

Betriebsführung

Themenumfang

Betriebsorganisation

Kommunikation

Personalwirtschaft

Projektmanagement

Qualitätsmanagement

Betriebsabrechnung

Marketing

Recht

Finanzierung

Steuern

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle
Kommunikationstechniken
Kommunikationswege
Präsentation
Moderation
Konflikte

Betriebsführung Kommunikation

Kommunikation

- Ist Verständigung zwischen Menschen
- Ist Senden und Empfangen von Nachrichten
- Findet auf mehreren Ebenen statt
- Findet permanent statt
- Ist vitales Bedürfnis
- Ist Grundlage gemeinsamen Handelns



Betriebsführung Kommunikation

Kommunikation

verbale Kommunikation

Sprache
Laute
Schrift
Wortwahl
Satzbau
Dialekt



nonverbale Kommunikation

Mimik
Gestik
Körpersprache
Tonfall
Lautstärke
Tempo

Die nonverbalen Anteile der Kommunikation überwiegen stark !
Nur wenn verbale und nonverbale Aktionen übereinstimmen ist die
Nachricht authentisch

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle

Kommunikationstechniken

Kommunikationswege

Präsentation

Moderation

Konflikte

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikationsabläufe muss man verstehen

Sachebene
Beziehungsebene

Das Nachrichtenquadrat

Eine Nachricht enthält viele Botschaften

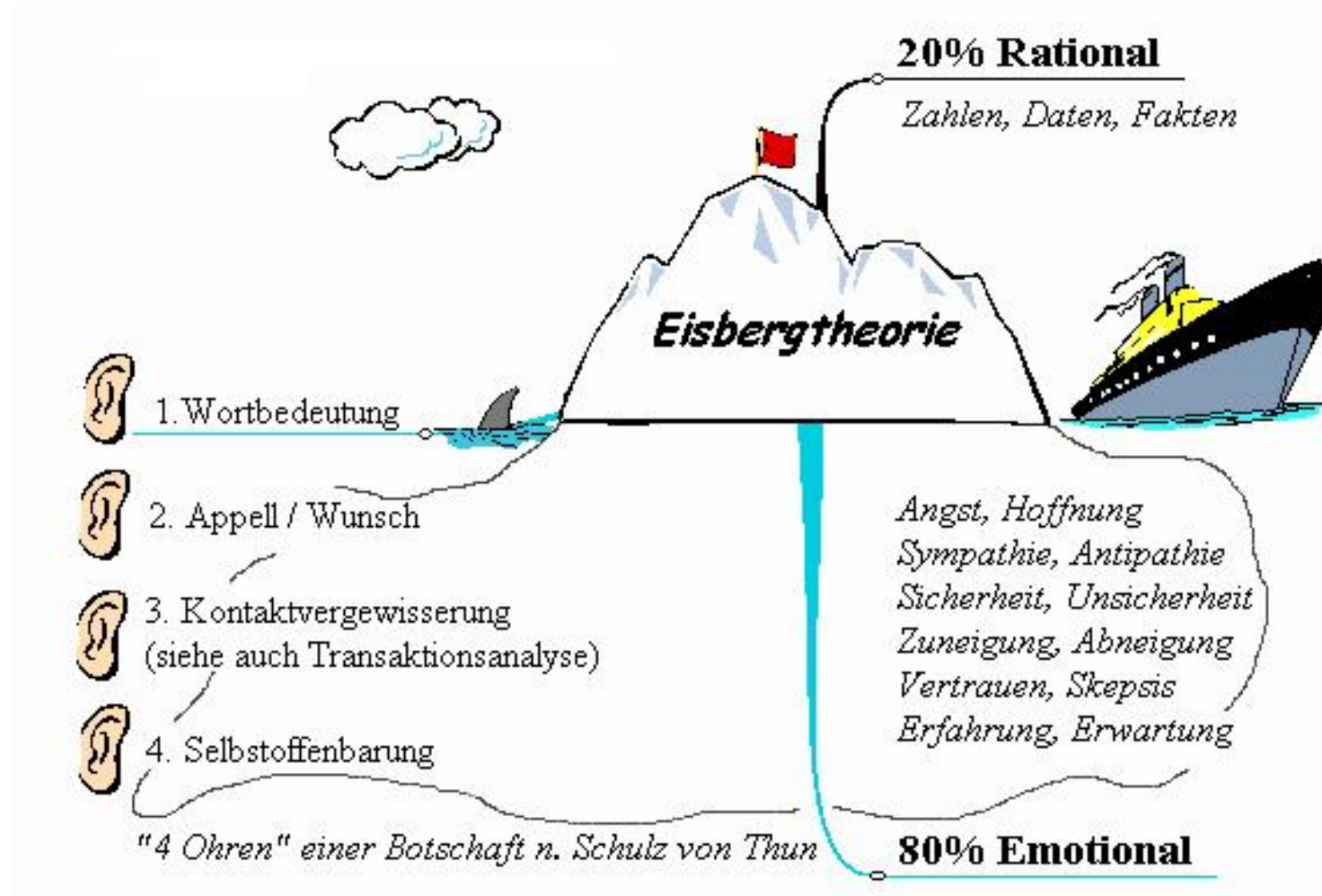
Empfänger bestimmt den Inhalt der Nachricht !

Empfang ist kanal-selektiv

erst wenn verifiziert ist, dass der Empfänger die gesendete
Nachricht korrekt verstanden hat, kann er auch richtig
reagieren/antworten



Betriebsführung Kommunikationsmodelle



Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Menschen weisen Verhaltens- und Kommunikationsmuster auf, die im Laufe des Lebens geprägt wurden und eine genetische Basis haben. Der bestimmende Faktor ist sehr umstritten.

Die Transaktionsanalyse stützt sich (unter Anderem) auf ein Modell von Eric Berne (1910-1970)
Dieses Modell beschreibt 3 ICH-Zustände

Das Eltern-ICH

Geprägt durch die Ansammlung von Befehlen und Verhaltensregeln
Status unzweifelhafter Wahrheit, schwer korrigierbar

Das Kind-ICH

Sammlung „innerer“ Erlebnisse, Reaktion auf äußere Erlebnisse -> Gefühle
Vorherrschendes Gefühl -> Hilflosigkeit

Das Erwachsenen-ICH

Informationen, die sich der Mensch gezielt beschafft
Verknüpfung der Eltern-, Kind-, Erwachsenen-ICH Informationen
Grundlage aktiver Entscheidungen



Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Indizien des Eltern-Ich

Da sich häufig besondere Eigenarten der Eltern im Eltern-Ich eines Menschen manifestieren, können die **körperlichen** Indizien sehr unterschiedlich sein. Nichtsdestoweniger kann man allgemeine Tendenzen ausmachen. So führt Harris in einer Liste mit Indizien für das Eltern-Ich z.B. einem anderen den Kopf tätscheln, Stirnfalten oder Händeringen an.

Zu den **sprachlichen** Indizien zählen vor allem wertende Urteile über andere Menschen, die automatisch ohne Überlegung ausgesprochen werden.

Allgemeiner kann man sagen, dass unreflektierte klischeehafte Äußerungen sowie Vorurteile als Indizien des Eltern-Ich anzusehen sind. Passivität und die Befolgung von Regeln sind weitere Indizien.

Indizien des Kindheits-Ich

Zu den **körperlichen** Indizien zählen hier vor allem die Gefühlsäußerungen jeder Art, da diese einen großen Teil der Aufzeichnungen des Kindheits-Ich ausmachen.

Als **sprachliche** Anhaltspunkte gelten insbesondere Adjektive, die über emotionale Zustände Auskunft geben wie traurig, glücklich etc. sowie z.B. Ich will, Ich wünsche oder Wenn ich groß bin... .

Superlative entspringen ebenfalls meist dem Kindheits-Ich. Sie erwachsen dem Bedürfnis des Kindes, durch Überlegenheitsbekundungen gegenüber anderen, das eigene "Ich bin nicht o.k." zu kompensieren.

Indizien des Erwachsenen-Ich

Personen, deren Erwachsenen-Ich die Führung übernommen hat, fallen durch besonders aufmerksames **Zuhören** während einer Transaktion auf. Ihr Gesicht ist offen und direkt dem Gesprächspartner zugewandt.

Auch in ihrer **Sprache** stechen Wörter die vorrangig der Informationsfindung dienen hervor, wie z.B. was, wo, wie, warum und so weiter.

Das Erwachsenen-Ich äußert sich nur, nachdem es nachgedacht hat. Wertungen die von ihm vorgenommen werden, sind reflektiert und enthalten eine innere Logik.

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Lebensanschauung, 2.tes Element der Transaktionsanalyse
Positionen

		ICH	
		ok	nicht ok
DU	ok	Ich bin ok, du bist ok	Ich bin nicht ok, du bist ok
	nicht ok	Ich bin ok, du bist nicht ok	Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Ich bin nicht o.K., Du bist o.K

Die meisten Menschen leben in dieser Weltanschauung
Reaktion ist Zurückziehen oder „Gegendrehbuch“ (dauernde Suche nach
Personen mit starkem Elter-ICH)
Beide Reaktionen führen nicht zur Aufgabe des „ich bin nicht o.K.“

		ICH	
		ok	nicht ok
DU	ok	Ich bin ok, du bist ok	Ich bin nicht ok, du bist ok
	nicht ok	Ich bin ok, du bist nicht ok	Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Ich bin nicht o.K., Du bist nicht o.K

Menschen mit gefühlskalten Eltern
Auf Dauer führt dies zur Resignation

		ICH	
		ok	nicht ok
DU	ok	Ich bin ok, du bist ok	Ich bin nicht ok, du bist ok
	nicht ok	Ich bin ok, du bist nicht ok	Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Ich bin o.K., Du bist nicht o.K

Terror der Eltern in der Kindheit

Erlittene Gewalt

Alleinsein wird als angenehm empfunden

Gewisse Gewissenlosigkeit, „kriminelle“ Lebensanschauung

		ICH	
		ok	nicht ok
DU	ok	Ich bin ok, du bist ok	Ich bin nicht ok, du bist ok
	nicht ok	Ich bin ok, du bist nicht ok	Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Ich bin o.K., Du bist o.K

Bewusstmachen der eigenen Lebensanschauung
Sammlung positiver Erlebnisse
„Charakterliche Reife“

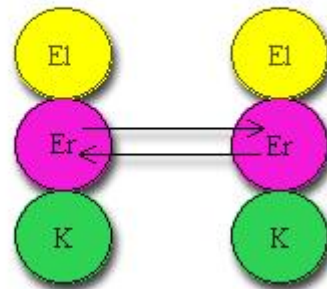
		ICH	
		ok	nicht ok
DU	ok	Ich bin ok, du bist ok	Ich bin nicht ok, du bist ok
	nicht ok	Ich bin ok, du bist nicht ok	Ich bin nicht ok, du bist nicht ok

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Komplementär Transaktion



A: "Ich möchte Sie über den Termin der nächsten Sitzung informieren. Sie findet am Freitag um 17.00 Uhr statt." (Erwachsenen-Ich fragt Erwachsenen-Ich)

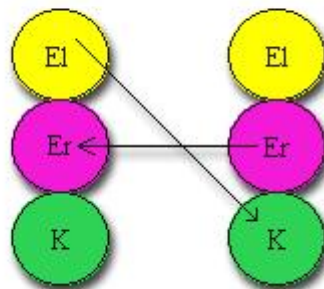
B: "Vielen Dank, das werde ich mir gleich notieren." (Erwachsenen-Ich antwortet Erwachsenen-Ich)

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Überkreuz-Transaktion



A: "Wollen wir in diesem Jahr vielleicht einmal in Spanien Urlaub machen?" (Erwachsenen-Ich stellt eine Frage an das Erwachsenen-Ich des anderen)

B: "Immer willst du entscheiden, wohin wir fahren!" (Kind-Ich antwortet)

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Ein Mensch mit kommunikativen Fähigkeiten kann den ICH-Zustand seiner Wahl einsetzen.

Zusätzlich wendet er verbale und nonverbale, positive oder negative „Strokes“ (engl. „Streicheln“, „Schlagen“, „Streich“) bewusst an
Achtung, auch hier bestimmt der Empfänger !

Strokes sind in allen Dienstleistungsbereichen von entscheidender Bedeutung

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

Positiver Stroke → Empfänger empfindet den als angenehm

Negativer Stroke → Negativerlebnis bei Empfänger

+ / - ist eine Empfängerentscheidung !!

„Plastik-Stroke“ sind übertrieben positive Strokes, wenig ehrlich, auch wenn Sie positiv klingen

bedingte Strokes (tun-bezogen) und bedingungslose Strokes (seinbezogen)

Positiv und bedingt: "Das haben Sie aber gut gemacht."

Positiv und bedingungslos: "Es ist so schön, dass du da bist."

Negativ und bedingt: "Ihre Strümpfe gefallen mir nicht."

Negativ und bedingungslos: "Ich hasse dich."

Kommunikation = Transaktion

Betriebsführung
Kommunikationsmodelle

Verbesserung eigener Stroke-Technik

Regelmäßige Vergabe ernst gemeinter Strokes bei Menschen mit negativer Reaktion

Situativ-authentische Strokes, entsprechend eigenem Temperament

„Verdiente Strokes“ versus „chasing compliments“.

Keine Phrasen, Stereotype und Klischees

Rücksicht auf Bedeutung für den Empfänger

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle
Kommunikationstechniken
Kommunikationswege
Präsentation
Moderation
Konflikte

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Kommunikationstechniken

Gesprächshaltung
Erkennen von Empfangskanälen
Metakommunikation
Gesprächstechniken
Strokes

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Gesprächshaltung



Offen, ehrlich, selbstbewusst glaubwürdig, authentisch

Interesse am Partner

Respekt, Sensibilität

Einfühlsamkeit, Empathie

Sympathie, Beziehung

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Erkennen von Empfangskanälen

Wahrnehmen	reine Beobachtung, rational, objektiv
Fühlen	emotionale Reaktion
Interpretieren	bewerten anhand eigener Wertskala

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Metakommunikation

Verlassen der Sachebene

Sprechen über Beziehung und Gefühle

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Gesprächstechniken

Aktives Zuhören Aufmerksamkeit auf WAS und WIE
Zwischen den Tönen hören
Signalisieren von Verständnis und Interesse
Schaffung von Verbundenheit

Wichtig bei Erstkontakt
Gesprächsbeginn
Ermitteln von Gründen
emotional überschwappenden Gesprächen
Reklamationsgesprächen



Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Gesprächstechniken

Feedback

Rückmeldung des Empfängers
wird verbal und/oder nonverbal gegeben
muss abgefragt werden
Motivationsmittel



Gesprächstechniken

Betriebsführung

Fragetechniken

Kommunikationstechniken

Geschlossene Frage

Antwortmöglichkeit eingegrenzt
Ja / Nein Antwort erzwingbar
zur Erlangung gezielter Information



Offene Frage

Viel Raum zur Antwort
Breitere Information
Unnütze Information
Meinung erhalten



Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Gesprächstechniken

Fragearten

Informationsfragen

Abfragen fehlender Informationen

Welche Sorte meinen Sie ?

Verständnisfragen

Herstellen gleichen Verständnisses

Was genau verstehen Sie unter...?

Alternativfragen

Entscheidungsmöglichkeit anbieten

Möchten Sie..... oder.....?

Suggestivfragen

Antwort in den Mundlegen

Wollen Sie etwa keine.....?

Rhetorische Fragen

Wiederholung eines Einwandes als Frage

Frager gibt sich die Antwort selbst

Ihnen ist doch sicher klar, daß...?

Beweisimmanente Fragen

Verneinende Antwort stimmt dennoch zu

Schlagen Sie Ihre Frau immer noch ?

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle

Kommunikationstechniken

Kommunikationswege

Präsentation

Moderation

Konflikte

Betriebsführung

Kommunikationswege

Kommunikationswege

mündlich



schriftlich

medial



Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

der Informationsaustausch findet von Person zu Person statt,
eingesetzt werden Sprache, Mimik, Gestik, Körpersprache, etc...

Anwendung in

Beratungsgesprächen

Verkaufsgesprächen

Mitarbeitergesprächen

Reklamationsgesprächen



Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

Beratungsgespräch

!! Ratschläge sind Schläge !!
Vorsicht mit unerbetenen Ratschlägen.

Lösung eines Problems eines Ratsuchenden
Günstig: Hilfe zur Selbsthilfe

Ratsuchenden ernstnehmen, Unterstützung signalisieren
Durch Fragen an Lösung heranzuführen, alle Aspekte erhellen



Mündliche Kommunikation

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Jeder kann erfolgreich verkaufen !

Verkaufsgespräche haben eine Struktur und unterscheiden sich dadurch stark von einem sozialen Gespräch



- Beziehungsaufbau
- Bedarfsermittlung
- Bedarfsdeckung durch Angebot
- Einwand oder Vorwand
- Preisverhandlung
- Abschluss
- After Sales Activities

„AIDA“ ist untergegangen (attention, interest, desire , action)

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

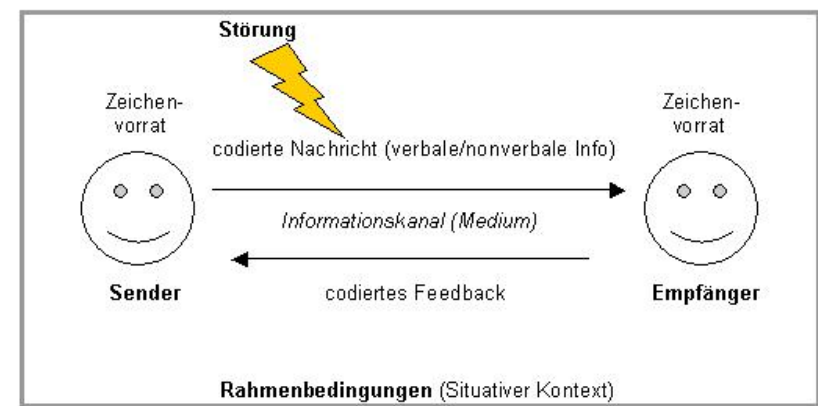
Beziehungsaufbau

Kontaktaufnahme, Smalltalk

Keine Plattitüden, keine künstliche Kumpanei

Nicht mit der „Brechstange“

Kompatibilität (sozial, Habitus,...) zwischen Kunde und Verkäufer



Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Bedarfsermittlung

Gezielte Anwendung von Fragetechnik

Offene Fragen bevorzugen, Suggestivfragen meiden

Unbewusste Bedarfe erkennen und aufzeigen

Nicht nach "optimalem" Angebot schießen,
sondern hohe Bedürfnisbefriedigung des
Kunden durch Angebot herausstellen



Verkaufsgespräch

Betriebsführung

Kommunikationswege

Bedarfsdeckung durch Angebot

Nicht nach "optimalem" Angebot schießen, sondern hohe Bedürfnisbefriedigung des Kunden durch Angebot herausstellen

Deduktive oder induktive Argumentation (je nach Kundentyp)

Deduktive Argumente sind logisch

- Nutzwertargument
- Verkleinerung
- Vergrößerung
- vom Allgemeinen aufs Besondere schließen
- Bilanzierung

Mit einer Tankfüllung fahren sie.....

das Auto kostet 24000 €, in 5 Jahren sind dies nur....

bei Einsparung von 0,34 Cent sparen Sie bei 20000 km..

alle Autos die ich gefahren habe, haben mehr als...

Induktive Argumente sind empirisch

- vom Einzelfall aufs Allgemeine schließen

Ich hatte einen Kunden, dessen Auto.....

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Einwand oder Vorwand

Folge mangelhaften Einfühlungsvermögens

Vorwände erhalten Druckverkäufer

Einwände erhalten Beratungsverkäufer

Vorwand → Mangelndes Vertrauen in den Verkäufer
Bedarf nicht erkannt, nicht wichtig genommen, oder abgewimmelt
Finanzielle oder terminliche Gründe
vorgetäuschte fehlende Kompetenz

Einwand → Anerkennung für den Verkäufer
Angebot wird ernstgenommen

!! Keine Preisverhandlung solange noch Einwände bestehen !!

Verkaufsgespräch

Betriebsführung

Kommunikationswege

Vorwandbehandlung

Vorwegnahme	Sie werden gleich fragen, wie....
Umkehr	genau, das ist ja der Grund weshalb....
Relativierung	Überlegen Sie, wie stark dies wirklich ins Gewicht fällt.
Polarisierung	Wer A sagt muss auch B sagen
Ablenkung	Das ist ein wichtiger Aspekt, wir kommen später noch...
Tabuisierung	das ist für mich nicht seriös....
Apell	jetzt keinen Rückzieher wegen eines kleinen Details....

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Einwandbehandlung

Rückkehr in die Argumentationsphase

Panzermethode	Ich habe den Eindruck, sie glauben mir nicht, wieso ?
Entschuldigung	Tut mir leid, das habe ich Ihnen wahrscheinlich nicht genau genug erklärt
Referenz	Sie kennen doch
Nutzwertvergleich	lassen Sie uns doch mal Vor-und Nachteile gegenüberstellen....(ggf. schriftlich)

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Preisverhandlung

Nutzen vor Preis

Aufbau Wertvorstellung vor Preispräsentation

Keine Angst vor Preisdurchsetzung !!

Methoden zu Preisdurchsetzung

Schweigen

„Die Luft ist raus“-Signal

Entrüstung zeigen

Verhandlung abbrechen

„Rolle rückwärts“ (Zurück in Argumentation)

Unentgeltliche Zusatzleistungen (0% Finanzierung)

Tailoring (Leistungskürzung, Mengenerhöhung, Referenzvereinbarung,...)



Verkaufsgespräch

Preisverhandlung

Nachlässe

Zahlungsziel verlängern

Rabatt

Zusatzleistung

Geldwerte Zugaben

Inzahlungnahme

Höhere Instanz einschalten (Achtung ! Gesichtsverlust !)

Betriebsführung

Kommunikationswege



Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Abschluss

Keine Unsicherheit aufkommen lassen
Unsicherheit kommt von der eigenen Angst

Abschlusstechniken

Die Ja-Schiene

Wortloses vorlegen des Auftrags / Vertrags

Zahlungsweise erfragen

Sprachwechsel in die vollendete Vergangenheit (Plusquamperfekt)

Handschlag

Frage nach Liefertermin

usw.



Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

Abschluss

Angstnummern unbedingt vermeiden !



Angebot an den Kunden, sich die „Sache“ noch mal zu überlegen

Weiterargumentieren, wenn abgeschlossen werden soll

Ohne Not Nachlass anbieten, wenn Auftrag auf dem Tisch liegt

Mitleidsnummer

Drängeln

Betteln

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

After Sales Activities

Nach dem Verkauf ist vor dem Verkauf !!

Dem Kunden zeigen, daß er das
Richtige getan hat.
Keine Kaufreue aufkommen lassen !

Empfehlungsabfrage
Serviceleistungen
Einweisung, Unterweisung
Zufriedenheitsnachfrage
Mehrwertnegation

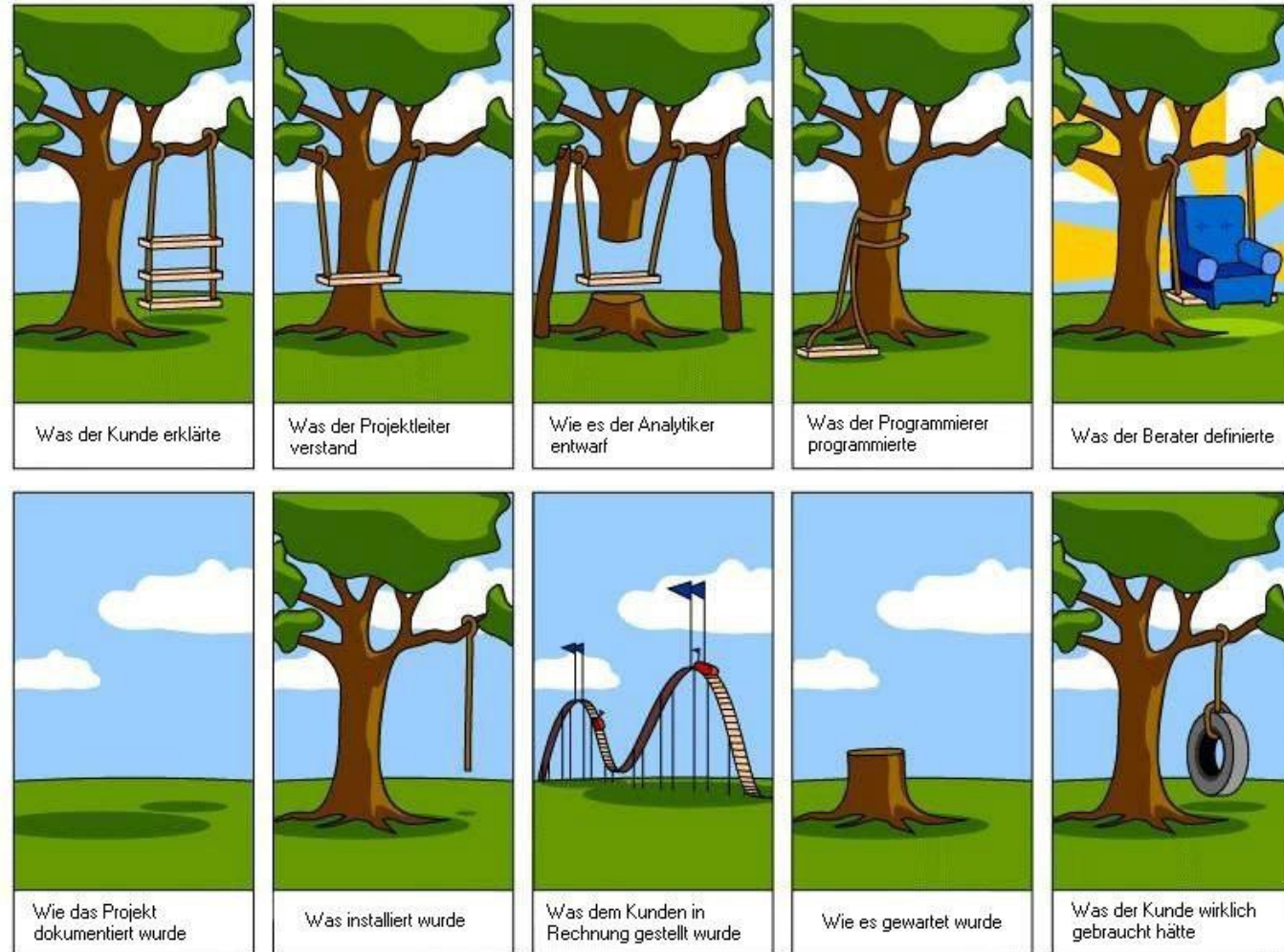


Betriebsführung

Kommunikationswege

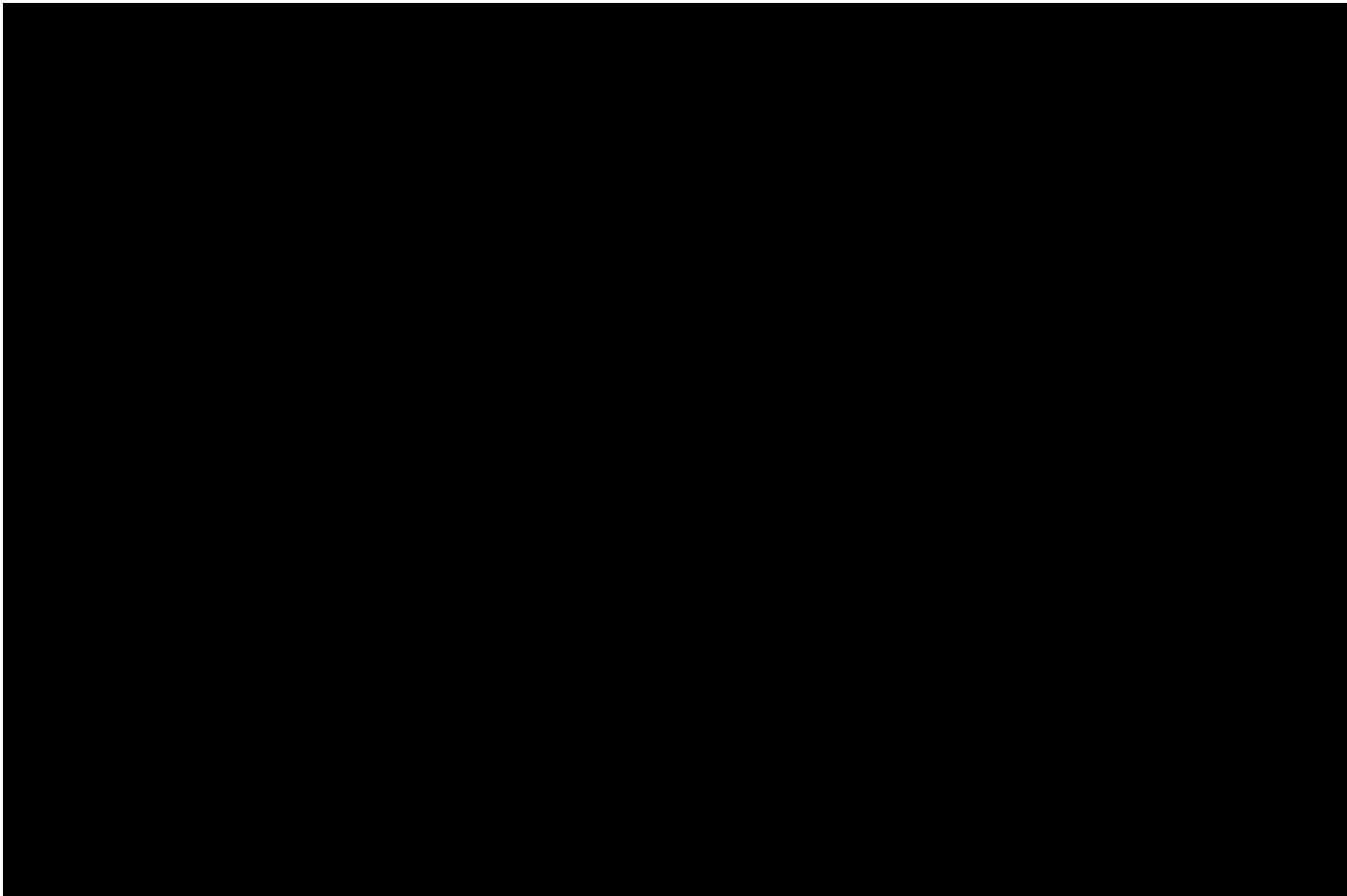
Kommunikation

Das darf
nicht
passieren !!!



Betriebsführung

Kommunikationswege



Kundenservice

Thema «Verkauf»

mit Erfolgstrainer Theo Hitzig

Sunrise Mitarbeiterorientierungstag August 2004

Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

Mitarbeitergespräch

Anlässe

Ende der Probezeit

Ablauf befristeter Arbeitsvertrag

Kündigung, Arbeitsvertragsauflösung

Lob und Kritik

Mitarbeiterbewertung

Beförderung, Degradierung

Personalentwicklung

Konflikte



Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

Mitarbeitergespräch

Grundstruktur

Eröffnung

Begrüßung, Beziehung, Thema

Inhalt

sachliche Eingrenzung des Themas (der Themen)

Lösung

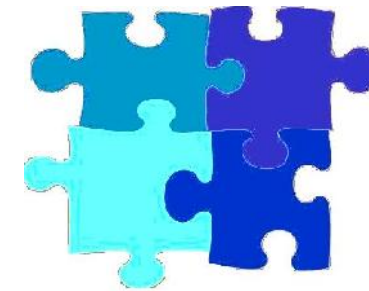
Wie kann man es machen, wie machen wir es ?

Vereinbarung

Herstellung von Kongruenz

Abschluss

Zusammenfassung



Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

Mitarbeitergespräch

Struktur muss dem Anlass angepasst sein

Gespräch muss geplant werden

Ziel	was soll erreicht werden
Umgebung	wo soll das Gespräch stattfinden
Teilnehmer	wer soll an dem Gespräch teilnehmen
Ablauf	was kann aus dem Ruder laufen



Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

Reklamationsgespräch

Gesprächsplanung

Anlass

Rahmenbedingungen

Gesprächsvorbereitung

notwendige Informationen

Verhalten

Gesprächsdurchführung

Einstieg

Argumente

Gesprächsnachbearbeitung



Betriebsführung

Kommunikationswege

Reklamationsgespräch

Gesprächsplanung

Anlass

Fehler sind normal, sie passieren auch Ihnen
Problemlösung schafft Kundenbindung
Reklamation ist Wertschätzung



Rahmenbedingungen

Gefühlslage (eigene und die des Gegenüber)
Revier
Zeitpunkt
best case, worst case

Betriebsführung

Kommunikationswege

Reklamationsgespräch

Gesprächsvorbereitung

notwendige Informationen

genaue Lokalisierung des Problems (contra Alles Mist)

Verhalten

Zuhören, Zwischenfragen

Ernsthaftigkeit und Lösungswillen dokumentieren

Versachlichen

Profilierung als Problemlöser

Motivieren, keine Killerphrasen

Verständnis zeigen, Frustabbau unterstützen

Konstruktivität und Kreativität zeigen



Betriebsführung

Kommunikationswege

Reklamationsgespräch

Gesprächsdurchführung

Einstieg

- Der Kunde beginnt
- Kernaussagen notieren
- Feedback, das Problem verstanden zu haben

Argumente

- nicht von Schuld und Unschuld sprechen
- Loyalität wahren
- nicht über Problem sondern über Lösung sprechen



Betriebsführung

Kommunikationswege

Reklamationsgespräch

Gesprächsnachbearbeitung

Gesprächsergebnis dokumentieren
Maßnahmen dokumentieren und veranlassen
Problembeseitigung bestätigen lassen
Dankbarkeitsgeste suchen und anwenden

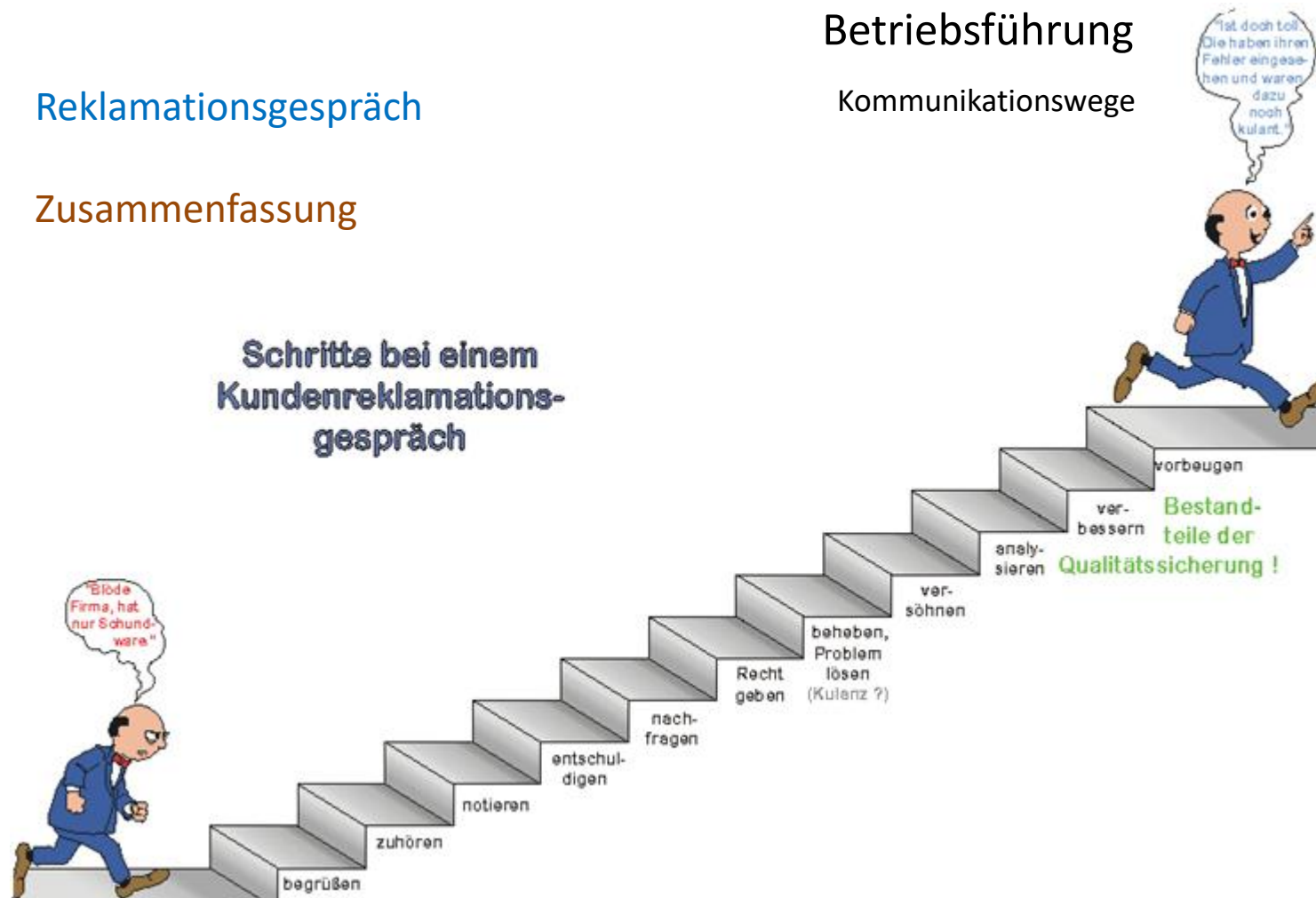


Reklamationsgespräch

Zusammenfassung

Betriebsführung

Kommunikationswege



Betriebsführung

Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

der Informationsaustausch findet durch aneinandergereihte Zeichen (Schrift) statt

Anwendung in

Briefen



E-Mails



Protokollen



Notizen

Betriebsführung

Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

Brief



Hier der Geschäftsbrief

Aufbau und Gestaltung durch DIN-Normen geregelt

Aufbau	DIN 5008
Gestaltung	DIN 676

Allgemeine Anforderungen

- höflich formulieren
- Empfängererwartungen berücksichtigen
- prägnant, kurz und interesseweckend formulieren

Betriebsführung

Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

E-Mail

Ersatz für Telex, Telegramm, weitgehend auch für Fax

Keine Normung

Allgemeine Anforderungen

Wie Geschäftsbrief

Absenderdaten anhängen (Firma, Adressdaten, ggf. Steuernummer)

Netikette einhalten

Zur Herstellung der Rechtsverbindlichkeit elektronische Signatur erforderlich, Regelungen im SigG (Signaturgesetz), sie ersetzt die Unterschrift eines Papierdokuments



Betriebsführung

Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

Protokoll

Hält oder legt fest, wann oder in welcher Reihenfolge welcher Vorgang stattgefunden hat oder stattfinden soll und was der Anlass war



Arten

Vorausprotokoll

Regelung künftigen Ablaufs

Ist-Protokoll

Darstellung eines gegenwärtigen Ablaufs

Gedächtnisprotokoll

Darstellung eines gewesenen Ablaufs

Anforderungen (zur Erlangung von Beweiskraft)

Inhaltliche Richtigkeit

Vollständigkeit

Erheblichkeit der erfassten Vorgänge

Echtheit (Urheber)

Gültigkeit (rechtlich, logisch), hergestellt durch Unterschrift des Verfassers

Betriebsführung

Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

Notiz

Schriftliche Kurzinformation
Gedächtnisstütze

Keine Formvorschriften
Keine Rechtsgültigkeit (allenfalls Indiz)



Betriebsführung

Kommunikationswege

Mediale Kommunikation

der Informationsaustausch findet über Medien, Printmedien, Rundfunk, TV, Internet statt

Anwendung in

Werbung

Fachinformation

Rechtlich relevante Information

Ereignisinformation

Public Relations



Nähere Informationen in den folgenden Kapiteln

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle

Kommunikationstechniken

Kommunikationswege

Präsentation

Moderation

Konflikte

Betriebsführung

Präsentation

Präsentation

Darbietung von Waren

Ausstellung

Referat (Vortrag)



Betriebsführung

Präsentation

Darbietung von Waren

Am point of sale Kaufimpulse auslösen, Bedarf wecken



Erlebnisse schaffen → reizstarke Gefühlswerte, 50% der Bevölkerung sind Erlebniskäufer

Themen bilden → z.B. Jahreszeiten, regionale Ereignisse, etc....

Bequemlichkeit nutzen → Beispiel Tankstelle

Bedarfsorientierung → Aus der Sicht des Kunden denken, Bedürfnisstruktur erkennen

Preise betonen → Achtung konkurrenzfähiger Preis vs. Qualitätsimage

Sortimentspolitik → siehe Bedarfsorientierung

Betriebsführung

Präsentation

Ausstellung

Temporäre öffentliche Veranstaltung

Geregelt in Gewerbeordnung



§ 65 Ausstellung

Eine Ausstellung ist eine zeitlich begrenzte Veranstaltung, auf der eine Vielzahl von Ausstellern ein repräsentatives Angebot eines oder mehrerer Wirtschaftszweige oder Wirtschaftsgebiete ausstellt und vertreibt oder über dieses Angebot zum Zweck der Absatzförderung informiert.

Betriebsführung

Präsentation

Referat (Vortrag)

Mittel um begrenzter Teilnehmerzahl verbal, visuell und /oder medial Informationen zukommen zu lassen

Ein erfolgreiches Referat lebt von:

Gründlicher Vorbereitung

Kennen der Zielgruppe

Zielsetzung

Ablauf

Hilfsmittel

Übung

Kondition

Erwartungshaltung, Bildungsstand, Motivation,...

was will ich erreichen, wo steht mein Publikum nach dem Referat,...

Referat strukturieren, Einleitung, High-Lights,...

Visualisierung, Medien,....

Probereferat, Sparringspartner,..

Entspannt sein, ungestresst,...



Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle
Kommunikationstechniken
Kommunikationswege
Präsentation
Moderation
Konflikte

Betriebsführung

Moderation

Moderation

Ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen als gemeinsamer Lernprozess

Die Anwendung bedarf eines Moderators (lat. Gestalter)



Betriebsführung

Moderation

Moderator

Wendet geeignete Techniken an um die Teilnehmer zu selbständigem Entscheiden und Handeln anzuregen

Seine Aufgaben:

- Organisation sicherstellen
- Themen einleiten
- Überblick bewahren
- Resümees finden und artikulieren
- Methodenkenntnis und - anwendung
- Zielverfolgung
- Sprechzeitenverwaltung
- Protokoll



Betriebsführung

Moderation



Betriebsführung

Moderation

Die Streitsüchtigen:

sachlich und ruhig bleiben, nicht in Streit einlassen, Taktik des toten Winkels.

Die Positiven:

Stütze der Besprechung. Ergebnisse zusammenfassen lassen, bewusst in die Diskussion einschalten.

Die Alleswiser:

Gruppe zu seinen Behauptungen Stellung nehmen lassen.

Die Redseligen:

Zwischenredner. Taktisch unterbrechen, Redezeit begrenzen.

Die Ablehnenden:

Ehrgeiz wecken, Kenntnis und Erfahrung anerkennen und zu nutze machen.

Die Uninteressierten:

Nach seiner Arbeit fragen, Beispiele aus seinem Gebiet bringen lassen.

Die Erhabenen:

Das „hohe Tier“. Keine Kritik üben, „Ja, und ...“-Technik anwenden.

Die Ausfrager:

Der schlaue Fuchs. Will Moderator reinlegen. Seine Fragen zur Stellungnahme an Gruppe weitergeben.

Betriebsführung

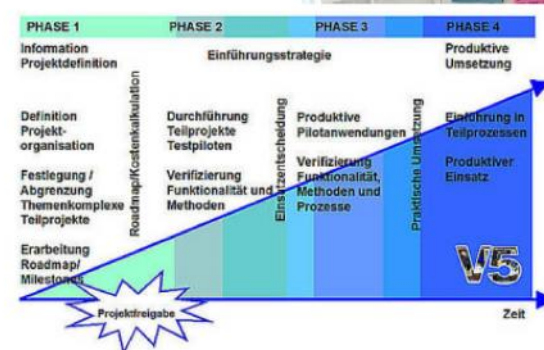
Moderation

Methoden

Brainstorming

Kartenabfrage

Maßnahmenplan



Brainstorming

Gruppe 5-20 Personen

Laien und/oder Experten

Aufgabenstellung nicht zu breit und nicht zu schmal

Grundsätzliche Regeln:

Kombinieren von geäußerten Ideen

Kritik und Killerphrasen sind verboten

Viele Ideen in kurzer Zeit

Phantasieren erwünscht

Vorteile

Finden innovativer Lösungen

Raus aus der Sackgasse

Einfache Handhabung

Geringe Kosten

Nachteile

Teilnehmerabhängig

Abschweifung

Selektion schwierig

Konfliktpotential

Betriebsführung

Moderation



Betriebsführung

Moderation

Kartenabfrage (Pinnwandmoderation)

Kartenabfrage beginnt mit einer eindeutigen Frage
Jeder Teilnehmer schreibt seine Idee auf eine Karte
Jede Karte wird auf die Wand gepinnt
Gemeinsames Ordnen und Gruppieren der Karten

Visionen in Ziele übersetzen

Prioritäten setzen

Aktionen planen

Projekte definieren



Betriebsführung

Moderation

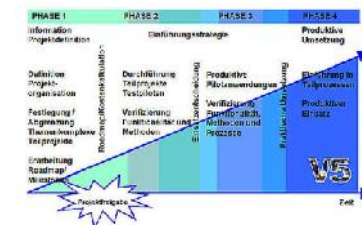
Maßnahmenplan

Konkretisierung von Ergebnissen aus Gruppensitzungen

Vorhaben werden in konkret festgelegte Maßnahmen übergeleitet und in einem Maßnahmenplan dokumentiert

Wer macht was bis wann und mit wem ?

Wer überprüft die Ergebnisse ?



Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle

Kommunikationstechniken

Kommunikationswege

Präsentation

Moderation

Konflikte

Betriebsführung

Konflikte

Konflikte

Begriff

Ursachen

Umgang mit Konflikten

Konfliktlösung

Konflikte im (betrieblichen) Alltag



Betriebsführung

Konflikte

Begriff

Konflikte sind dann gegeben, wenn Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen oder Organisationen unvereinbar sind

Konfliktsituationen entstehen

Innerhalb und zwischen Personen

Innerhalb und zwischen Gruppen

Innerhalb und zwischen Gesellschaften und Staaten

Zwischen Einzelpersonen und Vorgenannten



Betriebsführung

Konflikte

Ursachen

Wahrnehmungsunterschiede
Begrenzte Ressource
Abhängigkeiten in der Arbeitsumwelt
Rollenkonflikte
Unfaire Behandlung
Territoriumsverletzung
Umweltveränderung
Zielkonflikt
Verteilungskonflikt

subjektive Wahrnehmung, Launen
mehrere Parteien benötigen gleiche Mittel
Arbeitsgangfolge
Vorgesetzter, gleichzeitig Untergebener
Fairness ist nicht Gleichheit
Intimbereichsverletzung
Unsicherheit, Angst
Zusammenarbeitszwang
Ansprüche



Betriebsführung

Konflikte

Umgang mit Konflikten

Menschen und Organisationen haben unterschiedliche Methoden, mit Konflikten umzugehen



Traditionelle Methoden

Flucht

Ausweichen, Ignorieren, Verharmlosen

Macht

Unterdrücken, „Überbügeln“, Drohen, Strafen

Instanzieren

nach oben delegieren, Rechtsstreit

Konstruktive Methoden

Austragen

Positivieren, Verändern, **Ursache beseitigen**

Demokratie

größter gemeinsamer Nenner, Gewaltlosigkeit

Mediation

Konfliktparteien suchen Lösung, Beratung

Betriebsführung

Konflikte

Konfliktlösung

Es gibt keine Patentrezepte !

Strategien sind abhängig von den Beteiligten und deren Involvierung, Charakter, Sozialkompetenz, etc...



hohes Durchsetzungsvermögen	Zwang 1	Zusammenarbeit 3
niedriges Durchsetzungsvermögen	Vermeidung 2	Nachgeben 4
	geringer Wille zur Mitarbeit	großer Wille zur Mitarbeit

Situationen

- 1 Win-Lose
- 2 Lose-Lose
- 3 **Win-Win**
- 4 Lose-Win

Konflikte im (betrieblichen) Alltag

Betriebsführung:

Konflikte

Quellen

Führungsfehler
Ungleichbehandlung
Generationenkonflikt
Alkohol, Drogen
Mobbing

-
-
-

Konflikte erzeugen Kosten !!

