ist ein besonderer Bereich der Erziehung und Bildung, der für die Vorbereitung der Kinder und Jugendlichen auf die autonome und verantwortliche Beteiligung an gesellschaftlichen Veränderungen der Gemeinschaft wichtig ist und der sich auf die Grundsätze der allgemeinen Menschenrechte, der Gerechtigkeit, der Gleichheit und des Pluralismus stützt (Spajić-Vrkaš et al., 2004; Tatković, Diković, Štifanić, 2015 u. a.).

Kommunikationskompetenz, Menschenwürde, Emotionsmanagement, Regeln und Verfahren des Umgangs mit Konflikten, Kommunikationskompetenz (aktives Zuhören, Paraphrasieren, Zusammenfassung, Konzentration, Ich-Botschaften, Du-Botschaften, Formen und Regeln der Gruppenarbeit), sozial akzeptable Kommunikation im Klassenzimmer, in der Schule oder der Gemeinde, Management von intrapersonalen und interpersonalen Konflikten u. Ä. umfasst.

3.3. Schulkultur

Schulkultur setzt Systeme von Werten, Normen, Überzeugungen, Ritualen und Traditionen voraus, die sich in täglichen Beziehungen zwischen den Hauptbeteiligten an der Schulkultur, die ihre Identität bestimmen, offenbaren (Batarello et al., 2010). Sie stellt die Identität einer Schule dar. Sie bezieht sich nicht nur auf die Aktivitäten der Schüler, sondern auch auf ihre Motivation und ihren Geist. Die Schulkultur kann die Art und Weise beeinflussen, auf die sich Lehrkräfte, Schüler, Eltern und andere am Erziehungs- und Bildungsprozess Beteiligte zueinander in der Schulgemeinschaft verhalten, in der ein bestimmtes System von Glaubensansätzen und Werten dominiert. Es ist verständlich, dass eine positive Schulkultur positive Einstellungen gegenüber der Arbeit fördert. Verschiedene Autoren bestimmen sie unterschiedlich.

In der Literatur sind folgende Typen der Schulkultur zu finden:

- bürokratische Schulkultur – in der Verwalter gleichzeitig Leiter sind und in der Lehrer nach ihren Anweisungen arbeiten, ohne die Möglichkeit zu haben, eigene Ideen einzubringen und zu übermitteln, womit sie unterschätzt werden
- kollegiale Schulkultur – in der Kollegialität, Forschung, Vertrauen, Unterstützung, Wissen, Beachtung und Anerkennung, Beteiligung an Entscheidungsprozessen, Sitten, offene und ehrliche Kommunikation, Vertrautheit und Zusammenarbeit – Teamarbeit aller am Erziehungs- und Bildungsprozess Beteiligten gepflegt werden
- toxische (ungesunde) Schulkultur – in der Schüler als Problem betrachtet werden, kein Raum für neue Ideen geschaffen wird, Beschwerden eingelegt werden, kritisiert wird, in der es kein Vertrauen gibt, Probleme selten im Klassenzimmer gelöst werden, feindselige Gefühle hervorgerufen werden
- tonische (gesunde) Schulkultur – in der mit den Schülern zusammengearbeitet wird, neue Ideen entwickelt werden, die einen positiven Einfluss auf alle am Erziehungs- und Bildungsprozess Beteiligte bzw. auf die Entwicklung der Schule als

Gemeinschaft nehmen, und in der Freundschaft unterstützt, gefördert und gepflegt wird (Deal, Peterson, 1999).

Durch Beziehungen zwischen den Beteiligten zeigt die Schule Werte, die ein unschätzbare Teil ihrer Kultur sind. Das ist ihre Identität und daran ist sie in der Gemeinschaft erkennbar. Dadurch werden Tradition, Geist, ungeschriebene Regeln und Besonderheiten gepflegt. Anders gesagt bekommt, besitzt und entwickelt die Schule ihren Charakter nach ihrer eigenen Schulkultur.

In der Schule kommuniziert man auf mehreren Ebenen. Die Kommunikation in der Schule ist in der Regel (laut Mušanović und Lukaš, 2011):

- a) asymmetrisch – überwiegend reden Lehrer, währenddessen Schüler schweigen
- b) komplementär – Lehrer unterrichten und Schüler hören zu
- c) mit betontem Beziehungsaspekt – betonte Rolle des Lehrers
- d) überwiegend verbal – der Intellektualismus der Schule fördert den Verbalismus
- e) formal – die Regeln der Kommunikation sind festgelegt.

Batarelo und seine Mitarbeiter (2010) betonen in einer Forschung zur Schulkultur, dass die Verwirklichung der Ziele von Programmen (z. B. der staatsbürgerlichen Bildung) von der Partnerschaft der Eltern und der Schule abhängt und dass es wichtig ist, zu erfahren, wie die Eltern die Rolle der Erziehung und Bildung begreifen, was für eine Bedeutung sie den innovativen Programmen in der Vorbereitung ihrer Kinder für das tägliche Leben beimessen und ob für sie wesentliche Aspekte des Programms zu den Indikatoren einer guten Schule gehören.

Außerdem setzt die Klassenumgebung (und damit auch die schulische Umgebung) die Achtung demokratischer Werte, einschließlich Achtung anderer Menschen, Toleranz, gegenseitiges Vertrauen, Solidarität und Zusammenarbeit voraus. Man kann sagen, dass sie bei der Vermittlung von Demokratie, Menschenrechten und –werten hilft. Im Laufe der Zeit hat sie sich in unterschiedliche Richtungen entwickelt und hat auf einige Schulelemente immer stärkeren Einfluss genommen (Domović, 2004). Die Autorinnen Juraković, Tatković und Juričić (2011) beschreiben die Kommunikation in der Schulleitung und betonen die Wichtigkeit der Entwicklung von Kompetenzen, die für die Leitung als eine Determinante der Festlegung der Qualität von Erziehungs- und Bildungsarbeit der Schule notwendig sind.

In vielen Untersuchungen (beispielsweise in Domović, 2004) wurden einige Ansätze

zur schulischen Umgebung beschrieben. Man nennt die Existenz der geöffneten – geschlossenen Umgebung, die man durch acht Dimensionen des organisatorischen Klimas im Verhalten der Lehrer und des Schulleiters betrachten kann. Organisatorische Gesundheit ist der zweite Rahmen zur Untersuchung der schulischen Umgebung, weshalb die Schule durch interessante Dimensionen der organisatorischen Gesundheit beschrieben wird: institutionelle Ebene (institutionelle Integrität), Verwaltungsebene (Einfluss des Schulleiters, Rücksicht, Antriebsstruktur, Ressourcenverfügbarkeit) und technische Ebene (Moral, Betonung akademischer Leistung). Zudem „führen viele empirische und konzeptuale Forschungen zu dem Schluss, dass die Kontrolle der Schüler der Schlüsselaspekt des Schullebens ist und dass es möglich ist, sie für die Unterscheidung der Umgebungen zwischen den Schulen zu nutzen“ (Willower et al., 1973; zit. nach: Domović, 2004, 61 f.).

Die Einschätzung der Qualität von Beziehungen zwischen den am Erziehungs- und Bildungsprozess Beteiligten stellt ein wichtiges Element zur Bewertung des schulischen Umfeldes dar (Homana, Barber, Torney-Purta, 2006). Ein positives Umfeld eignet sich für die Entwicklung erfolgreicher Beziehungen zwischen Lehrkräften, Schülern und Eltern in der Schule (DiPaola, Tschannen-Moran, 2001), weshalb die Klassenumgebung den Schülern ermöglichen sollte, sich wichtig und geschätzt zu fühlen. Solch eine Umgebung sollte Empathie, Freundschaft und Respekt gegenüber der anderen Person fördern. Die heutige Schule soll immer mehr eine Erziehungs- und Sozialgemeinschaft sein, in der Schüler in einer Atmosphäre freundschaftlicher Beziehungen lernen. „In der Schule ist solch eine Atmosphäre für das Curriculum sozialer Kompetenzen von Bedeutung, denen man Zusammenarbeit und Freundschaft zwischen Schülern sowie Kollegialität zwischen Lehrkräften zuzählen sollte“ (Previšić, 2007: 24). In einem positiven Klassen- und Schulumfeld sollte die Zusammenarbeit zwischen allen am Erziehungs- und Bildungsprozess Beteiligten (Schüler, Lehrkräfte, aber auch Eltern) gefördert werden und es sollten Bedingungen für das Selbstverständnis, die Mitteilung eigener Ideen und die Einstellung zu sich selbst und den anderen geschaffen werden. Die schulische Institution kann individuelle und kollektive Kapazitäten stärken, vielfältige Möglichkeiten des Lernens und der persönlichen Entwicklung sichern, soziale Eingliederung und Kohäsion fördern, eine sichere und unterstützende Umgebung anbieten, Zusammenarbeit und Partnerschaft auf mehreren Ebenen fördern sowie Rechte und Verantwortung aller, die in ihr tätig sind, horizontal distribuieren (Diković, 2013b).

Batarelo et al. (2010) beschreiben vier Faktorendimensionen der Schule (basierend auf den Antworten der Eltern):

- Schule – Gemeinschaft, die am besten mittels Sorge für Schüler, die Angehörige von Minderheitsgruppen sind, und ein ausgeprägtes Gefühl der Zugehörigkeit zur Schulgemeinschaft bei den Schülern beschrieben werden kann
- Schule, die einen guten Eindruck hinterlässt – wird in erster Linie durch die Ordnung der Schule und ihrer Umgebung sowie viele unterschiedliche und außerschulische Aktivitäten gekennzeichnet
- Schule hervorragender Leistungen, die sich durch hervorragende Leistungen der Schüler an Wettbewerben und durch eine große Anzahl von Computern in der Schule auszeichnet
- Schule als Betreuungsort (Spielhalle), die in erster Linie durch freundschaftliche Beziehungen zwischen Lehrkräften und Schülern, Zufriedenheit der Eltern mit der Schule und eine große Anzahl von Einserschülern bestimmt wird.

Die demokratische Schulkultur und die Kultur der Menschenrechte (außer der Pflege der Identität ethnischer Minderheiten) sind für die Eltern wichtige Indikatoren für eine gute Schule, obwohl sie von geringerer Bedeutung als die persönliche Entwicklung und Zufriedenheit der Schüler, deshalb aber wichtiger als schulische Leistungen ihrer Kinder sind.

Brajša (1994: 49) beschreibt *positionsfixierte* und *flexible* Schulen und erklärt, dass „Ich-Zustände der flexiblen Schule nach der Art Lehrer-Elternteil und Schüler-Kind die Entwicklung sowohl der Lehrer als auch der Schüler verhindern.“ Dann „bleibt der Lehrer in der Position des kritisierenden, schützenden, ‚allwissenden‘, stärkeren und kräftigeren Elternteils fixiert, während der Schüler in der Position des schwachen, betreuten, geschützten, ‚weniger wissenden‘, kritisierten Kindes bleibt, dem nicht anderes übrig bleibt, als sich anzupassen oder zu widersetzen“. Er fügt hinzu, dass in einer solchen Schule so eine Beziehung zwischen den Lehrkräften und Schülern als einzig richtige, erzieherische und ausbildende gepflegt wird. Eine solche Schule nennt Brajša *undemokratisch* und *unkreativ*, weil sie die Entwicklung der Persönlichkeit und der Identität des Schülers nicht fördert. Die *Entwicklungs- und Koevolutionsschule* ist im Kontext einer erfolgreichen Kommunikation eine Schule, in der sich Schüler und Lehrkräfte entwickeln. Das ist eine kreative und demokratische Schule, in der Entwicklung, Veränderung und Wechsel zugelassen sind. Dieser Autor führt noch den Begriff der *konfliktfreien Schule* an und sagt, dass sie eigentlich nicht existiert. „Das wäre eine Schule, in der die Schüler immer zuhören würden, sich belehren ließen, diszipliniert wären und die Lehrer respektiert, immer akzeptiert wären, wobei ihnen die Schüler aufmerksam zuhören würden“ (Brajša, 1994: 51).

Eine Schule, in der es keine Kommunikation gibt, wobei die Kommunikation u. a. die Äußerung eigener Einstellungen voraussetzt, wäre einförmig und monoton, in ihr würden sich Beziehungen nicht entwickeln und die Schüler hätten nicht die Möglichkeit, eigene Kommunikationskompetenzen zu entwickeln. Eine *konfliktvolle Schule* ist im positiven Kontext realistischer. Der Schüler äußert seine Meinung, wobei andere der Meinungsäußerung zuhören und sie respektieren. Solch ein Verhältnis schafft eine erfolgreiche Kommunikation, in der alle gewinnen. In dieser Schule entsteht Gleichberechtigung, weil die Fähigkeit, mit einem Konflikt umgehen zu können, ein wichtiges Ziel der modernen demokratischen Schule werden sollte. Hierbei kann noch von einer *manipulierenden Schule*, in der es keine Demokratie, kein Vertrauen und keine Ehrlichkeit gibt, die Rede sein. Brajša führt an, dass sich in einer solchen Schule intolerante Schüler, die keine eigenen Einstellungen haben, und Schüler, bei denen Angst überwiegt, entwickeln.

Ebenso unterscheidet Brajša (1994) in Hinsicht auf die Kommunikation *einflusslose* und *einflussreiche Schulen*. In der in Hinsicht auf die Kommunikation einflusslosen Schule kommunizieren Schüler und Lehrer, jedoch sind in der Kommunikation ihre Persönlichkeiten nicht ersichtlich – ihre Kommunikation hat keinen Bildungszweck. Die in Hinsicht auf die Kommunikation gegenseitig einflussreiche Schule ist eine Schule, in der gegenseitige Kommunikation und Dialog gepflegt werden. In solchen Schulen respektieren sich Schüler und Lehrer gegenseitig, hören aktiv zu, unterhalten sich erfolgreich und arbeiten zusammen in Teams. Diese Schule besitzt die Eigenschaften einer demokratischen Schule. *Freie Schulen* sind diejenigen, in denen zwischen Schülern und Lehrern Kommunikationsfreiheit besteht. *Nicht gefährdende Schulen* sind diejenigen, in denen sich weder Lehrer noch Schüler vom Gespräch gefährdet fühlen. *Die akzeptierende Schule* ist diejenige, in der die Kommunikation von beiden Seiten akzeptiert wird, währenddessen die ehrliche Schule diejenige ist, in der die Schüler das sagen, was sie meinen und was sie wollen, ehrlich und frei von Vorurteilen oder Stereotypen. In der *ehrlichen Schule* ist es wünschenswert, anders und ehrlich zu sein. Man glaubt den Worten und dem Gesprächspartner. *Die kreative Schule* ist konstruktiv und in der *unkreativen Schule* sind die Lehrer nicht verantwortungsbewusst. *Kongruente* Schulen sind (im Unterschied zu inkongruenten Schulen) wünschenswerte Schulen, weil sich in solchen Schulen Schüler und Lehrer gegenseitig sowohl gern haben als auch respektieren und die Zusammenarbeit ist ein wichtiger Bestandteil von Kommunikationsbeziehungen. Lehrer und Schüler sorgen gemeinsam für die Vorbereitung und Realisierung des Schulprogramms. *Konventionelle Schulen* sind die Schulen, in denen oberflächliche und alltägliche Kommunikation

vorherrschend ist. *Kontrollierende* Schulen (obwohl laut dem Autor leichter und strenger kontrollierende Schulen existieren) sind diejenigen, in denen Schüler die Ratschläge der Lehrer befolgen und in denen es weder Kreativität noch Freiheit gibt. In der *fachlichen Schule* herrscht eine fundierte Diskussion vor und in ihr ist der Erwerb von neuen Erkenntnissen wichtig. In der *offenen Schule* glaubt man an die Wissenschaft, aber auch an Menschen.

Laut Brajša (1994) existieren außerdem *repressive Schulen*, die sich im Erziehungs- und Bildungsprozess der Gewalt bedienen. Die Schüler fühlen sich während des Gesprächs mit den Lehrern nicht frei, weil sie den Schülern gegenüber Trägheit aufweisen. Repressive Schulen erschweren die Kommunikation, denn auch Schüler lachen manchmal ihre Lehrer aus.

Danach, inwieweit ein bestimmtes Verhalten während der Problem- und Konfliktlösung überwiegt, werden laut Brajša (1994) Schulen, wie folgt, unterteilt:

- kompetitive Schulen – in denen Unnachgiebigkeit, schwache Zusammenarbeit und Individualität vorwiegen
- kompromissfähige Schulen – in denen mäßige Nachgiebigkeit und Zusammenarbeit vorwiegen
- vermeidende Schulen – in denen allzu große Nachgiebigkeit vorwiegt und die Zusammenarbeit nicht auf notwendiger Ebene ist
- anpassende Schulen – in denen starke Nachgiebigkeit vorwiegt, aber auch intensive Zusammenarbeit angetrieben wird
- kooperative Schulen – Unnachgiebigkeit wird ermöglicht, sowohl Individualität als auch Zusammenarbeit werden gepflegt.

In kroatischen Grundschulen wurde eine Studie unter den Schülern durchgeführt (Batarelo et al., 2010), um zu untersuchen, welche Schultypen überwiegen. Studienergebnisse deuten darauf hin, dass fünf Schultypen existieren, und zwar:

- die moderne demokratische Schule
- die egalitäre Schule (die Schule des Rechts und der Verantwortung)
- die traditionalistische Schule (auf die Förderung der Identität ausgerichtete Schule)
- responsive Schule (Schule als Sorgeberechtigter)
- autoritäre Schule („Strafschule“)

Laut der Meinung der kroatischen Schüler (aus der Studie von Batarelo et al., 2010) sind Schulen heutzutage weder genug demokratisch noch nationalbewusst, was bedeuten kann, dass das Kernproblem des gegenwärtigen kroatischen Schulwesens eine Krise der

institutionellen Identität ist und dass dies die Hauptursache des Misserfolgs der Schule in der Erziehung der Schüler ist. Man kann zum Schluss kommen, dass es auch um eine Krise in der Kommunikation geht, weil sie das Schlüsselement einer erfolgreichen und hochwertigen Erziehung ist.

Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije

Nevenka Tatković

Marina Diković

Sanja Tatković

Pula, 2016.

II. PEDAGOŠKI ASPEKT KOMUNIKACIJE

1. Društvena dimenzija komunikacije

1.1. Socijalna kompetencija

Uvažavanje, razumijevanje i poštivanje različitosti, zajedno sa socijalnim kompetencijama nastavnika, predstavljaju bitnu okosnicu rada u suvremenoj školi. U tome kontekstu razvoj komunikacijskih sposobnosti, kao osnovnih sastavnica socijalne kompetencije, polazište je socijalnih odnosa. Zrilić (2010) govori o značaju kvalitetne komunikacije nastavnik – učenik u okviru razvoja socijalnih odnosa u razredu. Od važnih odrednica kvalitetne komunikacije i pretpostavke razvoja socijalnih odnosa u školi autorica navodi: empatiju, toleranciju, kooperativnost i uzajamnu pomoć, odgovornost prema sebi i drugima, ustrajnost u obavljanju zadataka, kontroliranje nasilnih poriva, iskazivanje osjećaja vrijednosti i jedinstvenosti svake osobe te pozitivnu sliku o sebi.

Prema Markuš (2010) komunikacijske vještine obuhvaćaju specifična ponašanja pojedinaca (npr. tolerantnost, nenasilno rješavanje sukoba, konstruktivnu komunikaciju...), dok socijalna kompetencija određuje način na koji se pojedinac koristi vještinama u socijalnoj okolini. Dakle, pojedinac je socijalno kompetentan ako na prikladan način rabi socijalne vještine i istovremeno uspješno postiže ključne osobne ciljeve. Prilikom pokušaja definiranja temeljnih kompetencija koje je potrebno razvijati tijekom obaveznoga obrazovanja, socijalna je kompetencija prepoznata kao jedna od ključnih i smatra se ishodom normalnoga razvojnog puta djece (Markuš, 2010).

Socijalna kompetencija se u *Europskom referentnom okviru ključnih kompetencija* iz 2006.¹³ godine opisuje zajedno s građanskom kompetencijom. Ona obuhvaća „osposobljenost za odgovorno ponašanje, pozitivan i tolerantan odnos prema drugima, međuljudsku i međukulturnu suradnju, uzajamno pomaganje i prihvaćanje različitosti; samopouzdanje, poštivanje drugih i samopoštovanje; osposobljenost za učinkovito sudjelovanje u razvoju demokratskih odnosa u školi, zajednici i društvu, te djelovanje na načelima pravедnosti i mirotvorstva“ (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, 2011, 17). Temeljne vještine (eng. *core skills*) ove kompetencije „uključuju sposobnost konstruktivne komunikacije u različitim okruženjima, pokazivanja tolerancije, izražavanja i razumijevanja drukčijih stajališta, pregovaranja sa sposobnošću stvaranja povjerenja, te osjećaje empatije“ (Jurić, 2010, 178). Socijalna se kompetencija ne odnosi samo na socijalne vještine, već i na emocionalne i kognitivne vještine i ponašanja koja su potrebna djeci za uspješnu socijalnu prilagodbu.

Kao i u drugim zemljama, tako se i „u Hrvatskoj iskazuje izrazita potreba kurikularnoga promišljanja socijalne kompetencije“ (Jurić, 2010, 178).

Gambula (2009) govori o izradi i provedbi tzv. vertikalnoga kurikuluma koji bi obuhvaćao dob djeteta od njegove treće do četrnaeste godine, bio bi usmjeren na njegove kompetencije i na osnovi toga bi se oblikovao (planirao, programirao, i realizirao) inovativni sustav odgoja i obrazovanja koji bi obuhvaćao razvoj svih, pa tako i socijalne kompetencije. Danas se socijalnu kompetenciju nastoji objasniti pojmovima kao što su: empatija, socijalne vještine, socijalna interakcija, altruizam, solidarnost, socijalna podrška, integracija, percepcija i adaptacija. Jurić (2010) opisuje navedene pojmove i uključuje ih u kontekst komunikacije.

Kada govorimo o razvijanju socijalne kompetencije u školskome kontekstu, treba biti oprezan jer se neke socijalne sredine ne ponašaju u skladu s općeprihvaćenim društvenim vrijednostima, iako bi trebale. Odgojno-obrazovne institucije najčešće imaju vlastite načine i strategije stjecanja i razvijanja socijalne kompetencije. Postavljaju pravila po kojima njihovi sudionici žive i rade u sredinama s više ili manje utjecaja jednih na druge. Prema Juriću (2010) škola ima obrazovnu ili personalizirajuću funkciju, socijalizacijsku funkciju te integracijsku funkciju. Ona, između ostaloga, promiče institucijsko posredovanje obrazaca

¹³ *Europski referentni okvir ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje* (2006). Dostupno na: http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf (5. 1. 2016.)

ponašanja. Školska socijalizacija „utječe na društvenu reprodukciju jednako kao i pozitivna obiteljska socijalizacija“ (prema Meyer, 1997, u Jurić, 2010, 182).

Eldar i Ayvazo (2009, u Opić, 2010, 220) naglašavaju da je socijalna kompetencija „nužna za učinkovita postignuća u nastavi, a kasnije i u životu“. Upozoravaju na važnost humanističkoga kurikuluma orijentiranoga na učenika i ističu opasnost nedostatnoga razvoja socijalnih kompetencija u odgojno-obrazovnome procesu jer „pretjerana kognitivna uloga škole slabi njenu odgojnu funkciju i duhovnu nadogradnju što je svakako pogubno za zdrav i prosocijalni razvoj djece i mladih“ (Previšić, 2007, 23). Prema Previšiću (2007) suvremena bi škola (a time i nastava) sve više trebala biti odgojno-socijalna zajednica koja bi u okviru svoje odgojne funkcije veći naglasak stavljala na socijalni aspekt odgoja.

Razvijanje socijalne kompetencije u nastavi predstavlja „proces koji se odvija postepeno i sastavni je dio gotovo svake aktivnosti koja se odvija u školskom okruženju“ (Markuš, 2010, 438). Socijalnu kompetenciju možemo promatrati u odnosima među dionicima odgoja i obrazovanja, ali i u različitim nastavnim situacijama u kojima učenici usvajaju znanje, vještine i stavove. Rezultati istraživanja pokazuju da poticanje razvoja socijalne kompetentnosti u nastavi pozitivno utječe na brojna područja učeničkoga ponašanja i doživljavanja: smanjuje se učestalost neprilagođenoga i rizičkoga ponašanja, značajno se poboljšava kvaliteta odnosa s vršnjacima i odraslima, uočena je pozitivna povezanost s akademskim postignućem i kognitivnim kompetencijama. To je moguće primjenom različitih programa socijalnoga i emocionalnoga učenja (poput SEL-a¹⁴ i PATHS-a¹⁵) čije su se metode i pristupi u području socijalnoga i emocionalnoga razvoja pokazale vrlo učinkovitima (Markuš, 2010).

„Razvoj socijalne kompetencije učenika u primarnom obrazovanju mora biti primarna zadaća škole, a ne popratna pojava procesa obrazovanja“ (Opić, 2010, 227). Prema Opić (2010, 222) „kurikulum je ujedno *sui generis* za poticanje

¹⁴ U sklopu programa *Social and Emotional Learning* (Goleman, 1995) razvijaju se sljedeće kompetencije: pojam o sebi (prepoznavanje vlastitih emocija, prepoznavanje vlastitih i tuđih jakih strana, samopouzdanje i samoefikasnost), samokontrola, svijest o drugima (empatija i uvažavanje drugih), socijalne vještine (suradnja, uspješna komunikacija, spremnost na traženje i pružanje pomoći), odgovorno donošenje odluka (sposobnost evaluacije i divergentnoga promišljanja prilikom donošenja osobnih i profesionalnih odluka i sl.). Emocionalna inteligencija i u poslovnim situacijama ima veliku ulogu (Trojak, Jurković, Buljubašić, 2011).

¹⁵ Program *Promoting Alternative Thinking Strategies* (Greenberg, Kusché, 1993) je usmjeren na razvijanje samokontrole i samopoštovanja, razumijevanje osjećaja, rješavanje međuljudskih problema i razvijanje odnosa među vršnjacima.

socijalne kompetencije jer kroz proces učenja, osigurava preduvjete za razvoj socijalne kompetencije".¹⁶ „Da bi se pomoglo djeci u jačanju i poticanju socijalne kompetencije, potrebna je otvorena i jasna komunikacija između roditelja i stručnoga osoblja, partnerstvo s povjerenjem i prihvaćanjem“ (Mlinarević, Tomas, 2010, 156).

U međusobnoj interakciji i komunikaciji, roditelji i odgojitelji (ali i nastavnici) pomažu djetetu u razvoju socijalne kompetencije te u razvoju samopouzdanja, osjećaja sigurnosti i topline (Diković, Tatković, S., Legović, 2016). Važno je poticati razvoj kompetencija svih sudionika u odgoju i obrazovanju, a komunikacija djeteta s roditeljima, vršnjacima, nastavnicima i odgojiteljima ima vrlo važnu ulogu u razvoju djetetove socijalne kompetencije. Rezultati istraživanja dječje socijalne kompetencije u predškolskoj ustanovi „ukazuju na to kakva će biti njihova uspješnost i socijalna kompetencija u školi“ (Pellegrini i Glickman, 1990, u Buljubašić Kuzmanović, Botić, 2012, 38-39).

1.2. Socijalne vještine

Pennington (1997, u Jurić, 2010) razlikuje socijalnu kompetenciju od socijalnih vještina: vještine obuhvaćaju specifična ponašanja pojedinaca, a kompetencija određuje način na koji se pojedinac koristi vještinama u socijalnome okruženju. Ukratko, reći da je netko socijalno vješt znači da ta osoba posjeduje perceptivnu osjetljivost – slaže se s neverbalnim ponašanjem drugih, kontrolira vlastito ponašanje i ima sposobnost preuzimanja uloge drugoga.

Prema Spence (2003, 85) osoba mora biti u stanju pratiti reakciju drugih osoba u interakciji, a zatim prilagoditi svoje ponašanje u skladu sa situacijom. Pojedinci, dakle, zahtijevaju niz socijalnih percepcijskih vještina kojima se mogu interpretirati društveni signali i govor tijela drugih osoba. Deficiti u vještinama socijalne percepcije i društvenoga znanja mogu dovesti do netočnih interpretacija socijalnih znakova i neprimjerenih socijalnih reakcija.

Socijalne vještine možemo usvajati, uvježbavati i prakticirati. Uče se već od najranijega djetinjstva u obitelji, i to imitacijom, metodom pokušaja i pogrešaka. Kasnije se utvrđuju ili mijenjaju kroz interakciju s ostalim grupama u zajednici – razredu, školi i drugim odgojno-obrazovnim sredinama.

¹⁶ Opić (2010, 222-225) opisuje model za poticanje razvoja socijalne kompetencije „Budimo prijatelji“ prema kojemu se razvoj socijalne kompetencije u primarnome obrazovanju provodi kroz sljedeće: učenje u timu, iskustveno učenje, javno izlaganje, prosocijalno ponašanje, samokontrolu, kvalitetnu komunikaciju: nastavnik – učenik.

Postoje tri skupine definicije socijalnih vještina. *Prvo* su definicije koje se koriste kao indikatori prihvaćenosti od vršnjaka kojima se socijalno vještom smatraju djeca prihvaćena od vršnjaka, koja su popularna u školi i zajednici. *Drugo* su bihevioralne definicije – po kojima su socijalne vještine situacijski specifična ponašanja koja povećavaju mogućnost nagrađivanja (poticaja), odnosno smanjuju vjerojatnost kažnjavanja (gašenja) socijalnoga ponašanja pojedinca. *Treća* je skupina definicija usmjerena na kompetencije – one su dobri indikatori socijalne kompetentnosti (Gresham, 1997). Jurić (2010, 185) navodi „čitavu listu znanja i vještina „obojenih“ intrapersonalno i interpersonalno“.

Pitanje razvoja socijalnih vještina je u školskome okruženju značajno, stoga ga mnogi autori istražuju: Dautović (2007), Buljubašić Kuzmanović, Botić (2012) i drugi. Neki ukazuju na to da su socijalne vještine i školski uspjeh povezani (Pečjak i sur., 2009), iako je tradicionalna škola, usmjerena na kognitivni razvoj i stjecanje znanja, dugo zanemarivala odnos školskoga uspjeha i socijalnih vještina djece i mladeži. Učenik koji ima razvijenije socijalne vještine ostvaruje u prosjeku bolji školski uspjeh i obrnuto, učenik koji ne posjeduje dovoljno razvijene socijalne vještine postiže slabiji školski uspjeh. Međutim, ima i odstupanja od tih navoda, osobito u pojedinačnim rezultatima unutar spola i uspjeha, što traži preciznija mjerenja i statističke postupke, osobito kada se radi o malome uzorku.

Jedan od mogućih načina učenja socijalnih vještina predstavljaju treninzi socijalnih vještina. Trebalo bi razvijati programe obogaćene sadržajima koji potiču i razvijaju međuljudsku komunikaciju i tolerantnost, prevladavaju stereotipe, razvijaju suradnju i međusobno razumijevanje koji su preduvjet za ostvarivanje pozitivnih međuljudskih odnosa (Buljubašić Kuzmanović, Botić, 2012). Vježbanje socijalnih vještina smatra se procesom osvješćivanja nepisanih pravila socijalne interakcije koja se najčešće uče neformalnim i nesvjesnim putem, a to znači da ih je lakše mijenjati (Katz, McClellan, 1999).

U *Nacionalnome okvirnom kurikulumu* (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, 2011) stjecanje i razvijanje socijalnih vještina posebno se ističe u realizaciji međupredmetnih tema, a najviše u sklopu međupredmetne teme *Osobni i socijalni razvoj*. Njezina je svrha, između ostaloga, razvijati pozitivan odnos prema drugima i konstruktivno sudjelovati u društvenome životu. Također, „odgoj i obrazovanje za osobni i socijalni razvoj omogućuje učenicima izgrađivanje komunikacijskih, organizacijskih i socijalnih vještina i sposobnosti, jačanje samopoštovanja, stjecanje vještina suradnje u međukulturnim situacijama i izgrađivanje zrelih stavova o drugima i sebi“ (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, 2011, 42). Neki od ciljeva

međupredmetne teme Osobnoga i socijalnoga razvoja su: stjecati vještine razvijanja dobrih odnosa s vršnjacima, razvijati suradničko učenje prihvaćajući uzajamnu komunikaciju, rješavati probleme raspravom, razgovorom i dijalogom, razvijati sposobnost uviđanja posljedica svojih i tuđih stavova i postupaka, prihvaćati pravila suradničkih odnosa u skupini, solidarnosti, uljudnoga ponašanja, uzajamnoga pomaganja i prihvaćanja različitosti, razvijati sposobnost javnoga nastupanja i govorenja pred drugima (u skupini, u razredu, na skupovima i sl.).

Također, važnost i vrijednost razvijanja socijalnih vještina prepoznaje se u sklopu međupredmetne teme Zdravlje, sigurnost i zaštita okoliša te se pod zdravljem i njegovim očuvanjem spominje (osim tjelesnoga, mentalnoga i emocionalnoga) socijalno zdravlje kroz odgovoran odnos prema sebi i drugima, odnosno kroz izgradnju partnerskih odnosa.

Poduzetnička kompetencija, u međupredmetnoj temi Poduzetništvo, opisuje pojedinca s razvijenim socijalnim i komunikacijskim sposobnostima. Socijalne vještine prepoznate su kao temelj za razvoj pojedinca i kroz sva područja *Nacionalnoga okvirnog kurikulum*a: jezično-komunikacijsko područje, matematičko područje, prirodoslovno područje, tehničko i informatičko područje, društveno-humanističko područje te umjetničko i tjelesno i zdravstveno područje.

2. Poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija je komunikacija koja se rabi u različitim poslovnim situacijama, u različitim područjima. Možemo je odrediti kao prijenos informacija unutar poslovnoga svijeta. Osim u drugim djelatnostima, učinkovita komunikacija uvelike pomaže i u poslovanju i poslovnim odnosima (Žitinski, 2002; Bovée, Thill, 2013). U poslovnome kontekstu poznajemo internu komunikaciju i eksternu komunikaciju – odnosno komunikaciju između kompanije (tvrtke) i izvanjskih stranki (Dobrijević, 2011; Jukić, Nadrljanski, 2015).

Osobe u poslovnim situacijama komuniciraju na različite načine. Prema Renati Fox (2006) oblici poslovne komunikacije su: verbalna (usmena i pisana) i neverbalna, a Bezić i Šincek (2008) tomu dodaju još i vizualno komuniciranje. Vizualno se komuniciranje ostvaruje telekonferencijama (rasprave i donošenje odluka) i videokonferencijama (jednosmjerni i dvosmjerni prijenos) koje su u današnje vrijeme česta pojava u poslovnim kontaktima. Komunikacijom utječemo na druge ljude (kolege, šefove) u poslovnoj okolini. Također, komunikacijom saznajemo radimo li uspješno ono što nam je zadano, jesmo li ostvarili zadatke koji su nam zacrtani, jesmo li spremni poštivati pravila i sl. Na važnost svjesne komunikacije na radnome mjestu upućuje Nhat Hanh (2015), a ona uključuje pokazivanje vlastitim primjerom, pozdravljanje kolega, javljanje na telefon, sastanke te stvaranje zajednice na radnome mjestu.

Trojak, Jurković i Buljubašić (2011, 12) navode da je za dobru komunikaciju u poslovnim situacijama potrebno „razumjeti vlastitu osobnost i način na koji si sami predočavamo svijet“. Želi li se proučiti vlastite razine, potrebno je postaviti neka pitanja te odgovoriti na njih. Na isti način, u svrhu boljšeg razumijevanja osobe, može se oslušivati i govorenje drugih osoba. Područja pitanja koja odgovaraju logičkim razinama u kontekstu uspješne komunikacije su: duhovnost, identitet, uvjerenja, sposobnosti, ponašanje i okolina. O komunikaciji u organizaciji pišu Reardon (1998), Žižak, Vižek Vidović, Ajduković (2012) i drugi, a Cornelissen (2014) opisuje mogućnosti komuniciranja u organizacijskome kontekstu.

U poslovnim je situacijama važno znati izboriti se za poštovanje među suradnicima, hvaliti svoje ljude i razvijati osjećaj za pozitivno, pohvaliti kolegu kad god postoji razlog za to te smijati se što više kako bi i u poslovnim situacijama podizali raspoloženje (Petar, Španjol Marković, 2013). Prema navedenim je autorima potrebno kontrolirati emocije u odnosima s podređenima, a za to

postoje dva pravila: odrediti cilj razgovora i pripremiti se za moguće kombinacije i promjene stava te unaprijed odrediti i oblikovati odnos koji želite imati s (podređenim) kolegama.

Također, Petar i Španjol Marković (2013) navode osnovne komunikacijske potrebe u poslovnim situacijama:

- priznanje (prepoznavanje vrijednosti)
- povezivanje (veze među kolegama)
- autonomija (poštivanje slobode)
- status (priznavanje važnosti svima)
- odabir ispunjujuće uloge i aktivnosti unutar nje (izbor uloge koja nam odgovara).

2.1. Kako komunicirati u poslovnim situacijama

U poslovnome komuniciranju neki autori (Miljković, Rijavec, 2002; Fox, 2006) opisuju *formalnu* i *neformalnu* komunikaciju. Dok se formalna odnosi na pisane obavijesti, skupove i sastanke zaposlenika, razgovore, sastanke menedžmenta i predstavnika zaposlenika i sl., neformalna komunikacija podrazumijeva neobavezne razgovore, privatne mreže kontakata, pisani materijal (koji ponekad služi i kao zabava u poslovnim situacijama), komunikaciju simbolima i sl. Autori dodaju da je neformalna komunikacija ponekad učinkovitija nego formalna. Bez obzira kojom se komunikacijom koristimo, važna je ona koja pridonosi boljitku organizacije ili ustanove. Komunikacija je ključni element svih poslovnih odnosa te pospješuje učinkovitost organizacije ili ustanove (Iacob, Andronache, 2015).

Gnjato (2003) opisuje komuniciranje na sastancima. Autorove se smjernice kreću od toga kako pripremiti govor, kako organizirati tijekom komunikacije na sastanku, ali i kako provesti razne trikove u polemikama. Polemika traži maksimalnu komunikaciju jer se dijalog riječima ne može voditi ako sudionici nisu sadržajno i retorički na istoj razini. Da bi se izbjegli konflikti u polemikama, najveća je odgovornost na voditelju skupa. Jukić i Nadrljanski (2015) razlikuju formalne i neformalne poslovne sastanke, a donose i odrednice kako organizirati sjednice i komunicirati za vrijeme sastanka.

Poslovna se komunikacija koristi za promidžbu raznih proizvoda, usluga, organizacija. Koristi se u pravne, ekonomske, ali i odgojno-obrazovne svrhe. U razgovoru, pisanju pisma ili slanju e-pošte, ukazivanju na neki poslovni projekt, uporabi telefona ili pak čitanju – komuniciramo verbalno i neverbalno. Činimo li

to na profesionalnoj razini, reprezentiramo ne samo sebe same već i poslovnu organizaciju kojoj pripadamo. Komunikacija je važan dio poslovanja, organizacije i menadžmenta. Poslovna komunikacija je važan element prvoga dojma o organizaciji i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha (Keyton, 2010). Svakako, ako je osoba susretljiva, točna, ali i dosljedna, utjecat će na kvalitetu i pridonijeti pozitivnom iskustvu. Dopis koji je neuredan, netočan i nepregledan utjecat će na stvaranje negativne slike o nekoj organizaciji.

Za svaku su poslovnu komunikaciju značajne dvije karakteristike: osobna (pripadanje grupi) i međusobna (obilježava odnose među sudionicima grupe). Komunikacijom pripadanja grupi pokazujemo sebe unutar grupe i ukazujemo na osobne karakteristike potrebne da bi komunikacija bila uspješna. Obilježavanjem odnosa među sudionicima grupe komunikaciju podižemo na višu razinu i u komunikaciju unosimo naše osjećaje, ideje, razmišljanja. Komunikacijom unutar poslovne (i odgojno-obrazovne) okoline ukazujemo na različite razine komunikacije:

- a) komunikacija nastavnik – nastavnik
- b) komunikacija učenik – učenik
- c) komunikacija nastavnik – ravnatelj
- d) komunikacija nastavnik – roditelj

Miljković i Rijavec (2002) navode *silaznu, uzlaznu, horizontalnu i dijagonalnu* komunikaciju. *Silazna* komunikacija polazi od osobe na višim razinama hijerarhije prema nižim razinama a cilj joj je upravljanje i vođenje u poslovnome okruženju. *Uzlazna* komunikacija kreće s nižih hijerarhijskih razina prema višima a glavni joj je cilj informirati osobe na višim razinama o događajima na nižim. Silazna i uzlazna se jednim imenom zovu *vertikalna* komunikacija. *Horizontalna* komunikacija je među pojedincima na istoj hijerarhijskoj razini. Prema tim autorima četvrta komunikacija naziva se *dijagonalna* ili *bočna*. Ona nadopunjava vertikalne komunikacije, a provodi se unakrsno radi uspješnosti u poslu. Fox (2006) govori o dvjema vertikalnim komunikacijama: od vrha prema bazi i od baze prema vrhu. Također, ovaj autor komunikaciju među osobama istoga statusa naziva *horizontalnom ili dijagonalnom*. Prema Leinert Novosel (2015) dimenzije komunikacijskoga odnosa su horizontalna, vertikalna (partnerska) i dijagonalna komunikacija (valencijska: poruke koje se lako mogu uočiti kod komunikatora – npr. siguran/nesiguran, sklon/nesklon).

Poslovna komunikacija može biti i komunikacija izvan organizacije. To je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici organizacije, komunikacija organizacije s poslovnim partnerima, različitim potrošačima ili širom društvenom zajednicom. Uključuje komunikaciju vezanu uz promidžbu i plasman proizvoda.

Da bi se postigla kvalitetna komunikacija u poslovnim odnosima, osobe koje su zaposlene trebaju biti motivirane i upoznati se s pravilima učinkovite komunikacije. To će im pomoći proširiti vidike te shvatiti procese i važnost uspješne komunikacije. Za izvršenje svojih poslovnih zadataka pojedincu su potrebne uspješno razvijene komunikacijske vještine te vještine pregovaranja s ljudima.

O važnosti konvencionalnoga govora u poslovnim situacijama govore Pejić Bach i Jaković (2014) ističući važnost govornih izražajnih sredstava, kompozicije govora, organizacije govorne poruke, logike u govoru i općih govorničkih pravila.

Komunikacija u poslovnim situacijama toliko je važna da stručnjaci iz različitih područja i grana pokušavaju odgovoriti na pitanje kako komunicirati. Komunikaciju u poslu proučavaju psiholozi, pedagozi, sociolozi, ali i ekonomisti, liječnici i svi oni koji na različite načine dolaze u doticaj s ljudima u poslovnome okruženju i s njima se susreću. Na važnost dobre i uspješne komunikacije ukazuju nam i osobe zaposlene u velikim marketinškim tvrtkama. Ukratko, ne možemo govoriti o dobrom marketingu bez uspješne komunikacije. Marketing se može definirati kao „organizacijska funkcija i niz procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti potrošačima te upravljanja odnosima s potrošačima na način koji pogoduje organizaciji i njenim vlasnicima“¹⁷.

Komunikacijske vještine menadžera prema Bedeković (2010) su vještina interpersonalne komunikacije, vještina prezentacije te vještina pregovaranja. Vještina interpersonalne komunikacije uključuje vještinu korporativne komunikacije i vještinu aktivnoga slušanja. To je vještina koja se uči i usavršava kontinuiranim ponavljanjem. Prezentacije i govor pred grupom ljudi u svakoj su poslovnoj situaciji izuzetno važne da bi se poruka s uspjehom prenijela i da bi, ono što je važno u takvim situacijama, usmjerenost bila na rezultatu, a ne samo na postupku. Pregovaranje je vještina koju treba uvježbavati. Pregovarati možemo samostalno ili u timovima. Pregovaranje je takva vrsta komunikacije u kojoj se pokušava pronaći kompromis, dostići postavljeni cilj, i to s jednom svrhom: da i jedna i druga strana može imati koristi od uspješne komunikacije.

¹⁷ American Marketing Association <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (9. 2. 2016).

Pregovaranje (i umijeće prevladavanja sukoba) je aktivnost u svakoj uspješnoj komunikaciji (Vodopija, Vajs, 2010; Jukić, Nadrljanski, 2015).

Istraživanje nekih autora (Mihailović, Kovačević, 2008) pokazuje da bi se trebalo baviti individualno-psihološkim karakteristikama menadžera u kontekstu procjene uspješnosti procesa komunikacije uopće. Svakako, menadžeri kao i vođe neke ustanove ili organizacije trebaju biti osposobljeni za uspješnu komunikaciju s ljudima pojedinačno i u timu (Keyton, 2010; Jukić, Nadrljanski, 2015).

Bovée i Thill (2013) navode koristi svake uspješne komunikacije. To su primjerice: kvalitetnije odlučivanje temeljeno na pravovremenim, pouzdanim informacijama, brže rješavanje problema, ranije otkrivanje potencijalnih problema, povećana produktivnost i smanjenje troškova, stvaranje i održavanje poslovnih veza, jasnije marketinške poruke, unaprijeđenje profesionalne slike kompanije, bolji financijski rezultati te veća povezanost zaposlenika.

Garača i Kadlec (2011) u objašnjavanju funkcije menadžera zaključuju da je uspješno izvršavanje funkcija menadžmenta rezultat uspješne komunikacije. Dodaju da ne bi došlo do raskola u tvrtki, odnosi se među zaposlenicima i menadžerima više i niže razine moraju usavršavati i razvijati u pozitivnome smjeru. Stoga je važna interna komunikacija koja bi mogla imati učinak na poslovanje koje vodi boljitku tvrtke.

Interpersonalna komunikacija među članovima akademske zajednice, također predstavlja važan dio cjelokupne komunikacije (Gizir, Simsek, 2005; Grecmanová, Dopita, Cabanová, 2015). Rezultati istraživanja pokazuju da se komunikacija u akademskome kontekstu prilično razlikuje u odnosu na rezultate sličnih istraživanja u poslovnim subjektima. Problemi koji se uočavaju vezani su uz rad na određenoj sastavnici sveučilišta, razlike među odjelima/fakultetima „tvrdih“ i „mekih“ znanosti, uočavanje i rješavanje komunikacijskih problema, organizacijsku komunikaciju i sl.

2.2. Marketinška komunikacija

Za neke autore (Previšić, Ozretić Došen, 2004) marketinška komunikacija ili promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti, dok za druge (Kesić, 1997) predstavlja jedan od temeljnih elemenata poslovne komunikacije i „marketinškoga miksa“. Prema tome autoru marketinška je komunikacija proces prenošenja informacija, ideja i emocija od pošiljatelja do primatelja putem medija sa svrhom postizanja željenih efekata. Ciljevi

marketinške komunikacije su informiranje, uvjeravanje i poticanje na kupnju. Važno je utjecati na ponašanje kupca koje vodi pokretanju potencijalnoga kupca prema kupovini određene marke proizvoda. Kupac predstavlja središte marketinških aktivnosti, o čemu je potrebno voditi računa i prilikom osmišljavanja marketinške komunikacije. Integrirana marketinška komunikacija koristi se jednim ili kombinacijom svih oblika komunikacije kako bi se privukla ciljna skupinu i prezentirala poruka. Osnova je za postizanje sinergije, i to bez obzira na to koji će se komunikacijski oblici i mediji rabiti. Jukić i Nadrljanski (2015) ističu da se suvremeno društvo, u svim svojim oblastima, bez reklama i oglašavanja ne bi moglo zamisliti. Reklama je jedna vrsta komunikacije s potrošačima. Za reklamu je važan jezik reklame i struktura, a informacijom tvorac reklame nastoji korisnike informirati o proizvodu, ideji te zainteresirati ih za kupnju ili podršku.

Neki autori (Previšić, Ozretić Došen, Krupka, 2012) definirajući marketing opisuju elemente kulturnoga polja, značaj materijalnih elemenata kulture, socijalnih odnosa, utjecaj jezika, estetike, religije i vjere, ponosa i predrasuda te poslovne etike. Autori navode brojne primjere pravila poslovnoga ponašanja u različitim sredinama (državama) te objašnjavaju utjecaj kulture na poslovnu etiku u kontekstu pozdravljanja i ljubaznosti, darivanja, poslovnoga odlučivanja, položaja žene, poslovnih sastanaka i odijevanja.

Sukladno trendovima, prema Kraljević i Perkov (2014), u marketingu se mijenja način komunikacije, ne bi li na taj način tvrtka bila uspješnija i prepoznatljivija na tržištu. Ovi autori ističu važnost menadžmenta tržišnih komunikacija jer će se učinkovitom komunikacijom moći na uspješan način upravljati u poduzeću. Svrha je poticati dijalog između potrošača i proizvoda, između oglašavanja i percepcije primatelja, između onoga što osoba želi kupiti i onoga što joj se nudi. Kraljević i Perkov opisuju integriranu tržišnu komunikaciju kao jedan od načina poticanja kupovnih namjera pojedinaca, ali i način postizanja konkurentske prednosti u sklopu tržišta.

Pisana komunikacija u poslovnome kontekstu treba, također biti uspješna i učinkovita. Bovée i Thill (2013) sugeriraju sljedeće korake u procesu pisanja:

1. planirati – analizirati situaciju, skupiti informacije, odabrati odgovarajući medij, organizirati informaciju
2. napisati – prilagoditi se publici, sastaviti poruku
3. zaključiti – pregledati, stvoriti poruku (dizajniranje), lektorirati i poslati poruku.

76 | Pedagoški aspekt komunikacije

U okvir osnovnih pravila pisanoga poslovnog komuniciranja Jukić i Nadrljanski (2015) svrstavaju ekspeditivnost, čuvanje poslovne i službene tajne, administrativno-tehničku obradu, točnost i preciznost izražavanja.

Jukić i Nadrljanski (2015), također opisuju komunikaciju telefonom i upućuju na pravilno komuniciranje koje sugerira ponašanje u situacijama kada je potrebno prezentirati organizaciju ili ustanovu, pružiti informaciju, razmijeniti mišljenje i sl. Načini prijenosa poruke prema tim autorima su pisane poruke (poslovno pismo, telefaks, e-pošta, poslovni web, chat, forum).

Uglavnom, u svakoj poslovnoj komunikaciji važan je i poslovni bonton. U poslovnome svijetu posebno se cijeni poštenje, držanje zadane riječi, iskrenost, objektivnost, pouzdanost, povjerljivost, ljubaznost.

3. Komunikacija u odgoju i obrazovanju – pedagoška komunikacija

Pedagoška komunikacija je proces stvaranja i razmjene informacija između odgojitelja i odgajnika s ciljem razvoja odgajnika. Komunikacija koja bi trebala prevladavati u toj interakciji je komunikacija koja dopušta slobodno izražavanje učenika, potiče njegovu samostalnost, ali i komunikacija kojom učenici osjećaju odgovornost za svoje postupke. Takva se komunikacija može nazvati demokratskom komunikacijom. Razumljivo je da treba izbjegavati komunikaciju u kojoj učenici ne izražavaju svoje stavove, nisu samostalni, a odgovornost se prebacuje na nastavnika.

Komunikacijom jasnim porukama nastavnik neprihvatljivo ponašanje učenika pretvara u prihvatljivo. Jasne poruke usmjerene na učenikov problem uvažavaju osobnost učenika, a nejasne poruke usmjerene su na osobnost učenika, neuvažavaju ga i u prvi plan dolazi moć nastavnika (Gordon, 2003).

Poznato je da nema odgoja bez komunikacije (Mušanović, Lukaš, 2011). Ipak, važno je napomenuti da je odgoj potpuno specifična komunikacija. Mušanović i Lukaš (2011, 114) odgojno-obrazovnu komunikaciju opisuju kao „razvojno-interakcijski proces stvaranja značenja i razmjene poruka (značenja) između odgojitelja i odgajnika s ciljem osobnoga razvoja odgajnika“. Odgojno-obrazovni proces s aspekta komunikacije može se promatrati kao proces usvajanja znakova, razvoja denotativnih i konotativnih značenja te upoznavanje okoline koja okružuje dijete, učenika i mlade.

Prema Brajši (1994) u školi se susrećemo sa *sadržajnim* (podrazumijeva nerazumljivost i nezanimljivost prenošenja poruka školskoga sadržaja), *osobnim* (odnose se na učenike i učitelje), *odnosnim* (uključuju kvalitetu prihvatanja i primanja odgojnih poruka) i *utjecajnim* problemima odgoja i izobrazbe (vezanima za utjecaj odgojnih i obrazovnih poruka na dijete).

Schulz von Thun (2001) razlikuje osam načina komuniciranja koji se mogu implementirati i na pedagošku interakciju:

1. traženje pomoći: izražavanje vlastite bespomoćnosti, verbalizirajući potrebu za pomoć
2. pružanje pomoći: ističući vlastitu jakost, dajući sugovorniku na znanje da je slab i nuditi mu pomoć

3. obezvrjeđivanje sebe: tvrdeći da smo nitko i ništa, tražeći upute od drugih
4. agresivnost i obezvrjeđivanje drugih: u prvi plan postavljamo sebe, sugovornika okrivljujemo i proglašavamo nezalicom
5. potvrđivanje sebe: proglašavamo se osobom bez mana, a sugovornika pokušavamo prisiliti da prizna našu superiornost
6. kontrola drugoga: sugovorniku tvrdimo da samo mi znamo kako što raditi
7. distanciranje sebe: isključujemo se iz sadržaja razgovora
8. površno razveseljavanje drugih: od sebe pravimo zabavljača koji svraća pozornost na sebe.

Činjenica da je čovjek dio okoline, ukazuje na to da okolina može djelovati na njega dok komunicira. Ljudi mogu utjecati na ponašanje drugih ljudi. Potreba da se ljude doživljava kao aktivne i kao pasivne sudionike komunikacije upućuje na potrebu analize procesa komunikacije među pojedincima i među grupama (Knapp, Hall, 2010). Mikropedagogija je dio pedagogije koji se bavi proučavanjem onih pojava i procesa koji su značajni za odgoj, a vezani su, u prvome redu, za međuljudski odnos kao temeljnu jedinicu u kojoj se odvija odgojni proces (Bratanić, 1993). Komunikacija je važna i za odgoj temeljna pojava koja se odvija među ljudima. „Danas se govori o zanemarenosti odgojne funkcije škole, te je potrebno razrađivati mogućnosti pronalaženja suvremenih, učenicima prihvatljivih načina realizacije odgojnih ciljeva i zadataka nastave kroz kvalitetu komunikacije“ (Zrilić, 2010, 238).

Autor Polić (1997), također, objašnjava odgoj kao komunikaciju. Bit odgoja je u komunikaciji između odgojitelja i odgajnika. Čvrstu vezu između komunikacije i odgoja interpretiramo i motivacijom u odgojno-obrazovnome procesu. Da bi učenici usvojili znanje, vještine i stavove, potrebno je s njima komunicirati, motivirati ih i pridobiti njihovu pažnju. Jedino na taj način možemo govoriti o učenju te kao komunikaciji između sadržaja, nastavnika i učenika. Učenje nije jedna aktivnost, već se sastoji od više njih (Rijavec, Miljković, 2003). To su:

- prikupljanje informacija – nove informacije u nastavi nisu jedini izvori znanja, možemo ih dobiti i na radiju ili TV-u, na internetu, u novinama i časopisima, od prijatelja i roditelja
- bilježenje informacija – informacije koje smo dobili moramo nekako zabilježiti, natuknicama, mentalnom mapom
- organizacija informacija – informacije dobivamo iz različitih izvora pa ih moramo na neki način organizirati

- razumijevanje informacija – sve informacije koje smo dobili, zabilježili i organizirali moramo razumjeti, moraju imati smisla
- pamćenje – trebamo odabrati ono što je najvažnije i svjesno odlučiti da ćemo to zapamtiti
- korištenje – sve što smo naučili moramo znati objasniti, riješiti problem, pisati o tome ili raspravljati s nekim.

Učenje je aktivan proces u nastavnim situacijama i događa se u komunikaciji s okolinom. Razumljivo je da kvaliteta ostvarene komunikacije na relaciji učenik – nastavnik omogućuje zadovoljenje potrebe za sigurnošću i pažnjom, ali i stvaranje ozračja pogodnoga za učenje i razvoj socijalnih odnosa (Zrilić, 2010). Govoreći o ulozi komunikacije između nastavnika i učenika u poticanju kreativnoga mišljenja, neki autori (Koludrović, Reić Ercegovac, 2010; Csikszentmihalyi, 2013) ukazuju na to da su komunikacija u nastavi, posebice pitanja i zadaci koje nastavnik postavlja učenicima, ključni elementi u poticanju kreativnosti. Ti ključni elementi pogoduju usklađivanju zadaća i ciljeva kurikuluma s interesima i sposobnostima svakoga učenika. Autorice Juraković i Tatković (2012), također, određuju kreativnost kao oblik komunikacije u odgojno-obrazovnome radu.

Opisujući odgoj, Bratanić (1993) iznosi da je to složeni fenomen te da ga nije lako svesti pod jednu definiciju. Potrebno ga je sagledati s više aspekata, a te aspekte odgoja dijeli u tri područja:

- a) društveno-generacijski aspekt
- b) individualni aspekt
- c) interakcijsko-komunikacijski aspekt.

Društveno-generacijski aspekt odgoja ogleda se u prijenosu znanja, iskustva i socijalnoga nasljeđa na mlađe generacije. Time se mlađe generacije razvijaju i bogate, ostvaruju postavljene ciljeve društva u kontekstu spiralnoga razvoja kako bi u budućnosti kulturu odgoja mogli prenijeti na dolazeće generacije.

Individualni aspekt odgoja tumači da se odgoj sagledava u odnosu na razvoj pojedinca. Stoga, odgoj možemo definirati kao svjesno i namjerno djelovanje, odnosno samodjelovanje na razvoj fizičkih i psihičkih osobina te svojstava osobe. Međutim, odgoj pojedinca se ne može odvijati izvan društva jer je osoba u najužoj povezanosti s društvom i ne može ni postojati izvan društva pa je ovaj aspekt odgoja dijalektički povezan s društveno-generacijskim aspektom.

Suvremeni pristupi u proučavanju odgojne djelatnosti sve više naglašavaju *interakcijsko-komunikacijski* aspekt čija vrijednost leži u ulozi odgojitelja i djeteta, odnosno nastavnika i učenika (Tatković, Močinić, 2012). Takav pristup odgoju u središte postavlja međuljudske odnose. Međuljudski odnosi su dio općeljudskih odnosa koji djeluju u jednome društvu pa je ovaj aspekt povezan s društveno-generacijskim. Također, cilj svake odgojne djelatnosti je razvoj pojedinca pa je ovaj aspekt povezan i s individualnim aspektom odgoja.

Sva su tri aspekta dijalektički povezana i jedan drugoga uvjetuju. S obzirom na to da se interakcijsko-komunikacijski aspekt odvija u međuljudskim odnosima, te da se zasniva na stvaralačkoj suradnji između odgojitelja i djeteta, on ovisi o kvaliteti interakcije i komunikacije u tim odnosima čime se usavršava osoba odgojitelja/nastavnika i djeteta/učenika. Svaki uspješan nastavnik promiče umijeće ponašanja i vještinu uspostavljanja međuljudskih odnosa u učionici, ali i održavanja toga odnosa. Interakcijsko-komunikacijski aspekt odgoja i njegovi učinci na cjelovit razvoj mlade osobe poznati su u odgojno-obrazovnoj literaturi već duže vrijeme (Bratanić, 1993; Staničić, 2006; Staničić, 2007; Mušanović, Lukaš, 2011; Tatković, Močinić, 2012).

3.1. Međuljudski odnosi u pedagoškome kontekstu

Međuljudski odnos je složen dinamički proces koji određuje ponašanje između osoba koje u njemu sudjeluju i uvjetuje međuovisnost njihova ponašanja. To znači da ponašanje jedne osobe u odnosu može biti uvjetovano ponašanjem druge te da svakoga pojedinca u određenome odnosu možemo razumjeti samo ako ga sagledamo u njegovoj interakciji s drugom osobom u određenom odnosu (Bratanić, 1993).

Prema Bratanić (1993) opće karakteristike međuljudskoga odnosa su:

1. interakcija – svaki odnos pretpostavlja barem minimalnu interakciju, a uspješnost međuljudskoga odnosa ovisi o stupnju i kvaliteti uspostavljene interakcije
2. reciprocitet – ponašanje jedne osobe uvjetuje ponašanje druge
3. cirkularno stimuliranje – u međuljudskome odnosu postoji cirkularno stimuliranje u kojem odgojitelj djeluje na odgajanika; postoji i povratno djelovanje odgajanika na odgojitelja

4. djelovanje podsvjesnoga (nesvjesnoga) – odgojni proces se odvija u području međuljudskoga odnosa (što je nesvjesno u svakoj pojedinoj osobi), dakle intrapersonalno, a jednako tako i među osobama (što znači interpersonalno nesvjesno).

Prema Bratanić (1993) međuljudski odnosi ovise o više faktora. Prije svega o socijalnoj percepciji unutar koje osoba u odnosu reagira i uzvratno djeluje na nas u kontekstu dva gledišta: druga osoba promatra svijet kao ja ili druga osoba je slična meni. Drugi faktor su emocionalni stavovi u odgojnome kontekstu, odnosno stavovi koji su povezani sa spoznajnom, emocionalnom i motivacijskom sferom djeteta i učenika.¹⁸ Empatija u odgoju (kao treći faktor) je uvjet za uspostavljanje dijaloga kao najhumanijega oblika međuljudskoga komuniciranja te je povezana sa socijalnom percepcijom i emocionalnim stavovima.

Odgojno se djelovanje u međuljudskome odnosu ne može odvijati ako među sudionicima nema interakcije. Interakcija se najčešće uspostavlja komunikacijom. O kvaliteti interakcije i o stupnju interakcijske povezanosti u komunikaciji u velikoj će mjeri ovisiti uspješnost odgojnoga djelovanja.

Bratanić (1993) pod pojmom interakcije podrazumijeva međusobno djelovanje ljudi koji jedan prema drugome zauzimaju stavove i koji sebi obostrano određuju ponašanje. Komunikaciju možemo definirati kao odnos među jedinkama pomoću znakova ili kao proces stvaranja značenja između dvije ili više osoba, ili pak kao proces razmjene značenja. Ako je prijenos poruke u odgoju i obrazovanju jednosmjernan, tada taj proces nazivamo informiranjem, a ako poruka teče u oba smjera, onda taj proces nazivamo komuniciranjem.

Također, Bratanić (1993) govori o dvama aspektima komunikacije – sadržajnom i odnosnom. Komunikacija se sa sadržajnoga aspekta može ostvariti samo pri uporabi znakova, koji imaju jednako značenje za onoga koji ih upućuje i onoga koji ih prima. Razlikujemo pasivno, aktivno i zajedničko razmjenjivanje znakova. Pasivno je ono koje sami ne upotrebljavamo, ali razumijemo. Aktivno je ono koje sami upotrebljavamo. Zajedničko je ono koje omogućuje međusobno razumijevanje. S obzirom na to da svaki znak ima svoje značenje, razlikujemo

¹⁸ Spoznajni elementi stava odnose se na znanje o nečemu ili nekome, emocionalni na ono što osjećamo prema nečemu ili nekome, dok je motivacijski aspekt stava povezan s poticajem za ponašanje prema nečemu ili nekome (Bratanić, 1993; Pratkanis, Breckler, Greenwald, 2014). Rosenbergov trokomponentni model stavova čini kognitivnu (spoznajnu), afektivnu (osjećajnu) i konativnu (ponašajnu) komponentu (u Kraljević, Perković, 2014, 164-165). Stavovi se u komunikacijama oblikuju, učvršćuju, ali i mijenjaju (Jukić, Nadrljanski, 2015).

obilježavajuće ili denotativno značenje pojma i osobno, iskustveno ili konotativno. Prvo je ono kojim imenujemo predmete, pojave i odnose (definicija pojma), a drugo je vezano za naš vlastiti emocionalni doživljaj (obuhvaća emociju i osjećaj).

Riječi kojima se služimo u komunikaciji nazivaju se znakovima i simbolima. Činjenica je da je znak jednoznačan. On je povezan s predmetom, pojavom, odnosno s onim što se označava i izaziva određenu predodžbu. Svakako, njegovo je značenje denotativno, odnosno obilježavajuće. Simbol je kao mnogoznačan znak koji sugerira nešto više ili nešto drugo od primarne predodžbe. Jedan simbol reprezentira kompleks doživljaja te je njegovo značenje puno konotacija, odnosno „emocionalno je obojeno“ (prema Bratanić, 1993, 79).

Razumijevanje i zadovoljstvo učenika u nastavi najčešće ovisi o kvaliteti komunikacije. Zanimanje za sadržaj nastave učenik veže uz povjerenje koje osjeća prema nastavniku. Zato autori naglašavaju da mikropedagoška struktura škole treba veću pozornost posvetiti uzajamnim (međuljudskim) odnosima (Previšić, 1996; Bratanić, 2002).

Aktivno slušanje u odgojno-obrazovnoj komunikaciji ima posebnu važnost. Razvijanjem vještina slušanja možemo mijenjati odnose u školi, i to ne samo vršnjačke odnose već i odnose među kolegama, odnose učenika i nastavnika, i odnos škole i roditelja (Jindra, Peko, Varga, 2010). Za implementaciju aktivnoga slušanja u odgojno-obrazovni sustav, odnosno za vještine aktivnoga slušanja potrebno je osposobiti nastavnike kako bi mogli prepoznati probleme u razredu, obitelji, užoj i široj zajednici.

Postavlja se pitanje kako socijalno učenje u školama učiniti primjerenim. Naime, na teorijskoj je razini lakše kreirati ciljeve i razvoj socijalnih kompetencija djece i mladih, ali operacionalizacija tih ciljeva postaje složenija „jer se modeli mogu sukobljavati s nekim skrivenim utjecajima, ili se socijalno učenje shvaća kao neka dodatna aktivnost koja ima svoj zasebni kurikulum, umjesto da ga se shvaća kao načelo življenja“ (Jurić, 2010, 183).

Skiba i Peterson (2003) navode sastavnice socijalnoga kurikuluma. To su razredna i školska očekivanja koja definiraju željeno socijalno ponašanje u školi i razredu. Ona se operacionaliziraju razrednim i školskim pravilima kao pozitivnim ili negativnim reakcijama učenika tijekom njihova ponašanja. Taj je proces dvosmjerno direktivan.

Zbog važnosti razvoja socijalne i komunikacijske kompetencije, kurikulum socijalnih kompetencija trebat će ugraditi u studijske programe visokoškolskih ustanova. Takvi će studijski programi osigurati višu razinu kompetencija nastavnika za kurikularno planiranje i programiranje, ali i primjenu kurikuluma (Jurić, 2010).

3.2. Konflikti u odgojno-obrazovnome radu

Konflikt s učenicom treba rješavati razumljivim, jasnim, iskrenim, osobnim i pravodobnim razgovorom. U međusobnome konfliktu ni nastavnici ni učenici ne smiju biti pojedinci jer u tome slučaju gube i jedni i drugi, a posebice odgoj i obrazovanje. Svađa je jači i oštrij konflikt koji mogu pratiti izrazito negativni osjećaji. Svađa je najčešće uzrokovana potisnutom srdžbom. Interpersonalni odnosi koji se odvijaju komunikacijom mogu ponekad dovesti i do konflikata. Važno je naglasiti da su srdžba i konflikt sastavni dio svakoga interpersonalnog odnosa, ali da ne moraju nužno imati negativan predznak. Sukob može biti prigoda za pozitivnu promjenu, može se završiti tako da dobiju obje strane i normalan su dio svakodnevne komunikacije (Miljević-Rički, Maleš, Rijavec, 2001; Ajduković, Pečnik, 2007). To vrijedi i za svađu koja je neizbježan sastavni dio svakodnevnoga života. Svađalačka vještina sastavni je dio komunikacijskih vještina, a škola je također mjesto gdje se svađa događa.

Nasilna komunikacija u odgoju i obrazovanju može biti verbalna i neverbalna, a nenasilna upućuje na mirno rješavanje sukoba i dovodi do razgovora (Ajduković, Pečnik, 2007) te prijateljskoga odnosa nastavnika – učenika ili učenika – učenika. „U suvremenom društvu u kojemu djeca odrastaju komunikacije su često nasilne“ (Zloković, 2005, 200). Zloković (2005, 200) opisuje da „poruka odaslana verbalnim ili neverbalnim nasiljem od bilo kojega pošiljatelja (vršnjaka, roditelja, nastavnika) izaziva kod primatelja (djeteta, roditelja, nastavnika) različite kognitivne, emocionalne, socijalne i tjelesne reakcije, često izaziva i novo nasilje, strah, povlačenje, izbjegavanje, ali i prihvaćanje poruke kao i posljedice koje iz nje slijede (primjerice prihvaćanje položaja potlačenosti mlađega djeteta uslijed prijetnji starijega djeteta ili odrasle osobe) ili neke druge nepoželjne reakcije“. Autorica u radu iznosi rezultate istraživanja koji pokazuju da je vidljiva povezanost između neprimjerenoga ponašanja roditelja i sličnoga neprimjerenog ponašanja djece u školi. Nastavnici s velikim brojem ovakve djece nisu uspjeli ili su samo djelomično uspjeli uspostaviti uzajamni osjećaj prihvaćenosti.

Jana Bezenšek (2005) ukazuje na to da su specifični oblici komunikacije kod predškolske djece povezani s obiteljskim životom. Rješenje konflikata može se pronaći u suradnji i primjerenom komunikaciji između roditelja djeteta i odgojitelja kako bi dijete moglo nesmetano razvijati uspješne oblike komunikacije i socijalizacije.

Budući da su svađa i konflikt sastavni dio svakodnevnoga života i raznih međuljudskih situacija, primjerice poslovnih (Fox, 2006; Trojak, Jurković, Buljubašić, 2011) ili interkulturalnih (Kumbier, Schulz von Thun, 2009; Cornelissen, 2014), te s obzirom na to da bi škola trebala odgajati i obrazovati učenike za život, logično je da tijekom školovanja svađa treba biti česta tema razgovora među svim dionicima odgoja i obrazovanja.

Prema Gordonovu modelu jasne (čiste, uspješne) komunikacije (*method emphasizes effective communication and conflict resolution*) iz 1975. godine (Gordon, 2003) međusobno poštivanje, razumijevanje i suosjećanje trebalo bi omogućiti mirno rješavanje sukoba i konflikta. Cilj je naučiti na koji način se mogu zastupati osobni interesi bez narušavanja interesa drugih, te da se spriječe frustracije i resignacija. Potrebno je objasniti svoje potrebe, osjećaje, želje, očekivanja, objasniti utjecaj ponašanja drugih na osobu, a ne samo analizirati druge (Ja- poruke nasuprot Ti- porukama) (Gordon, 1996). Također, važno je saslušati druge sa suosjećanjem i podržati ih u tome da jasno izraze svoje osjećaje i želje, riješiti konflikte kreativno i na zadovoljstvo svih, razvijati savjetodavne sposobnosti kako bi se drugima pomoglo pri rješavanju problema.

U našim bi se školama trebalo raditi na uklanjanju agresije i *agresivnoga ponašanja* koje može dovesti do posljedica velikih razmjera i neželjenih situacija. Školski preventivni programi mogli bi imati značajnu ulogu u prevladavanju poteškoća i zaštiti učenika od agresora. Neka istraživanja potvrđuju trofaktorski model u rješavanju socijalnih sukoba: suradnja, izbjegavanje/prilagodba i pobjeđivanje (Tatalović Vorkapić, Vlah, Mejovšek, 2012).

Bové i Thill (2013) navode sedam mjera koje mogu pomoći članovima tima u razrješavanju konflikata:

- proaktivnost – suočiti se s manjim konfliktima prije negoli oni poprime veće razmjere
- komunikacija – uključiti suprotstavljene strane u rješenje konflikata
- otvorenost – iznositi mišljenje
- istraživanje – istražiti činjenice o nastalome problemu prije negoli se počne tražiti rješenje
- fleksibilnost – razmotriti sve opcije prije negoli se zauzme stav

- *fair play* – pravedno rješenje prema pravilima
- savez – zajedništvo u rješavanju problema (boriti se protiv „vanjskoga neprijatelja“).

Prema Trojak, Jurković i Buljubašić (2011) važno je znati zašto konflikt nastaje te posredne i neposredne metode rješavanja konfliktnih situacija. Konstruktivni konflikti kojima se problematična situacija sagledava te se želi riješiti bolji je od situacije u kojima se uopće ne govori o problemu. Leinert Novosel (2015) opisuje karakteristike komunikacije u konfliktnim situacijama, a jedna od metoda rješavanja konflikata jest ona suradnička, odnosno partnerska.

Jukić i Nadrljanski (2015) navode da je važno analizirati sve elemente konflikta kako ne bi prerasli u veće sukobe:

- raniji odnos partnera
- ponašanje tijekom konflikta
- problem konflikta
- karakteristike socijalne sredine
- mišljenje promatrača konflikta
- moguće strategije rješavanja konflikta
- posljedice promjene strategije
- važnost rješavanja konflikta razgovorom.

Sahlberg (2012, 209) obrazlaže da je jedna od osnovnih funkcija škole budućnosti „podučavanje suradnje i sposobnosti rješavanja problema u malenim skupinama različitih ljudi“.

Osposobljavanje učenika za nenasilnu komunikaciju u školama izuzetno je važno pitanje našega odgoja i obrazovanja. To potvrđuju i istraživanja: procjene ravnatelja u regionalnome istraživanju o školskoj kulturi i tipovima škola¹⁹ (Batarelo i sur., 2010). Kako je naglašeno u interpretaciji rezultata, to je jedna od ključnih vrijednosti koja se promiče Građanskim odgojem i obrazovanjem²⁰. Komunikacija se interpretira u sklopu društvene dimenzije Građanskoga odgoja i

¹⁹ Radi se o opsežnome regionalnom istraživanju o odgoju i obrazovanju za demokratsko građansvo. Istraživački ciljevi bili su „ispitati koliku važnost odgoju i obrazovanju za demokratsko građanstvo pridaju glavni nositelji obrazovanja u osnovnim školama te koliko je obrazovanje za demokratsko građanstvo, prema mišljenju nositelja, doista prisutno u osnovnim školama“ (Batarelo i sur., 2010, 18).

²⁰ Građanski odgoj i obrazovanje je posebno područje odgoja i obrazovanja važno u pripremi djece i mladih za autonomno i odgovorno sudjelovanje u društvenim promjenama zajednice s osloncem na načela općih ljudskih prava, pravde, jednakosti i pluralizma (Spajić-Vrkaš i sur., 2004; Tatković, Diković, Štifanić, 2015 i drugi).

obrazovanja u čijem su sastavu teme kao npr. socijalne vještine i društvena solidarnost, društvene komunikacijske vještine, dostojanstvo osobe, upravljanje emocijama, pravila i postupci upravljanja sukobom, komunikacijske vještine (aktivno slušanje, parafraziranje, sažimanje, fokusiranje, Ja- poruke, Ti- poruke, oblici i pravila grupnoga rada), društveno prihvatljiva komunikacija u razredu, školi i lokalnoj zajednici, upravljanje intrapersonalnim i interpersonalnim sukobima i sl.

3.3. Školska kultura

Školska kultura podrazumijeva sklopove vrijednosti, normi, uvjerenja, rituala i tradicija, koji se očituju u svakodnevnim odnosima među njezinim glavnim dionicima, koji određuju njezin identitet (Batarelo i sur., 2010). Predstavlja identitet neke škole. Ona se ne odnosi samo na aktivnosti školske populacije, već i na njihovu motivaciju i duh. Školska kultura može utjecati na način na koji se nastavnici, učenici, roditelji i drugi sudionici odgojno-obrazovnoga procesa odnose jedni prema drugima u školskoj zajednici u kojoj dominira određen sustav, sustav vjerovanja i vrijednosti. Razumljivo je da pozitivna školska kultura promiče pozitivne stavove prema radu. Različiti autori različito je određuju.

U literaturi nalazimo ove tipove školske kulture:

- birokratska – u kojoj su administratori vođe, a nastavnici rade prema uputama bez mogućnosti davanja i prenošenja svojih ideja te su time podcijenjeni
- kolegijalna – u kojoj se njeguje kolegijalnost, istraživanje, povjerenje, podrška, znanje, uvažavanje i priznanje, sudjelovanje u donošenju odluka, običaji, otvorena i iskrena komunikacija, povezanost i suradnja – timski rad svih sudionika odgojno-obrazovnoga procesa
- toksička (nezdrava) – u kojoj se na učenike gleda kao na problem, ne daje se prostor za nove ideje, žali se, kritizira, nema povjerenja, rijetko se problem rješava u učionici, izaziva se osjećaj neprijateljstva
- tonička (zdrava) – u kojoj se surađuje s učenicima, donose se nove ideje koje će pozitivno djelovati na sve sudionike odgojno-obrazovnoga procesa, odnosno na razvoj škole kao zajednice, podržava se, potiče i razvija prijateljstvo (Deal, Peterson, 1999).

Škola kroz odnose sudionika pokazuje vrijednosti koji su neprocjenjiv dio njezine kulture. To je njezin identitet i po tome je prepoznatljiva u društvenoj zajednici. Time se njeguje tradicija, duh, nepisana pravila, osobitosti. Drugim

riječima, škola prema svojoj školskoj kulturi dobiva, posjeduje i razvija svoju osobnost.

U školi se komunicira na nekoliko razina. Školska komunikacija je u pravilu (prema Mušanović i Lukaš, 2011):

- a) asimetrična – pretežito nastavnici govore, a učenici šute
- b) komplementarna – nastavnici podučavaju, a učenici slušaju
- c) s naglašenim odnosnim aspektom – naglašena uloga nastavnika
- d) pretežito verbalna – intelektualizam škole potiče verbalizam
- e) formalna – pravila komunikacije su propisana.

Batarelo i suradnici (2010) u istraživanju o školskoj kulturi naglašavaju da ostvarivanje ciljeva programa (primjerice građanskoga odgoja i obrazovanja) ovisi o partnerstvu roditelja i škole te da je važno saznati kako roditelji shvaćaju ulogu odgoja i obrazovanja, koji značaj pridaju inovativnim programima u pripremi njihove djece za svakodnevni život te ubrajaju li ključne dimenzije programa među pokazatelje dobre škole.

Također, razredno (a time i školsko ozračje) pretpostavlja poštivanje demokratskih vrijednosti, uključujući poštivanje drugih, toleranciju, uzajamno povjerenje, solidarnost i suradnju. Možemo reći da pomaže poučavanju o demokraciji, ljudskim pravima i vrijednostima. Kroz povijest se razvijala u različitim smjerovima te je njezin utjecaj bio sve veći na neke elemente škole (Domović, 2004). Komunikaciju u školskome menadžmentu opisuju autorice Juraković, Tatković i Juričić (2011) i ističu važnost razvijanja vještina potrebnih za rukovođenje kao odrednicu uspostavljanja kvalitete odgojno-obrazovnoga rada škole.

U mnogim istraživanjima (primjerice u Domović, 2004) opisani su neki pristupi školskomu ozračju. Navodi se postojanje otvorenoga – zatvorenoga ozračja, koje možemo promatrati kroz osam dimenzija organizacijske klime u ponašanju nastavnika ili ravnatelja. Organizacijsko zdravlje je drugi okvir za istraživanje školskoga ozračja pa se zdrava škola opisuje zanimljivim dimenzijama organizacijskoga zdravlja: institucionalna razina (institucionalni integritet), upravljačka razina (utjecaj ravnatelja, obzirnost, pokretačka struktura, dostupnost resursa), tehnička razina (moral, naglašavanje akademskoga postignuća). Također, „mnoga empirijska i konceptualna razmatranja vode do zaključka da je kontrola učenika ključni aspekt školskoga života i da ju je moguće koristiti za razlikovanje ozračja među školama“ (Willower i sur., 1973; u Domović, 2004, 61-62).

Mjerenje odnosa među dionicima odgojno-obrazovnoga procesa predstavlja važan element za procjenu školskoga ozračja (Homana, Barber, Torney-Purta, 2006). Pozitivno ozračje pogoduje razvoju uspješnih odnosa među nastavnicima, učenicima i roditeljima u školi (DiPaola, Tschannen-Moran, 2001), stoga bi razredna okolina trebala omogućiti učenicima da se osjećaju važnima i cijenjenima. Takva bi okolina trebala promicati empatiju, prijateljstvo i poštivanje „drugoga“. Današnja škola treba sve više biti odgojno-socijalna zajednica u kojoj učenici uče u ozračju prijateljskih odnosa. „Takvo je ozračje važno za kurikulum socijalnih kompetencija u školi, u koje svakako valja ubrojiti suradništvo i prijateljstvo među učenicima te kolegijalnost među nastavnicima“ (Previšić, 2007, 24). U pozitivnoj razrednoj i školskoj sredini trebala bi se poticati međusobna suradnja svih dionika odgojno-obrazovnoga procesa (učenika, nastavnika, ali i roditelja), te bi se trebali stvarati uvjeti za razumijevanje sebe i komunikaciju svojih ideja i osjećaja o sebi i drugima. Školska institucija može jačati individualne i kolektivne kapacitete, osiguravati višestruke mogućnosti za učenje i osobni razvoj, poticati društveno uključivanje i koheziju, nuditi sigurnu i podupiruću okolinu, promicati suradnju i partnerstvo na svim razinama, horizontalno distribuirati prava i odgovornost svih koji u njoj djeluju (Diković, 2013b).

Batarelo i suradnici (2010) opisuju četiri faktorske dimenzije škole (temeljene na odgovorima roditelja):

- škola – zajednica, koju najbolje objašnjava briga za učenike koji pripadaju manjinama i izražen osjećaj pripadnosti školskoj zajednici kod učenika
- škola dobrog dojma, koju prvenstveno određuje uređenost škole i njezina okoliša te mnogo raznovrsnih i izvannastavnih aktivnosti
- škola izvrsnosti, koja se osobito izdvaja po izvrsnim rezultatima učenika na natjecanjima i velik broj računala u školi
- škola čuvalište (igraonica), koju prvenstveno određuju prijateljski odnosi između nastavnika i učenika, roditeljsko zadovoljstvo školom i velik broj učenika odlikaša.

Demokratska školska kultura i kultura ljudskih prava (osim njegovanja identiteta etničkih manjina) za roditelje su također važni pokazatelji dobre škole, iako su manje važni od osobnoga razvoja i zadovoljstva učenika, ali zato važniji od školskoga uspjeha njihove djece.

Brajša (1994, 49) opisuje *pozicijske fiksirane i fleksibilne* škole te objašnjava da „Ja-stanja fiksirajuće škole po tipu nastavnik-roditelj i učenik-dijete

onemogućuje razvoj i nastavnika i učenika.“ Tada „nastavnik ostaje fiksiran u poziciji kritizirajućega, zaštićujućega, 'sveznajućega', jačega i snažnijega roditelja, a učenik ostaje u poziciji slaboga, vođenoga, zaštićenoga, 'manje znajućega', kritiziranoga djeteta, kojemu ne ostaje drugo nego da se prilagođava ili buni“. Dodaje, da se u takvoj školi takav odnos između nastavnika i učenika njeguje kao jedino ispravan, odgojan i obrazujući. Takvu školu Brajša naziva *nedemokratskom i nekrektivnom* jer ne pogoduje razvoju osobnosti i identiteta učenika. *Razvojna i koevolucijska škola* u kontekstu uspješne komunikacije jest škola u kojoj se razvijaju učenici i nastavnici. To je kreativna i demokratska škola u kojoj se dopušta razvijanje, mijenjanje i pomicanje. Ovaj autor navodi i pojam *nekonfliktne škole* te za nju kaže da ona zapravo ne postoji. „To bi bila škola u kojoj bi učenici uvijek slušali, bili poučljivi, disciplinirani, a nastavnici poštivani, uvijek prihvaćeni i besprijekorno slušani“ (Brajša, 1994, 51).

Škola u kojoj nema komunikacije, a komunikacija podrazumijeva, između ostaloga, iznošenje osobnih stavova, bila bi jednolična, monotona, u njoj se odnosi ne bi razvijali, a učenici ne bi bili u mogućnosti razvijati svoje komunikacijske vještine. *Konfliktna škola* u pozitivnome kontekstu je realnija. Učenik iznosi svoje mišljenje, mišljenje se sluša i poštuje te takav odnos stvara uspješnu komunikaciju u kojoj svi dobivaju. U njoj se razvija ravnopravnost jer moći postupati s konfliktom trebao bi postati važan cilj suvremene demokratske škole. Tu još možemo govoriti o *manipulirajućoj školi*, o školi u kojoj nema demokracije, povjerenja, iskrenosti. U takvoj se školi razvijaju netolerantni učenici, učenici koji nemaju svoj stav i učenici kod kojih prevladava strah, navodi Brajša.

Brajša (1994), također, razlikuje *komunikacijski neutjecajne i utjecajne škole*. U komunikacijski neutjecajnoj školi nastavnici i učenici komuniciraju, ali se u njihovoj komunikaciji ne vide njihove osobnosti – njihova komunikacija nije odgojna. Komunikacijski obostrano utjecajna škola je škola u kojoj se njeguje dvosmjerna komunikacija i dijalog. Učenici i nastavnici se u takvim školama međusobno poštuju, aktivno slušaju i uspješno razgovaraju te timski surađuju. Takva škola ima karakteristike demokratske škole. *Slobodne su škole* one u kojima između učenika i nastavnika postoji komunikacijska sloboda. *Neugrožavajuće* su one u kojoj se ni nastavnici ni učenici ne osjećaju ugroženi razgovorom. *Prihvaćajuća škola* je ona u kojoj se komunikacija prihvaća s obje strane, a iskrena je ona škola u kojoj učenici govore ono što misle i što žele, iskreno bez predrasuda i stereotipa. U *iskrenoj* je školi poželjno biti različit i iskren. Vjeruje se riječima i sugovorniku. *Kreativna škola* je konstruktivna, a u *nekrektivnoj školi* nastavnici nisu odgovorni. *Kongruentne škole* (za razliku od inkongruentnih) su

poželjne jer se u takvim školama učenici i nastavnici međusobno vole i poštuju, a suradnja je važan element komunikacijskih odnosa. Nastavnici i učenici zajedno brinu o pripremanju i realizaciji školskoga programa. *Konvencionalne škole* su one u kojima prevladava površna i svakidašnja komunikacija. *Kontrolirajuće škole* (iako prema autoru postoje blaže i strogo kontrolirajuće) su one u kojima učenici slušaju savjete nastavnika, nema kreativnosti niti slobode. U *stručnoj školi* prevladava argumentirana rasprava te je u takvoj školi važno stjecanje novih spoznaja. U *otvorenoj se školi* vjeruje u znanost, ali i u ljude.

Prema Brajši (1994) postoje i *represivne škole* koje se u procesu odgoja i obrazovanja koriste silom. Učenici se ne osjećaju slobodno dok razgovaraju s nastavnicima jer oni prema njima pokazuju pasivnost. Represivne škole otežavaju komunikaciju jer se i učenici postavljaju u poziciju da ismijavaju nastavnike.

Prema tome u kojoj mjeri prevladava određeno ponašanje u tijeku rješavanja problema i konflikata, Brajša (1994) škole dijeli na:

- natjecateljske škole – u kojima prevladava nepopustljivost, slaba suradnja i individualnost
- kompromisne škole – u kojima je umjerena popustljivost i umjerena suradnja
- izbjegavajuće škole – prevladava prevelika popustljivost, a suradnja nije na razini na kojoj bi trebala biti
- prilagođavajuće škole – u kojima prevladava izrazita popustljivost, ali se forsira i intenzivna suradnja
- suradničke škole – omogućavaju nepopustljivost, njeguje se individualnost, ali i suradnja.

U hrvatskim se osnovnim školama provelo istraživanje na učenicima osnovnih škola (Batarelo i sur., 2010) kako bi se ispitalo koji tipovi škola prevladavaju. Rezultati pokazuju da postoji pet tipova škola i to:

- suvremena demokratska škola
- egalitarna škola (škola prava i odgovornosti)
- tradicionalistička škola (škola usmjerena na njegovanje identiteta)
- responsivna škola (škola 'skrbnik')
- autoritarna škola ('kažnjenička' škola).

Prema mišljenju učenika (iz istraživanja Batarelo i sur., 2010), škole danas nisu dovoljno ni demokratske ni nacionalno osviještene, što može značiti da je ključni problem suvremenoga hrvatskog školstva kriza institucionalnoga identiteta i da je to glavni uzrok neuspjeha škole u odgojnome djelovanju na učenike. Možemo zaključiti da se radi i o krizi u komunikaciji jer je ona glavni element uspješnoga i kvalitetnoga odgoja.

Popis literature

Literaturverzeichnis

Primarna literatura:

Golms, Birgit (2014): *Marketing für Dolmetscher und Übersetzer: Wie Sie sich als Freiberufler optimal vermarkten und Kunden gewinnen*. 2., aktualisierte Auflage. Berlin: BDÜ Weiterbildungs- und Fachverlagsgesellschaft mbH., 16-33, 149-159.

Tatković, Nevenka; Diković, Marina; Tatković Sanja (2016): *Pedagoško-psihološki aspekti komunikacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 64-90.

Normativni priručnici:

Duden (Hg.) (2011): Duden Deutsches Universalwörterbuch. Mannheim: Dudenverlag.

Hansen-Kokoruš, R., Matešić, J., D., Pečur-Medinger, Z., i Znika, M. (2015): Njemačko-hrvatski univerzalni rječnik. Zagreb: Nakladni zavod Globus: Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje.

Helbig, G., i Buscha, J. (2001): Deutsche Grammatik: Ein Handbuch für den Ausländerunterricht. Berlin: Langenscheidt.

Kljaić, J. (2017): Hrvatsko-njemački praktični rječnik. Zagreb: Školska knjiga.

Rodek, Snježana (2008): Hrvatsko-njemački poslovni rječnik = Wirtschaftswörterbuch Kroatisch-Deutsch. Zagreb: Masmedia.

Rodek, Snježana; Kosanović, Jasenka (2004): Njemačko-hrvatski poslovni rječnik = Wirtschaftswörterbuch Deutsch-Kroatisch. Zagreb: Masmedia.

Mrežni izvori:

Adria Sprachenservice: <https://adria-sprachenservice.de/hr/> (9.9.2020.)

AFS International: <https://www.afs.de/> (9.9.2020.)

Baza frazema hrvatskog jezika: <http://frazemi.ihjj.hr/> (9.9.2020.)

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.: <https://www.bdu.de/> (9.9.2020.)

Caritas Deutschland: <https://www.caritas.de/startseite/> (9.9.2020.)

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH:
<https://www.giz.de/de/html/index.html> (9.9.2020.)

Deutschlandfunk: <https://www.deutschlandfunk.de/> (9.9.2020.)

Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS): <https://www.dwds.de/>
(9.9.2020.)

Duden Online-Wörterbuch: <https://www.duden.de/> (11.9.2020.)

Duden: Rechtsschreibprüfung online: <https://www.duden.de/rechtschreibpruefung-online> (10.9.2020.)

Erziehungskunst: Waldorfpädagogik heute: <https://www.erziehungskunst.de/startseite/>
(9.9.2020.)

EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=de> (9.9.2020.)

Europäische Kommission: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=750&langId=de>
(9.9.2020.)

European Union Agency for Fundamental Rights: <https://fra.europa.eu/de/about-fra>
(9.9.2020.)

Fachportal Pädagogik: <https://www.fachportal-paedagogik.de/> (9.9.2020.)

Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/> (9.9.2020.)

Goethe-Universität Frankfurt: <https://www.uni-frankfurt.de/de> (9.9.2020.)

Haufe: <https://www.haufe.de/> (9.9.2020.)

Hrvatska enciklopedija Leksikografskog zavoda Miroslav Krleža:
<https://www.enciklopedija.hr/> (9.9.2020.)

Hrvatska gospodarska komora: <https://www.hgk.hr/> (9.9.2020.)

Hrvatska jezična riznica: <http://riznica.ihjj.hr/index.hr.html> (10.9.2020.)

Hrvatska katolička mreža: <https://hkm.hr/> (9.9.2020.)

Hrvatska komora arhitekata: <https://www.arhitekti-hka.hr/hr/strucno-usavsavanje/strucno/info/> (9.9.2020.)

Hrvatska liječnička komora: <https://www.hlk.hr/> (9.9.2020.)

Hrvatski pravopis: <http://pravopis.hr/> (10.9.2020.)

Hrvatski terminološki portal: <http://nazivlje.hr/> (10.9.2020.)

Hrvatsko strukovno nazivlje: <http://struna.ihjj.hr/> (9.9.2020.)

Jutarnji list: <https://hkm.hr/> (9.9.2020.)

Kolokacijska baza hrvatskoga jezika: <http://ihjj.hr/kolokacije/> (10.9.2020.)

Konrad-Adenauer-Stiftung: <https://www.kas.de/de/home> (9.9.2020.)

Landsiedel Seminare: <https://www.landsiedel-seminare.de/> (9.9.2020.)

Ministarstvo financija: Porezna uprava: <https://www.porezna-uprava.hr/Stranice/Naslovnica.aspx> (9.9.2020.)

Ministarstvo uprave: <https://uprava.gov.hr/> (9.9.2020.)

Narodne novine: <https://narodne-novine.nn.hr/> (9.9.2020.)

Österreichisches Zentrum für Persönlichkeitsbildung und soziales Lernen: <http://www.oezeps.at/> (9.9.2020.)

Pädagogische Hochschule Bern: <https://www.phbern.ch/> (9.9.2020.)

Pädagogische Hochschule Freiburg: <https://www.ph-freiburg.de/home.html> (9.9.2020.)

Perspektive Mittelstand: <https://www.perspektive-mittelstand.de/> (9.9.2020.)

Proleksis enciklopedija: <https://proleksis.lzmk.hr/> (9.9.2020.)

Redensarten-Index: <https://www.redensarten-index.de/suche.php> (9.9.2020.)

Süddeutsche Zeitung: <https://www.sueddeutsche.de/> (9.9.2020.)

Südkurier: <https://www.suedkurier.de/> (9.9.2020.)

Universität Leipzig: <https://www.cmgt.uni-leipzig.de/home.html> (9.9.2020.)

Ustavni sud Republike Hrvatske: <https://www.usud.hr/> (9.9.2020.)

Welt: <https://www.welt.de/> (9.9.2020.)

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU Münster): <https://www.uni-muenster.de/de/> (9.9.2020.)

Online knjige i dokumenti:

Anselm, Sabine; Werani, Anke (2017): *Kommunikation in Lehr-Lernkontexten: Analyse, Reflexion, Training selbstregulativer Prozesse zur Professionalisierung personaler Sprechstile*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt:
<https://books.google.com/books?id=lzg8DwAAQBAJ&printsec=copyright> (9.9.2020.)

Apelt, Maja; Tacke, Veronika (2012): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.:
https://books.google.com/books/about/Handbuch_Organisationstypen.html?id=accmBAAAQBAJ (9.9.2020.)

Arbeitsgemeinschaft QUEM (Hrsg.) (2005): *Internationale Trends des Erwachsenenlernens: Monitoring zum Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“*. Waxmann Verlag GmbH.:
https://books.google.com/books/about/Internationale_Trends_des_Erwachsenenlerer.html?id=is0Rf0xXFjkC (9.9.2020.)

Asmus J. Hintz (2013) *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung*, 2. Auflage. Wiesbaden:
<https://books.google.ie/books?id=jxsiuyXwkMUC&printsec=copyright> (9.9.2020.)

Bančić, S. (2019) *Poučavanje stranog jezika kod darovite djece – na primjeru njemačkog jezika*. Diplomski rad. Čakovec : Učiteljski fakultet.:
<https://repositorij.ufzg.unizg.hr/islandora/object/ufzg%3A1300/datastream/PDF/view> (9.9.2020.)

Baumgart, Annette; Jänecke, Bianca (2005) *Rußlandknigge*. München: R. Oldenbourg Verlag.:
<https://books.google.hr/books?id=RNo4DwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Bausch, Jennifer (2018): *"Anders, na und?!": Chancen und Risiken für Kinder mit dem Förderbedarf emotionale und soziale Entwicklung*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.:
<https://books.google.hr/books?id=nt5TDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Beißwenger, Michael (2007): *Sprachhandlungskoordination in der Chat-Kommunikation*. Dissertation, Universität Dortmund.:
<https://books.google.hr/books?id=kskNf2yR-5EC&printsec=frontcover&hl=de#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Bentlage, Guido (2016): *KommunikationsSkills: Erfolgreiche Gesprächsführung in der tierärztlichen Praxis*. Stuttgart: Schattauer:
https://books.google.com/books/about/Kommunikations_Skills.html?id=ofxNDwAAQBAJ (9.9.2020.)

Bierhoff, Hans-Werner (2006): *Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch*. 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.:
<https://books.google.hr/books?id=4SEKFBfSKwAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Birgit Friedl (2015) *General Management, 2. Auflage*. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH:
https://books.google.hr/books/about/General_Management.html?id=rY-eDQAAQBAJ&redir_esc=y (9.9.2020.)

Breckner, Michael (2013): *Integration durch (Schul-)Sport: Das denken Schüler mit Migrationshintergrund darüber*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.:
[https://books.google.hr/books?id=SFU1mjfnfIUC&pg=PP1&lpg=PP1&dq=Integration+durch+\(Schul-\)Sport:+Das+denken+Sch%C3%BCler+mit+Migrationshintergrund+dar%C3%BCber&source=bl&ots=ZsTYFLiTAe&sig=ACfU3U2GotBx_itmxzsTWiADs0bP8mUm2A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi4s9qf3tZrAhWPBRAIHallDPU4FBD0ATAEegQIARAB](https://books.google.hr/books?id=SFU1mjfnfIUC&pg=PP1&lpg=PP1&dq=Integration+durch+(Schul-)Sport:+Das+denken+Sch%C3%BCler+mit+Migrationshintergrund+dar%C3%BCber&source=bl&ots=ZsTYFLiTAe&sig=ACfU3U2GotBx_itmxzsTWiADs0bP8mUm2A&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi4s9qf3tZrAhWPBRAIHallDPU4FBD0ATAEegQIARAB) (9.9.2020.)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005): *Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland: Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigen – kommission*. Berlin.:
<https://www.bmfsfj.de/blob/79080/8a95842e52ba43556f9ebfa600f02483/fuenfter-altenbericht-data.pdf> (9.9.2020.)

Burck, Eskil (2020) *Was tun, wenn Kinder nicht hören?: Wie die psychologische Forschung Eltern und Lehrern dabei hilft, die beste Erziehung zu finden*. Books on Demand, Norderstedt.:
<https://books.google.hr/books?id=My7XDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Buschmann, Frank (1998): *Pattern-orientierte Software-Architektur: ein Pattern-System*. Addison Wesley:
https://books.google.com/books/about/Pattern_orientierte_Software_Architektur.html?id=o2nuK0qpo3QC (9.9.2020.)

BVI Bundesverband Investment i Asset Management e.V. (Hg.) (2019): *Wohlverhaltensregeln des BVI*. Frankfurt am Main.:
https://www.bvi.de/fileadmin/user_upload/Regulierung/2019_07_BVI_Wohlverhalten_sregeln.pdf (9.9.2020.)

Daniels, Zoe (2008): *Entwicklung schulischer Interessen im Jugendalter*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.:
https://books.google.com/books/about/Entwicklung_schulischer_Interessen_im_Ju.html?id=W0H4zVBDtcwC (9.9.2020.)

Domovic, V.; Gehrmann, S.; Helmchen, J.; Krüger-Potratz, M.; Petravić, A. (Hg.) (2013): *Europäische Lehrerbildung. Annäherung an ein neues Leitbild: Berichte aus*

West- und Südosteuropa. Münster: Waxmann Verlag GmbH.:
https://books.google.hr/books?id=yIG3Nw2c_b0C&pg=PA169&lpg=PA169&dq=Nationales+Rahmencurriculum+f%C3%BCr+Vorschulbildung+und+%E2%80%93Bildung+und+f%C3%BCr+die+allgemeine+Pflicht-+und+Mittelschulbildung&source=bl&ots=Fp4tOeFgeq&sig=ACfU3U2ZkB8DsU7riW9n4aMCWfiprnV4Iw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewis-6fGytzrAhUmpIsKHdEvDalQ6AEwA3oECAkQAAQ (9.9.2020.)

Eickhorst, Annegret (2007): *Interkulturelles Lernen in der Grundschule: Ziele - Konzepte – Materialien*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.:
https://books.google.hr/books?id=_4OKQvMAh8YC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false (9.9.2020.)

Eldar, Eitan; Ayvazo, Shiri: *Educating Through the Physical – Rationale*. Education and Treatment of Children. Vol. 32, No. 3 (August 2009):
https://www.researchgate.net/profile/Shiri_Ayvazo/publication/236729979_Educating_Through_the_Physical_-_Rationale/links/00463524291f17c1b1000000.pdf (10.9.2020.)

Elsäßer, Sibylle (2018): *Komponenten von schulischen Leistungen: Eine Analyse zu Einflussfaktoren auf die Notengebung in der Grundschule*. Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität München.: https://edoc.ub.uni-muenchen.de/22643/1/Elsaesser_Sibylle.pdf (9.9.2020.)

Europski revizorski sud (2015): *Tematsko izvješće: Nadzor EU-a nad agencijama za kreditni rejting uspješno je uspostavljen, ali još nije u potpunosti djelotvoran*. Luxemburg:
https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR15_22/SR_ESMA_HR.pdf (9.9.2020.)

Fischer, Christian; Westphal, Ursel; Fischer-Ontrup, Christiane (2009): *Individuelle Förderung: Lernschwierigkeiten als schulische Herausforderung*. Berlin: Lit Verlag.:
https://books.google.com/books/about/Individuelle_F%C3%B6rderung_Lernschwierigkeiten.html?id=RaFQoWHChSQC (9.9.2020.)

Gonschorrek, Ulrich; Hoffmeister, Wolfgang (2006): *Ganzheitliches Management: Arbeits- und Personalprozesse*. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.:
https://books.google.hr/books?id=Xvt5pI9jCPEC&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (9.9.2020.)

Gröning, Katharina (2010): *Entwicklungslinien pädagogischer Beratungsarbeit: Anfänge - Konflikte – Diskurse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft.:
https://books.google.com/books/about/Entwicklungslinien_p%C3%A4dagogischer_Beratung.html?id=806_tuOOyt8C (9.9.2020.)

Gruschka, Andreas: *Ordnung muss sein! Wie verändert sich die Erziehungsfunktion der Schule?* - In: Pädagogische Korrespondenz (2001) 27, S. 58-73.:
https://www.pedocs.de/volltexte/2013/7760/pdf/PaedKorr_2001_27_Gruschka_Ordnung_muss_sein.pdf (9.9.2020.)

- Haas, Alexander (2014): *Interpersonale Kommunikation und Medienwirkungen: Beurteilung der Themenrelevanz im Zusammenspiel mit Gesprächen und Mediennutzung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden:
https://books.google.com/books/about/Interpersonale_Kommunikation_und_Medienw.html?id=nQEgBAAAQBAJ (9.9.2020.)
- Haid, Dirk (2004): *Corporate Entrepreneurship im strategischen Management: Ansatz zur Implementierung des Unternehmertums im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden:
<https://books.google.com/vc/books?id=hKy0BgAAQBAJ&printsec=copyright> (9.9.2020.)
- Hansen, Stefan (2008): *Lernen durch freiwilliges Engagement: Eine empirische Studie zu Lernprozessen in Vereinen*. Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden.:
<https://books.google.com/bn/books?id=Jc8OEbsPPM8C&printsec=frontcover&hl=ms#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)
- Heger, Wolfram (2005): *Wertorientierte interne Unternehmenskommunikation in internationalen Unternehmungen: Gesamtkonzeption zur Planung, Umsetzung und Kontrolle – mit Fallstudie bei der DaimlerChrysler AG*. Münster: Lit Verlag:
http://books.google.com/books/about/Wertorientierte_interne_Unternehmungskom.html?id=4WrJDXIwg_8C (9.9.2020.)
- Heinzel, Friederike (1996): *Management ist nicht nur Menschenführung: Theorie und Praxis der Management- und Führungskräfteentwicklung*. Wien: Linde:
https://books.google.com/books/about/Management_ist_nicht_nur_Menschenf%C3%BChrun.html?id=GQDvyaz0SXgC (9.9.2020.)
- Humberg, Josefine (2007): *Die Auswirkungen elterlicher Trennung auf das Sozialverhalten und die schulischen Leistungen der betroffenen Kinder*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.:
<https://books.google.hr/books?id=yodtAQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)
- Institut za turizam (2014): *Plan aktivnosti instituta za turizam*. Zagreb.:
<http://www.iztg.hr/UserFiles/file/institut/o-nama/Godisnji-plan-Instituta-za-turizam-2014-zavrsna-verzija.pdf> (9.9.2020.)
- Jurić, Vladimir (2010): *Kurikulumski registar socijalnih kompetencija u društvenim i školskim okvirima*. Pedagogijska istraživanja, 7 (2), 177-189.:
https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=174496 (10.9.2020.)
- Klenner, Stephen (2019): *Schülergrundrechte: Zum Spannungsverhältnis von Grundrechten, Elternrecht und staatlichem Auftrag bei politischer und journalistischer Betätigung minderjähriger Schüler. Zugleich ein Beitrag zur parteirechtlichen Einordnung politischer Schülervereinigungen*. Mohr Siebeck Tübingen.:
<https://books.google.com/books/about/Sch%C3%BClergrundrechte.html?id=D724DwAAQBAJ> (9.9.2020.)

Knoblauch, Christoph (2019): *Potentiale religiöser und interreligiöser Kompetenzentwicklung in der frühkindlichen Bildung: Interreligiöse und Interkulturelle Bildung im Kindersalter*, Bd. 7. Münster: Waxmann.:
<https://books.google.hr/books?id=1TGNDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Kraczyk, Andreas Josef (2002): *Naturphilosophische Erwägungen im Vorfeld einer theoretischen Anthropologie: Kritische Einschätzung der Tragfähigkeit und Konsequenzen neodarwinistischer Erklärungsmuster zur Evolution unter besonderer Berücksichtigung der Thesen Bruno Vollmerts*. Würzburg: Verlag Königshausen & Neumann GmbH:
https://books.google.com/books/about/Naturphilosophische_Erw%C3%A4gungen_im_Vorfe.html?id=5i17TtM17_gC (9.9.2020.)

Kulgemeyer, Christoph (2010): *Physikalische Kommunikationskompetenz: Modellierung und Diagnostik*. Logos Verlag Berlin GmbH:
<https://books.google.de/books?id=RprxGfMeQwEC> (9.9.2020.)

Küster-Rohde, Franziska (2010): *Die Wirkung von Glaubwürdigkeit in der Marketingkommunikation: Eine Analyse der kurz- und langfristigen Effekte*. Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH:
https://books.google.com/books/about/Die_Wirkung_von_Glaubw%C3%BCrdigkeit_in_der.html?id=qS45KQd4gn8C (9.9.2020.)

Liebig, Brigitte (2009): *Handbuch Gender-Kompetenz: ein Praxisleitfaden für (Fach-)Hochschulen*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.:
https://books.google.de/books?id=xe_B9ONAcGwC (9.9.2020.)

Mačina, Nina (2016) *Specifičnost organizacije marketinških aktivnosti u služnim poduzećima*. Završni rad. Pula : Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“:
<https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A545/datastream/PDF/view> (9.9.2020.)

Mačkić, A. (2019) *Lokalizacija*. Diplomski rad. Sveučilište u Rijeci : Odjel za informatiku.:
<https://repository.inf.uniri.hr/islandora/object/infri%3A533/datastream/PDF/view> (9.9.2020.)

Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH (2011): *Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje*. Zagreb.: http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf (10.9.2020.)

Mols, Manfred (1996): *Integration und Kooperation in zwei Kontinenten: das Streben nach Einheit in Lateinamerika und in Südostasien*. Stuttgart: Franz Steiner Verlag:
https://books.google.hr/books/about/Integration_und_Kooperation_in_zwei_Kont.html?id=fvXPfLle5sAC&redir_esc=y (9.9.2020.)

Müller, C., Hofmann, V. & Studer, F. (2012). *Lässt sich individuelles Schülerverhalten durch das Verhalten der Klassenkameraden vorhersagen?*

Ergebnisse einer Querschnittstudie und ihre Relevanz für die Frage einer integrativen vs. separativen Beschulung verhaltensauffälliger Schüler. Empirische Sonderpädagogik, 2, 111-128.:

https://www.academia.edu/1882271/L%C3%A4sst_sich_individuelles_Sch%C3%BClverhalten_durch_das_Verhalten_der_Klassenkameraden_vorhersagen_Ergebnisse_einer_Querschnittstudie_und_ihre_Relevanz_f%C3%BCr_die_Frage_einer_integrativen_vs._separativen_Beschulung_verhaltensauff%C3%A4lliger_Sch%C3%BCler (9.9.2020.)

Noack, Anika (2015): *Soziale Innovationen in Berlin-Moabit: Zur kommunikativen Aushandlung von Neuem durch Raumpioniere im städtischen Kontext.* Springer Fachmedien Wiesbaden: Springer Fachmedien:

https://books.google.hr/books/about/Soziale_Innovationen_in_Berlin_Moabit.html?id=7VI0BgAAQBAJ&redir_esc=y (9.9.2020.)

Noll, Nathalie (1996): *Gestaltungsperspektiven interner Kommunikation.* Wiesbaden: Gabler.:

https://books.google.com/books/about/Gestaltungsperspektiven_interner_Kommuni.html?id=rXWEBwAAQBAJ (9.9.2020.)

Perović, Matea (2018) *Upravljanje marketinškim miksom na primjeru Primarka.* Završni rad. Split : Ekonomski fakultet.:

<https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2391/datastream/PDF/view> (9.9.2020.)

Pittrof, Matthias (2011): *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions.* Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH:

<https://books.google.ci/books?id=ImIpBAAAQBAJ> (9.9.2020.)

Quernheim, German (2017): *Spielend anleiten und beraten: Hilfen zur praktischen Pflegeausbildung.* München: Urban & Fischer Verlag:

https://books.google.com/books/about/Spielend_anleiten_und_beraten.html?id=2DMHBgAAQBAJ (9.9.2020.)

Raithel, J.; Widmer, A. (2012): *Deviantes Verkehrsverhalten: Grundlagen, Diagnostik und verkehrspsychologische Therapie.* Göttingen: Hogrefe.:

<https://books.google.hr/books?id=xNUK03y-4BgC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=Deviantes+Verkehrsverhalten:+Grundlagen,+Diagnostik+und+verkehrspsychologische+Therapie&source=bl&ots=5vwtYfQ1M&sig=ACfU3U13RyIl6ZC61Aere2ez18zdFkIM2w&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwj7pIrF0NzrAhVil4sKHWakCAM4HhDoATAFegQIARAB> (9.9.2020.)

Remkes, Fabian (2020) *Zuhörkompetenz im schulischen Unterricht: Die Bedeutung von Zuhören für das Fach Deutsch.* Norderstedt: Books on Demand.:

<https://books.google.hr/books?id=b6HSDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Röcklein, Wolfgang (1999): *Marktkommunikation im Internet.* Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden.:

https://books.google.hr/books?id=yS6bBgAAQBAJ&pg=PR4&lpg=PR4&dq=Marktkommunikation+im+Internet+r%C3%B6ckelein&source=bl&ots=4nAuDz_b4Z&sig=ACfU3U0aZLtkihBJH3W2QiYrZKlnGiYPxw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiK2qu28dZrAhXMk4sKHXbeDGw4ChDoATAHegQIARAB (9.9.2020.)

Rudan, S. (2016) *Razvoj kompetencija učitelja i nastavnika kroz vidove stručnog usavršavanja*. Zadar : Odjel za pedagogiju.:
<https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A455/datastream/PDF/view> (9.9.2020.)

Scheer, David (2019): *Schulleitung und Inklusion: Empirische Untersuchung zur Schulleitungsrolle im Kontext schulischer Inklusion*. Dissertation Universität Paderborn. Springer Fachmedien Wiesbaden.:
<https://books.google.hr/books?id=UgilDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen - ein Europäischer Referenzrahmen. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2007: <http://www.kompetenzrahmen.de/files/europaeischekommission2007de.pdf> (9.9.2020.)

Schröder, Hartwig (2001): *Didaktisches Wörterbuch: Wörterbuch der Fachbegriffe von "Abbilddidaktik" bis „Zugpferd-Effekt“*. München: R. Oldenbourg Verlag.:
https://books.google.com/books/about/Didaktisches_W%C3%B6rterbuch.html?hl=de&id=x49dDwAAQBAJ (9.9.2020.)

Schwarz, Gunther (1989): *Unternehmenskultur als Element des Strategischen Managements*. Berlin: Duncker u. Humblot:
<https://books.google.hr/books?id=O9AXVAP9LOEC&pg=PA23&lpg=PA23&dq=Unternehmenskultur+als+Element+des+Strategischen+Managements+gunther+schwarz&source=bl&ots=fL93AIYnqo&sig=ACfU3U2SYfaTJXyLJd6L8pNdb3Me5Iz83w&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjQweanyNzrAhUi-yoKHYNkBps4FBD0ATAFegQIAxAB> (9.9.2020.)

Seel, Norbert M.; Hanke, Ulrike (2015): *Erziehungswissenschaft: Lehrbuch für Bachelor-, Master- und Lehramtsstudierende*. Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg.:
<https://books.google.com/books?id=WDxTBQAAQBAJ&printsec=copyright> (9.9.2020.)

Sikavica, Pere (2004) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb:
<https://books.google.com/books/about/Menad%C5%BEment.html?id=vv48bSUiQa0C> (9.9.2020.)

Stehle, Helena (2014): *Unternehmenskommunikation in Geschäftsbeziehungen: Business-to-Business-Kommunikation als Teil der funktionalen PR-Forschung*. Dissertation, Universität Hohenheim. Springer Fachmedien Wiesbaden.:
<https://books.google.hr/books?id=JbGNBAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Simon, Ingo Michael (2009) *Heimstudium Heilpraktiker Psychotherapie: Teil 3*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.:
<https://books.google.com/books?id=viJQ6MTnm1sC&printsec=copyright> (9.9.2020.)

Stockmann, Philip (2007): *Planung und Implementierung integrierter Marketingkommunikation mit den Leitinstrumenten Werbung und Sportsponsoring*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag:
https://books.google.com/books/about/Planung_und_Implementierung_integrierter.html?id=N9nXTQ2B4rgC (9.9.2020.)

Stojanović, Ivana (2019) *Distribucijski kanali poduzeća Stanić d.o.o.* Završni rad. Split : Ekonomski fakultet.:
(<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A3097/datastream/PDF/view>) (9.9.2020.)

Strohner, Hans (2006): *Kommunikation: kognitive Grundlagen und praktische Anwendungen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.:
<https://books.google.de/books?id=Vr9URw38viMC&printsec=copyright&hl=de#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Sveučilište u Zagrebu: Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije (2012): *Vizualni identitet: Priručnik grafičkih standarda.*:
https://www.fkit.unizg.hr/images/50011983/PrirucnikGrafickihStandarda_FKIT_manj_i.pdf (9.9.2020.)

Šuka, Nemanja (2017) *Razvoj korporativnog identiteta kroz društveno odgovorno poslovanje – slučaj Google*. Diplomski rad. Zagreb : Fakultet političkih znanosti:
<https://repozitorij.fpzg.unizg.hr/islandora/object/fpzg%3A426/datastream/PDF/view> (8.9.2020.)

Tillema, Harm H. (2008): *Wissensproduktion im Teamlernen (Knowledge Productive Learning in Teams)*. Beiträge zur Lehrerinnen- und Lehrerbildung 26 (2008) 2, S. 154-165.: https://www.pedocs.de/volltexte/2017/13672/pdf/BZL_2008_2_154_165.pdf (9.9.2020.)

Trupia, Piero (1997): *Die Semantik der Kommunikation*. Berlin: Duncker & Humblot.:
https://books.google.com/books/about/Die_Semantik_der_Kommunikation.html?id=wqA6zA4AGgIC (9.9.2020.)

Vanessa von Thenen Menna Barreto (2011): *Wie relevant kann informelle Kommunikation für lernende Organisationen sein?* Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades Doktor der Philosophie (Dr. phil.). Freie Universität Berlin.:
<https://d-nb.info/1026695562/34> (9.9.2020.)

Volkheimer, Johannes (2017): *Erfolg und Einflussfaktoren chinesischer Unternehmensübernahmen in Europa: Eine empirische Untersuchung*. Köln: Josef Eul Verlag GmbH.:
https://books.google.com/books/about/Erfolg_und_Einflussfaktoren_chinesischer.html?id=RZhBDwAAQBAJ (9.9.2020.)

Wurst, Michael P. (2014): *Integrale Mediation: Einsatz von Spiral Dynamics und AQAL in der Mediationspraxis*. Igel Verlag GmbH:
<https://books.google.hr/books?id=ZwmhAwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false> (9.9.2020.)

Materijali primljeni putem e-pošte:

Meyer, Hilbert. *Schulpädagogik*, Band I, Anfänger. Berlin: Cornelsen Scriptor, 1997.
S. 306.