

131

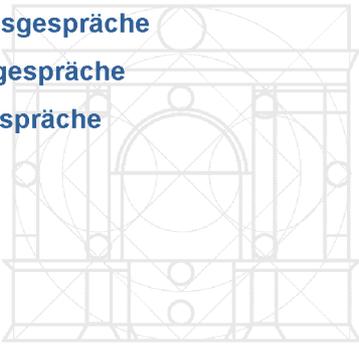


2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation
Bewerbungsgespräche
Mitarbeitergespräche
Verkaufsgespräche

Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

- **Konfliktmanagement und Mediation**
- **Bewerbungsgespräche**
- **Mitarbeitergespräche**
- **Verkaufsgespräche**



Grundlagen Management II

Volker Castor

132



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation
Bewerbungsgespräche
Mitarbeitergespräche
Verkaufsgespräche

Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche



Grundlagen Management II

Volker Castor



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Konfliktmanagement

Der Begriff **Konflikt** beschreibt grundsätzlich den **Zusammenprall** zweier oder mehrerer Kräfte.

Solche Konflikte können innerhalb einer Person auftreten (z.B. zwischen Verstand und Gefühl oder Wollen und Können), aber auch zwischen Personen und auch zwischen Gruppen.



In der Analyse des konkreten Konfliktes und der Suche nach geeigneten **Interventionen** stellen sowohl die Betrachtung der **Konfliktursache** als auch des jeweiligen **Konfliktverhaltens** der Konfliktbeteiligten wichtige Schritte dar.

Volker Castor



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Konfliktmanagement



Volker Castor

135

**Konfliktmanagement:
Stufen der Eskalation und Formen der Hilfe**

1. Verhärtung

2. Debatte, Polemik

3. Taten statt Worte

Selbsthilfe, Nachbarschaftshilfe, Moderation

Grenze der Selbsthilfe!

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

136

**Konfliktmanagement
Stufen der Eskalation und Formen der Hilfe**

4. Images und Koalitionen

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

7. Begrenzte Vernichtungsschläge

8. Zersplitterung

9. Gemeinsam in den Abgrund

Mediation, Vermittlung, Schiedsverfahren

Macht-eingriff!

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

137



Konfliktmanagement und Mediation

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Im Wirtschaftsleben gewinnt die **Mediation** zunehmend an Bedeutung. Immer mehr Unternehmen nutzen die Mediation als kostengünstiges und effizientes Instrument zur Konfliktbearbeitung.

Aktuellen Untersuchungen zufolge haben Mediationen eine Erfolgsquote zwischen 70 und 90 %, d.h. sie erbringen einen großen betriebswirtschaftlichen Nutzen.

Aus diesem Grunde bauen auch immer mehr Unternehmen Mediation als festen Bestandteil in ihr **Konfliktregelungssystem** ein.

Grundlagen Management II

Volker Castor

138



Konfliktmanagement und Mediation

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Die **Anwendungsbereiche** der Wirtschaftsmediation sind vielfältig und betreffen sowohl den innerbetrieblichen Bereich als auch Konflikte zwischen Unternehmen und mit Dritten:

- Konflikte am Arbeitsplatz, Teamkonflikte, Mobbing
- Umstrukturierungskonflikte
- Mitbestimmungskonflikte
- Tarifkonflikte
- Konflikte auf Managementebene
- Gesellschafterkonflikte
- Konflikte in Familienunternehmen, Unternehmensnachfolge
- Konflikte zwischen Geschäftspartnern und Konkurrenten
- Fusionen und Firmenübergänge
- Störungen in Kunden/Lieferantenbeziehungen
- Wettbewerbsstreitigkeiten

Grundlagen Management II

Volker Castor

139



Konfliktmanagement und Mediation

Das Verfahren verläuft grundsätzlich in fünf Phasen:

1. **Phase:** Mediationsvereinbarung
2. **Phase:** Klärung der Konfliktfelder und Themensammlung
3. **Phase:** Bearbeitung der Konfliktfelder
4. **Phase:** Einigung
5. **Phase:** Gestaltung der Abschlussvereinbarung (bei gerichtlicher Mediation)

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

140



Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

141



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Bewerbungsgespräche

1. Die Planung

Definieren sie die Anforderungen an den neuen Mitarbeiter zum Beispiel:

- Fachkenntnisse
- Teamfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Verantwortungsbewusstsein.
- Beschreiben Sie die Kriterien genau und gewichten Sie die Kriterien
- Formulieren Sie einen Interviewleitfaden (Vorteil: Für alle Bewerber haben Sie nun eine einheitliche Bewertungsgrundlage)

Volker Castor

142



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Bewerbungsgespräche

2. Die Vorauswahl

Als Reaktion auf Ihre Anzeige liegt ein Stapel Bewerbungsmappen vor Ihnen. - Aber diese Bewerbungsunterlagen allein sind eine magere und risikoreiche Beurteilungsgrundlage. Treffen sie deshalb eine Vorauswahl nach „objektiven“ Kriterien wie:

- Alter
- spezielle Fachkenntnisse
- Berufserfahrung
- Vollständigkeit der Unterlagen

3. Die Vorbereitung auf das Gespräch

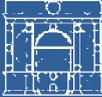
Kurz vorher in Ruhe nochmals die Bewerbungsunterlagen lesen.

Volker Castor

 2. Betriebliche Gesprächssituationen Mediation Bewerbungsgespräche Mitarbeitergespräche Verkaufsgespräche Grundlagen Management II	<p style="text-align: right;">143</p> <h2>Bewerbungsgespräche</h2> <h3>4. Das Gespräch</h3> <ul style="list-style-type: none">- Störungen vermeiden- Teilnehmer vorstellen- Vorstellung des Bewerbers <p>a) Aufwärmphase</p> <ul style="list-style-type: none">- Fragen nach Anreise, Hobbys, persönlichem Befinden- Hinweis über Ablauf, Dauer und inhaltliche Strukturierung des Gesprächs
	<p style="text-align: right;">Volker Castor</p>

 2. Betriebliche Gesprächssituationen Mediation Bewerbungsgespräche Mitarbeitergespräche Verkaufsgespräche Grundlagen Management II	<p style="text-align: right;">144</p> <h2>Bewerbungsgespräche</h2> <p>b) Eröffnungsphase</p> <ul style="list-style-type: none">- Vorstellung der Gesprächspartner- Dank für Bewerbung / Interesse an Tätigkeit u. Unternehmen- Vertraulichkeit des Gesprächs zusichern- Bewerber sollte über Ausbildungs- und Berufsweg, Motiv für Bewerbung in Ihrem Unternehmen, berufliche Ziele, familiäre Situation, gesellschaftspolitisches Engagement etc. möglichst ungestört sprechen- Selbsteinschätzung und Motivation testen, zum Beispiel mit Fragen nach persönlichen Stärken und Schwächen, Erwartungen an künftige Kollegen, Meinung über Teamarbeit, Bewältigung konkreter Problemsituationen- Fragen und Unklarheiten für später notieren
	<p style="text-align: right;">Volker Castor</p>

145



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Bewerbungsgespräche

Bewerbungsgespräche

c) Motivationsphase

- Präsentation des eigenen Unternehmens, zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Organisation, Aufgabenbereich, Arbeitsplatz
- Ziel: Bewerber für sich gewinnen

d) Abschlussphase

- Vertragsgestaltung (Einarbeitung, Probezeit, Gehalt, Sozialleistungen), Eintrittstermin, Weiterbildungsmöglichkeiten etc. besprechen.
- Noch keine endgültige Entscheidung zu erkennen geben
- Hinweis auf weiteres Vorgehen

Grundlagen Management II

Volker Castor

146



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Bewerbungsgespräche



Bewerbungsgespräche

5. Die Auswertung

Direkt im Anschluss an das Gespräch die Äußerungen, das Verhalten und das Erscheinungsbild des Bewerbers / der Bewerberin beurteilen – und dokumentieren.

Grundlagen Management II

Volker Castor

147



Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

- Konfliktmanagement und Mediation
- Bewerbungsgespräche
- Mitarbeitergespräche**
- Verkaufsgespräche



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

148



Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche finden regelmäßig zwischen der Führungskraft und dem / der einzelnen Mitarbeiter(in) statt. Sie dienen der **Personalführung** und **Personalentwicklung**.

Daher liegt die Vorbereitung und Durchführung in der Verantwortung der Führungskraft. Mitarbeitergespräche können mit unterschiedlichen Zielsetzungen verbunden sein:

- Zielvereinbarungsgespräche
- Konflikt- und Kritikgespräche
- Beurteilungs- und Förderungsgespräche

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

149



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungsgespräche dienen **der aktiven Beteiligung** und **Übertragung von Verantwortung** an Mitarbeiter. Sie unterstützen darüber hinaus den Wunsch vieler Mitarbeiter nach mehr **Selbstorganisation** und persönlicher Entfaltung am Arbeitsplatz.

Über Zielvereinbarungsgespräche können Vorgesetzte die Leistungen ihrer Mitarbeiter fördern und anerkennen.

Hierbei sind längerfristige Ziele gemeint, ein Gespräch findet nur ca. ein oder zweimal pro Jahr statt. Diese Art von Zielvereinbarungen werden auch als **Empowerment** bezeichnet.
 → dauerhafte Übertragung von Verantwortung und Vollmachten auf den Mitarbeiter.

Volker Castor

150



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Zielvereinbarungen

Vereinbarung von Geschäftszielen z.B.

- Umsatzergebnisse
- Marktanteile
- Marktentwicklungen
- Veränderungen der Unternehmensstrategie

Vereinbarung von Prozesszielen z.B.

- Qualität der Arbeit
- Arbeitseffizienz
- Arbeitsorganisation
- Arbeitszeitgestaltung
- Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz

Vereinbarung von persönlichen Zielen z.B.

- Mitarbeiter-Zufriedenheit
- Qualifizierung und berufliche Entwicklung
- Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit

Volker Castor

151



Zielvereinbarungen

- Gemeinsame Festlegung von Arbeitszielen und Ergebnissen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Steigerung der Motivation und Identifikation mit der Arbeit
- Anerkennung von Leistungen
- Feststellung, warum etwas nicht besonders gelungen ist und Diskussion über mögliche Verbesserungen
- Schaffung von mehr Transparenz über Arbeitszusammenhänge
- Erweiterung der Handlungs- und Schaffungsspielräume für Mitarbeiter

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

152



Zielvereinbarungsgespräche

Möglicher Ablauf von Zielvereinbarungsgesprächen

1. **Einladung** zum Gespräch (ca. 14 Tage Vorlauf)
2. **Vorbereitung** des Mitarbeiters und des Vorgesetzten auf das Gespräch (z.B. per Vorbereitungsbogen)
3. **Durchführung** des Gespräches (bei erstmaliger Zielvereinbarung)
 - Eröffnung des Gespräches (um was geht es heute?)
 - Zielvorschläge des Mitarbeiters erfragen
 - Eigene Zielvorschläge erläutern
 - Zielkongruenz herstellen (gemeinsame Basis)
 - Zielkonkretisierung herbeiführen (woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht ist?)
 - Zielumsetzung besprechen (was planen Sie, wie können wir Ihnen helfen?)

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

153

Zielvereinbarungsgespräche

4. Ergebnisgespräch (falls schon Zielvereinbarungen getroffen wurden)

- Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Mitarbeiters
- Bewertung des Zielerreichungsgrades aus Sicht des Vorgesetzten
- Abgleich der Einschätzungen (was sind die Gründe für etwaige Abweichungen?)
- Analyse bei Zielabweichungen (woran hat's gelegen?)
- Konsequenzen für die neue Zielperiode (welche Entwicklungsmaßnahmen bieten sich an?)

Wichtig: Führungskräfte sollten sich bei Zielvereinbarungen vom Entwicklungsdenken („Wie erreichen wir das Ziel?“) und nicht vom Sanktionsdenken („Wer hat Schuld?“) leiten lassen.

Volker Castor



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

154

Konflikt- und Kritikgespräche

Führungskräfte finden sich im Alltag sehr oft als **Konfliktmanager** wieder. Sie bestimmen mit ihrem Verhalten und ihrer Person das **Konfliktklima**, den allgemeinen Umgang mit Konflikten und deren Lösungen.

Während ein Mitarbeitergespräch i.d.R. ein- oder zweimal im Jahr stattfindet, sollte das Konflikt- oder Kritikgespräch in **unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang** mit der Fehlleistung erfolgen.

Positive Aspekte von Konflikten:

- Chance für positive Veränderungen
- Persönliche Entfaltung
- Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen
- Erkennen von Gegensätzen

Volker Castor

155



Konflikt- und Kritikgespräche

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Konfliktgespräche helfen bei:

... der genauen Erfassung und **Analyse** des Konfliktes (wer ist beteiligt/wie ist der Konflikt entstanden/wurde bereits eine Lösung gesucht)

... dem Finden einer angemessenen **Lösungsmöglichkeit** (Lösungsvorschläge fordern, bewerten lassen, Alternativen überlegen, anregen)

... der Auslotung von **Widerständen** (welche Widerstände können auftreten / wer soll in die Lösung einbezogen werden / welche Probleme können durch die Lösung hervorgerufen werden)

... der Festlegung von **Umsetzungsschritten** und der Vereinbarung von Folgegesprächen (wer macht was bis wann / wieviel Zeit soll investiert werden / wurden die getroffenen Vereinbarungen eingehalten)

Grundlagen Management II

Volker Castor

156



Konflikt- und Kritikgespräche

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Mögliche Ursachen:

- Streit um begrenzt verfügbare Güter (z.B. Posten)
- Unterschiedliche Interessen, Meinungen (Interessenkonflikt)
- Unterschiedliche Ziele (Zielkonflikt)
- Unvereinbare Wert- und Glaubensvorstellungen (Bewertungskonflikt)
- Unterschiedliche Informationsweitergabe, mangelnde Transparenz (Informationskonflikt)
- Unterschiedliche Erwartungen der Beteiligten (Rollenkonflikt)
- Rivalitäten zwischen Menschen und Gruppen (Konkurrenzkonflikt)

Grundlagen Management II

Volker Castor

157



Konflikt- und Kritikgespräche

2. Betriebliche Gesprächssituationen

- Mediation
- Bewerbungsgespräche
- Mitarbeitergespräche**
- Verkaufsgespräche

Wichtig bei Konfliktgesprächen:

- die Teilnehmer sollten Gelegenheit zur Ausführung ihrer Sichtweisen und Standpunkte haben
- Aussagen der Konfliktparteien sollten nicht korrigiert oder bewertet werden
- Für ein ausgeglichenes, sachorientiertes Gesprächsklima sorgen
- Aktives Zuhören

Grundlagen Management II

Volker Castor

158



Beurteilungs- und Förderungsgespräche

2. Betriebliche Gesprächssituationen

- Mediation
- Bewerbungsgespräche
- Mitarbeitergespräche**
- Verkaufsgespräche

Das **Beurteilungsgespräch** dient einer Einschätzung und qualifizierten Rückmeldung (**Feedback**) der Leistungen gemäß der Stellenbeschreibung bzw. aktueller Aufgaben.

Es wird zur Einschätzung der Arbeitsqualität, Effizienz und der Arbeitsorganisation (**Leistungseinschätzung**) geführt und dient in diesem Rahmen:

- der Anerkennung von Leistungen
- der Steigerung der Identifikation mit der Aufgabe als vertrauensbildende und motivierende Maßnahme
- als Ansporn, erkannte Leistungsdefizite gemeinsam zu lösen
- der gegenseitigen Information

Darüber hinaus ist das Ziel von Beurteilungsgesprächen die vorbereitende Entwicklung gemeinsamer Wege zur **Zielerreichung** und optimalen Aufgabenerfüllung.

Grundlagen Management II

Volker Castor

159



Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

- Konfliktmanagement und Mediation
- Bewerbungsgespräche
- Mitarbeitergespräche
- Verkaufsgespräche**



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

160



Verkaufsgespräche

Phasenmodell 1	Phasenmodell 2
1. Kontakphase	1. Begrüßung
2. Argumentationsphase	2. Analyse
3. Abschlussphase	3. Lösung
	4. Ergebnis
	5. Verabschiedung

2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Volker Castor

161



2. Betriebliche Gesprächssituationen

- Mediation
- Bewerbungsgespräche
- Mitarbeitergespräche
- Verkaufsgespräche**

Verkaufsgespräche

Fragetechnik im Verkaufsgespräch

Kontaktphase
- Offene Fragen / Informationsfragen

Argumentationsphase
- Offene Fragen / Informationsfragen
- Gegenfragen (vorsichtig)
- Alternativfragen

Abschlussphase
- Kontrollfragen
- Alternativfragen
- Gegenfragen

Grundlagen Management II

Volker Castor

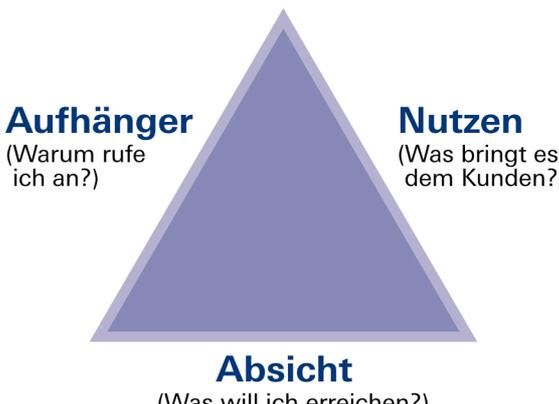
162



2. Betriebliche Gesprächssituationen

- Mediation
- Bewerbungsgespräche
- Mitarbeitergespräche
- Verkaufsgespräche**

Verkaufsgespräche



Aufhänger
(Warum rufe ich an?)

Nutzen
(Was bringt es dem Kunden?)

Absicht
(Was will ich erreichen?)

Grundlagen Management II

Volker Castor



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

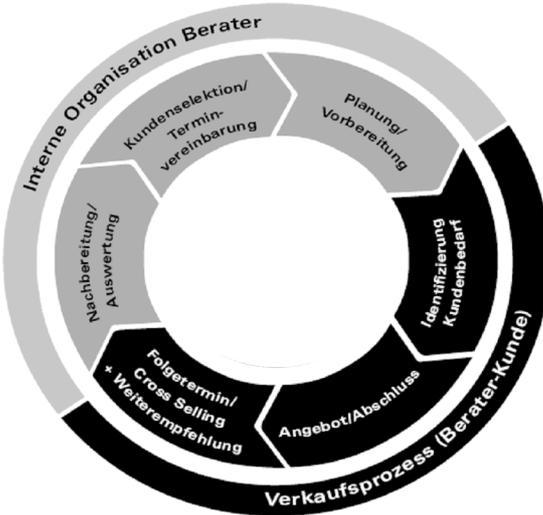
Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Verkaufsgespräche



163

Volker Castor



2. Betriebliche Gesprächssituationen

Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Management II

Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

- **Konfliktmanagement und Mediation** ✓
- **Bewerbungsgespräche** ✓
- **Mitarbeitergespräche** ✓
- **Verkaufsgespräche** ✓



164

Volker Castor