

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Themenumfang

- Betriebsorganisation
- Kommunikation**
- Personalwirtschaft
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement
- Betriebsabrechnung
- Marketing
- Recht
- Finanzierung
- Steuern

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

- Kommunikationsmodelle
- Kommunikationstechniken
- Kommunikationswege
- Präsentation
- Moderation
- Konflikte

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

verbale Kommunikation

Sprache
Laute
Schrift
Wortwahl
Satzbau
Dialekt



nonverbale Kommunikation

Mimik
Gestik
Körpersprache
Tonfall
Lautstärke
Tempo
Dialekt

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

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle

Kommunikationstechniken

Kommunikationswege

Präsentation

Moderation

Konflikte

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikationsmodelle

Kommunikationsabläufe muss man verstehen

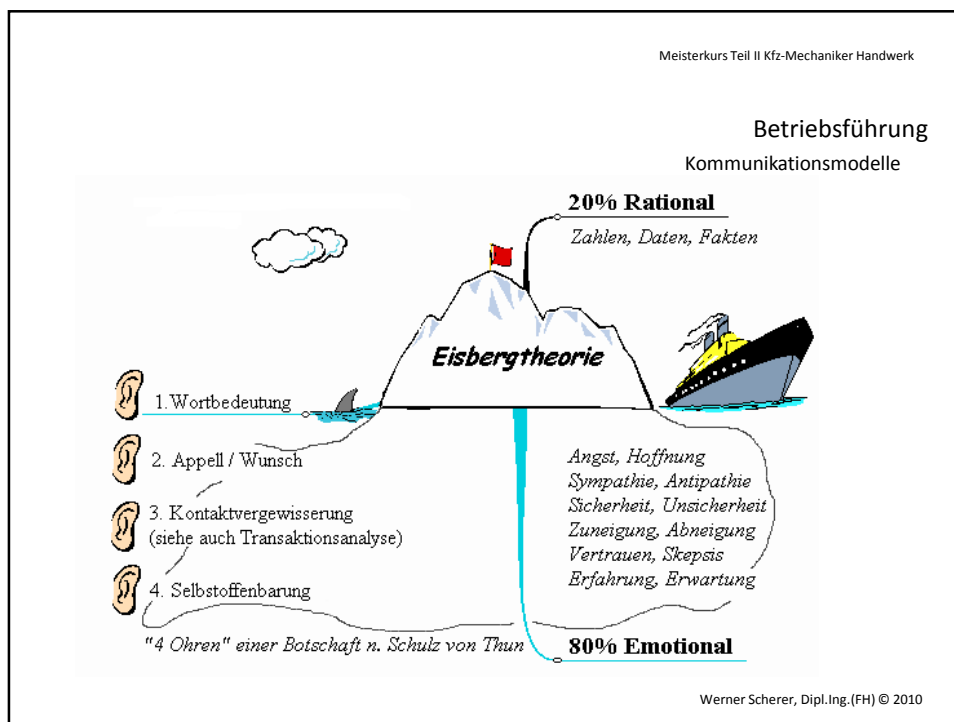
Sachebene
Beziehungsebene

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010



Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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

		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	
		o.k.	nicht o.k.
DU	o.k.	Ich bin o.k., du bist o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist o.k.
	nicht o.k.	Ich bin o.k., du bist nicht o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k.

Betriebsführung
Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

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

Menschen mit gefühlkalten Eltern
Auf Dauer führt dies zur Resignation

		ICH	
		o.k.	nicht o.k.
DU	o.k.	Ich bin o.k., du bist o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist o.k.
	nicht o.k.	Ich bin o.k., du bist nicht o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k.

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	
		o.k.	nicht o.k.
DU	o.k.	Ich bin o.k., du bist o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist o.k.
	nicht o.k.	Ich bin o.k., du bist nicht o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k.

Betriebsführung
Kommunikationsmodelle

Kommunikation = Transaktion

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

Bewusstmachen der eigenen Lebensanschauung
Sammlung positiver Erlebnisse
„Charakterliche Reife“

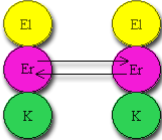
		ICH	
		o.k.	nicht o.k.
DU	o.k.	Ich bin o.k., du bist o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist o.k.
	nicht o.k.	Ich bin o.k., du bist nicht o.k.	Ich bin nicht o.k., du bist nicht o.k.

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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)

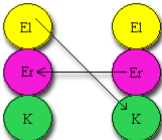
Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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)

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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“ bewusst an
Achtung, auch hier bestimmt der Empfänger !

Strokes sind in allen Dienstleistungsbereichen von entscheidender Bedeutung

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle
Kommunikationstechniken
Kommunikationswege
Präsentation
Moderation
Konflikte

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Kommunikationstechniken

Gesprächshaltung
 Erkennen von Empfangskanälen
 Metakommunikation
 Gesprächstechniken
 Strokes

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikationstechniken

Gesprächshaltung



Offen, ehrlich, selbstbewusst glaubwürdig, authentisch

Interesse am Partner

Respekt, Sensibilität

Einfühlsamkeit, Empathie

Sympathie, Beziehung

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikationstechniken

Erkennen von Empfangskanälen

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

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikationstechniken

Metakommunikation

Verlassen der Sachebene
Sprechen über Beziehung und Gefühle

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010


Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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




Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikationstechniken

Gesprächstechniken



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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikationstechniken

<p>Gesprächstechniken</p> <p>Fragetechniken</p> <p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>	<p>Antwortmöglichkeit eingegrenzt Ja / Nein Antwort erzwingbar zur Erlangung gezielter Information</p> <p>Viel Raum zur Antwort Breitere Information Unnütze Information Meinung erhalten</p>	 
---	---	--

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikationstechniken

<p>Gesprächstechniken</p> <p>Fragearten</p> <p>Informationsfragen Abfragen fehlender Informationen</p> <p>Verständnisfragen Herstellen gleichen Verständnisses</p> <p>Alternativfragen Entscheidungsmöglichkeit anbieten</p> <p>Suggestivfragen Antwort in den Mundlegen</p> <p>Rhetorische Fragen Wiederholung eines Einwandes als Frage Frager gibt sich die Antwort selbst</p> <p>Beweisimmanente Fragen Verneinende Antwort stimmt dennoch zu</p>	<p>Welche Sorte meinen Sie ?</p> <p>Was genau verstehen Sie unter...?</p> <p>Möchten Sie..... oder.....?</p> <p>Wollen Sie etwa keine.....?</p> <p>Ihnen ist doch sicher klar, daß...?</p> <p>Schlagen Sie Ihre Frau immer noch ?</p>
--	---

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle
Kommunikationstechniken
Kommunikationswege
Präsentation
Moderation
Konflikte

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

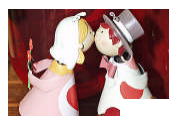
Kommunikationswege

Kommunikationswege

mündlich

schriftlich

medial



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Betriebsführung

Kommunikationswege

Mündliche Kommunikation

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

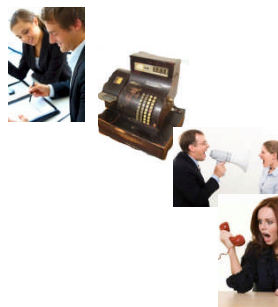
Anwendung in

Beratungsgesprächen

Verkaufsgesprächen

Mitarbeitergesprächen

Reklamationsgesprächen



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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 heranführen, alle Aspekte erhellen



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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)

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

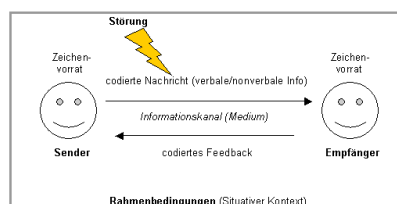
Verkaufsgespräch

Betriebsführung

Kommunikationswege

Beziehungsaufbau

Kontaktaufnahme, Smalltalk
 Keine Plattitüden, keine künstliche Kumpanei
 Nicht mit der „Brechstange“
 Kompatibilität (sozial, Habitus,....) zwischen Kunde und Verkäufer



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Betriebsführung

Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

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.....

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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 !!

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikationswege

Verkaufsgespräch

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....

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Verkaufsgespräch

Betriebsführung

Kommunikationswege

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)

Verkaufsgespräch

Betriebsführung

Kommunikationswege

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



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

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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








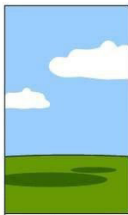
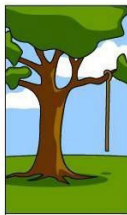

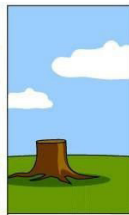

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Kommunikation

Das darf nicht passieren !!!

Betriebsführung
Kommunikationswege

				
Was der Kunde erklärte	Was der Projektleiter verstand	Wie es der Analytiker entwarf	Was der Programmierer programmierte	Was der Berater definierte
				
Wie das Projekt dokumentiert wurde	Was installiert wurde	Was dem Kunden in Rechnung gestellt wurde	Wie es erwartet wurde	Was der Kunde wirklich gebraucht hätte

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk


Mündliche Kommunikation

Mitarbeitergespräch

Anlässe

- Ende der Probezeit
- Ablauf befristeter Arbeitsvertrag
- Kündigung, Arbeitsvertragsauflösung
- Lob und Kritik
- Mitarbeiterbewertung
- Beförderung, Degradierung
- Personalentwicklung
- Konflikte

Betriebsführung
Kommunikationswege



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk


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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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



Betriebsführung

Kommunikationswege

Reklamationsgespräch

Zusammenfassung

Schritte bei einem Kundenreklamationsgespräch



Betriebsführung

Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

der Informationsaustausch findet durch aneinandergereihte Zeichen
(Schrift) statt

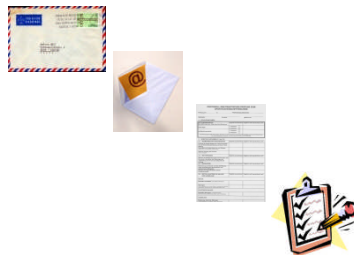
Anwendung in

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 Papierokuments

**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



Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk


Betriebsführung
Kommunikationswege

Schriftliche Kommunikation

Notiz

Schriftliche Kurzinformation
Gedächtnisstütze

Keine Formvorschriften
Keine Rechtsgültigkeit (allenfalls Indiz)



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Kommunikation

Kommunikation

- Kommunikationsmodelle
- Kommunikationstechniken
- Kommunikationswege
- Präsentation**
- Moderation
- Konflikte


Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Präsentation

Präsentation

- Darbietung von Waren
- Ausstellung
- Referat (Vortrag)



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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.

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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,...



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle

Kommunikationstechniken

Kommunikationswege

Präsentation

Moderation

Konflikte

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Moderation

Moderation

Ist eine Methode zur gemeinsamen Arbeit in Gruppen als gemeinsamer Lernprozess

Die Anwendung bedarf eines Moderators (lat. Gestalter)



© www.s-f-p.de

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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



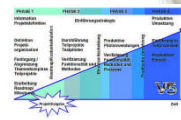
Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Betriebsführung

Moderation

Methoden

- Brainstorming
- Kartenabfrage
- Maßnahmenplan



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Betriebsführung

Moderation

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

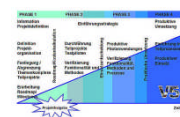
Moderation

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 ?



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Kommunikation

Kommunikation

Kommunikationsmodelle
Kommunikationstechniken
Kommunikationswege
Präsentation
Moderation
Konflikte

Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung

Konflikte

Konflikte

Begriff

Ursachen

Umgang mit Konflikten

Konfliktlösung

Konflikte im (betrieblichen) Alltag



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

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

subjektive Wahrnehmung, Launen

Begrenzte Ressource

mehre Parteien benötigen gleiche Mittel

Abhängigkeiten in der Arbeitsumwelt

Arbeitsgangfolge

Rollenkonflikte

Vorgesetzter, gleichzeitig Untergebener

Unfaire Behandlung

Fairness ist nicht Gleichheit

Territoriumsverletzung

Intimbereichsverletzung

Umweltveränderung

Unsicherheit, Angst

Zielkonflikt

Zusammenarbeitszwang

Verteilungskonflikt

Ansprüche



Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

Betriebsführung
Konflikte

Umgang mit Konflikten

Menschen und Organisationen haben unterschiedliche Methoden, mit Konflikten umzugehen

Traditionelle Methoden


Flucht
Macht
Instanzieren

Konstruktive Methoden

Austragen
Demokratie
Mediation

Ausweichen, Ignorieren, Verharmlosen
Unterdrücken, „Überbügeln“, Drohen, Strafen
nach oben delegieren, Rechtsstreit

Positivieren, Verändern, Ursache beseitigen
größter gemeinsamer Nenner, Gewaltlosigkeit
Konfliktparteien suchen Lösung, Beratung



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Meisterkurs Teil II Kfz-Mechaniker Handwerk

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



Werner Scherer, Dipl.Ing.(FH) © 2010

Betriebsführung

Konflikte

Konflikte im (betrieblichen) Alltag

Quellen

Führungsfehler
Ungleichbehandlung
Generationenkonflikt
Alkohol, Drogen
Mobbing

.
.
.



Konflikte erzeugen Kosten !!