

Zusammenarbeit im Betrieb

1. Benennen Sie die Altersbereiche der Entwicklungsprozesse und die wichtigsten Punkte.

Pubertät (14-16 J.)

- „negative Phase“
- Kritik und Zweifel an Werten
- Schwankende Motivation und Ausdauer

Nachpubertät (16-18 J.)

- Wechselnde Leitbilder
- Wahrheitsfanatischer
- Abschätzen der eigenen Leistungsmöglichkeiten

Heranwachsendenzeit (18-21 J.)

- Selbstkritik
- Hoffnung auf Erfolg, Furcht vor Misserfolg prägen die Motivation
- Wachsendes Selbstvertrauen

Erwachsenenalter (ab 21 J.)

- Werte und Denken basieren auf Erfahrungen
- Sicherheit durch Leistungsbewusstsein
- Ab 40 Nachlassen von Muskelkraft und Sinnesorganen

2. Unterscheiden Sie die beiden grundlegenden Kommunikationsformen mit Beispielen.

1. verbal (→ gezielt)
Kundengespräch
2. nonverbal
Gestik, Mimik

3. Erläutern Sie das Sender-Empfänger-Modell.

- Kommunikationsmodell, in dem es einen Sender und einen Empfänger gibt.
- Man unterscheidet:
 - Einweg-Kommunikation
(Keine Rückmeldung für den Sender, ob die Botschaft angekommen ist)
 - Zweiweg-Kommunikation
(Rückmeldung vom Empfänger; Besser Vermeidung von Missverständnissen)

4. Erläutern Sie die Transaktionsanalyse.

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass in jedem drei Persönlichkeitsinstanzen vorhanden sind.

- Eltern-Ich
- Kindheits-Ich
- Erwachsenen-Ich

5. Was ist über die Motive eines Kunden zu sagen?

Das Motiv bestimmt das Verhalten, am Ende steht das Ziel.

Will ich das Verhalten oder das Ziel eines Kunden ändern, muss ich das Motiv ändern.

Das Motiv eines Kunden muss klar gedeutet werden, um sein Verhalten beeinflussen zu können.

6. Beschreiben Sie die Quittungs-Antwort-Methode.

Jede Aussage des Gesprächspartners aufnehmen, evtl. wandeln, quittieren.

Aussagen, die sich gegen die eigene Person richten, ggf. umdrehen und ins Gespräch einbinden.

9. Was sollte am Ende eines Gespräches stehen?

Fester Verbleib

10. Was ist zu Beginn eines Kritikgespräches wichtig?

- Gesprächspartner ausreden lassen
- Emotionen nicht kontern
- Keine Fakten nennen
- Verständnis signalisieren
- Warten, bis sich Emotionen gelegt haben

11. Nennen Sie die 4 Phasen eines Kritikgespräches mit einem Mitarbeiter.

1. Präzise, sachliche Beschreibung des Sachverhaltes ohne Emotionen
2. Mitarbeiter zu Wort kommen lassen (Ausreden lassen)
3. Gemeinsam Ursachen des Fehlverhaltens feststellen
4. Wege zur zukünftigen Vermeidung des Fehlverhaltens vereinbaren.

12. Was gilt für Reklamationsgespräche (7) ?

- Kunden ausreden lassen
- Sich entschuldigen
- Ziel nennen, Kunden zu helfen
- Fragen zur weiteren Aufklärung
- Lösungen nennen
- Fragen, was der Gesprächspartner wünscht
- Zusammenfassung und positiver Abschluss

13. Definieren Sie den Begriff „Führung“.

- andere Menschen zielgerichtet bewegen, um Aufgaben zu übernehmen und auszuführen, unter Wahrung humaner Ansprüche

14. Welche 3 grundlegenden Führungsstile gibt es? Erklären Sie kurz und zeigen Sie Vor- und Nachteile auf.

-autoritär

Klare Anweisungen, keine Diskussion

- + Schnelle Delegationswege
- + Für den Mitarbeiter klare Aufgabensetzung
- Keine Chance für andere Lösungswege
- Motivation und Teamfähigkeit gehen verloren

-antiautoritär / kooperativ

Der Mitarbeiter wird in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden; partnerschaftlich

- + Höhere Motivation für die Mitarbeiter
- + Teamgeist wird gefördert
- + Andere, evtl. bessere Lösungswege durch mehrere Meinungen
- Zeitintensiver
- Evtl. unklare Aufgabenabgrenzung

Der situative Führungsstil nutzt situationsabhängig der autoritären oder den kooperativen Stil.

15. Aus welchen beiden Faktoren besteht die grundlegende Zielsetzung beim Führungsstil?

- Verantwortungsbereich, Ziel
- Leistungsstandard der Mitarbeiter

16. Woraus ergibt sich der Entwicklungsstand der zu führenden Person?

Die Leistungsmöglichkeit ergibt sich aus Kompetenz und Engagement.

Bzw.

Leistungsmöglichkeit/Leistungsverhalten ergibt sich aus Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

17. Klassifizieren Sie die Entwicklungsstände E1 – E6 mit den dazugehörigen Führungsstilen.

Klasse	Eigenschaft	Führungsstil
E1	Niedrige Kompetenz & Wechselndes Engagement	Anleiten
E2	Niedrige Kompetenz & Hohes Engagement	Lenken
E3	Mittlere Kompetenz & Wechselndes Engagement	Trainieren
E4	Mittlere Kompetenz & Hohes Engagement	Coachen
E5	Hohe Kompetenz & Wechselndes Engagement	Motivieren
E6	Hohe Kompetenz & Hohes Engagement	Delegieren

18. Erläutern Sie die sechs Führungsstile

Anleiten

Präzise Anweisungen, dauerhafte Beaufsichtigung

Lenken

Besprechen der Anweisungen, Beaufsichtigung, Förderung durch Zwischenziele

Trainieren

Überwachen der Aufgabe unter Einbeziehung des Mitarbeiters (Vorschläge)

Coachen

Selbstständig arbeiten lassen, dabei begleiten

„Mach, soweit du kommst, und frag mich dann wieder“

Motivieren

Stellen von herausfordernden Aufgaben, Motivation durch Perspektiven, Anerkennung, Mitarbeiter zu mehr Leistung bringen

Delegieren

Übertragung der Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.

19. Unterscheiden sie zwei Verkaufsformen.

Passiver Verkauf

Indirekte Einflussnahme durch Werbe- und Präsentationsmittel

Aktiver Verkauf

Persönlicher, Direkter Verkauf durch persönlichen Kontakt

20. Was ist bei der Erstellung eines Akquisitionskonzeptes zu beachten? (8)

- Selektion des Unternehmens (Branche, Umsatz, Bedarfsermittlung)
- Gute Vorbereitung (Daten über Firma und Ansprechpartner sammeln)
- Entscheider als Ansprechpartner: MAN (Motiv, Autorität, Nutzen)

- Gesprächsstrategie
- Erscheinungsbild
- Brücke zum Kunden
- Zieldefinierung in Minimal- und Maximalziel
- Give Aways

21. Benennen Sie die wichtigsten Fragetechniken im Kundengespräch mit einem Beispiel und nennen Sie das taktische Ziel.

Offene Frage

Kann man nicht mit ja oder nein beantworten, „W“-Frage
Zum Erlangen wertvoller Informationen

Geschlossene Frage

Kann nur mit ja und nein beantwortet werden
Zum Erlangen einer Entscheidung

Reflektierende Frage

Wiederholt in Frageform das, was Gesprächspartner gesagt hat
Erlangt grundsätzlich Zustimmung und wirkt sich positiv auf das Gesprächsklima aus

Suggestiv-Frage

Unterstellt eine bestimmte Meinung.
Gefährlich, weil sie den Gesprächspartner unter Druck setzen. Möglichst vermeiden.

Rhetorische Frage

Frage, die keiner Antwort bedarf.
Wird benutzt, um Zustimmung zu erhalten.

Begründende Frage

Begründet, warum die Frage gestellt wird.
Vermeidet, dass sich Gesprächspartner ausgefragt fühlt.

Alternativ-Frage

Frage, die Alternativen vorgibt.
Zur Entscheidungserreichung; das letztgenannte wird meist gewählt

Gegenfrage

Auf eine Frage gestellte Gegenfrage
Anregung zum Mitdenken, Abbruch von Contra-Phasen

Columbo-Frage

Frage „in letzter Minute“
Kommt unvorbereitet, ehrliche Antwort

Emotionale Frage

Zielt auf die Emotionen des Gesprächspartners ab
Sammelt wichtige Informationen über die Emotionen des Kunden

Rationale Frage

Fragt rationale Daten ab
Zur Erlangung rationaler Informationen

22. Benennen Sie die Struktur eines Verkaufsgesprächs.

- Begrüßung
- Brücke zum Kunden schlagen
- Ziel des Gespräches
- Fragen zum Kunden
- Zusammenfassung der Punkte/Dienstleistungen
- Vorstellung des Unternehmens und meiner Person
- Fester Verbleib
- Positiver Abschluss

23. Nennen und erklären Sie die 4 Grundlernarten.

Bewusstes Lernen (→ geplant, nach Aufforderung oder aufgrund einer Motivation)

Unbewusstes Lernen (→ ohne Lernabsicht, natürlicher Einprägungsvorgang)

Positives Lernen (→ Aneignung positiver Verhaltensweisen)

Negatives Lernen (→ Aneignung negativer Verhaltensweisen)

24. Nennen Sie die 6 Lerntypen mit einem Beispiel.

-Nachahmen

-Verstärkung

-Einsicht

-Übung

-Bedingte Reaktion / Konditionierung

-Versuch, Irrtum und Erfolg

25. Beschreiben Sie den Aufbau einer Präsentation.

Einleitung

-Begrüßung

-Zielsetzung aufzeigen

Hauptteil

-Ist-Situation schildern

-Fakten, Daten nennen

-Konsequenzen ziehen

-was ist möglich, was nicht (Beispiele)

Schluss

-Fazit

-Aufforderung zum Handeln

26. Was ist das primäre Ziel eines Kritikgespräches?

Einsicht erreichen und dort ansetzen, nicht bei den „Nebenkriegsschauplätzen“ (Ausreden)

27. Wie steigern Sie das Selbstwertgefühl eines neuen Mitarbeiters?

Loben bereits erfolgter Tätigkeiten, aufgrund dessen Heranführen an neue Tätigkeiten in kleinen Schritten.

28. Erklären Sie die drei Regeln der Gruppenbildung

Interaktionsregel

Je häufiger der Kontakt zwischen den Gruppenmitgliedern, desto stärker das Gruppengefühl.

Räumliche Nähe gewinnt an Bedeutung.

Angleichungsregel

Ansichten und Verhalten der Mitglieder gleichen sich bei längerem Gruppenbestehen an.

Distanzierungsregel

Die Gruppe distanziiert sich gegenüber anderen Gruppen („Wir-Gefühl“)

29. Nennen Sie die 7 typischen Gruppenrollen, welcher Führungsstil sinnvoll ist und wie derjenige einzusetzen ist.

Der Star (informeller Führer, hoher Anteil an der Gruppenleistung)

Fördernder Führungsstil

Tragende Rolle zum Lenken der gesamten Gruppe nutzen

Der Freche (provozierend, aufwiegelnd)

Sorgfältig beobachten, Strenge und Konsequenz

Richtig gelenkt gut für die Gruppenstimmung, auch als Wortführer einzusetzen

Intrigant

Verhalten offen im Dialog ansprechen, bremsen, unterbinden

Einsatz in dieser Rolle vermeiden

Der Problembeladene

Ermutigen, unterstützen, Erfolge ermöglichen, ist dankbar für straffe Führung

Einsatz mit motivierenden Zwischenzielen

Der Drückeberger

Fordern, Anspornen, Erfolg erleben lassen, nicht zuviel Milde

Immer im Team einsetzen. Führungsintensiv, weil er andere demotiviert

Neuling

Integrieren, einarbeiten, klares Führungsverhalten

In guter Gruppe einsetzen

Außenseiter

Integrationsversuche, Geduld

Gruppenunabhängig, daher als Gruppenführung denkbar oder eigene Unterstützung

30. Welche beiden Gruppenformen gibt es?

Formell → Gruppe wird extern zusammengestellt, z.B. Bundeswehr

Informell → Gruppe stellt sich freiwillig selbst zusammen

Eine Gruppe ist dann formell, wenn sie zum größten Teil fremdbestimmt wird.

31. Welche Regeln sind wichtig für gute Zusammenarbeit im Betrieb? (3)

- Ordnung und Disziplin

- Aufstellen von *begründeten* Regeln

- Werden diese nicht eingehalten → Kritikgespräch → Ermahnung → Abmahnung

32. Welche Umstände können die persönliche Entwicklung frühzeitig hemmen?

- pränatal

- Elternhaus (Selbstwertgefühl)

- Als Meister → Selbstwertgefühl stärken

33. Welche Maßnahmen sind bei Mobbing zu ergreifen?

- Gruppenwechsel des Betroffenen

- Mobbing ist Straftatbestand

- Grund f. fristlose Kündigung

34. Definieren Sie ‚persönliche Autorität‘. Wie wirkt diese auf Mitarbeiter?

- Entsteht durch Erfahrung und Kompetenz

- Benötigt keine Machtmittel und Führungsinstrumente

Wirkung auf Mitarbeiter

- Akzeptanz, Identifikation mit dem Ziel, Überzeugung, Selbstständigkeit

35. Was ist bei älteren Mitarbeitern zu beachten?

- Autorität durch Kommunikation

- Den Leistungsmöglichkeiten entsprechend einsetzen

36. Was ist bei sprachlichen Barrieren zu beachten? (Ausländische Mitarbeiter)

Laut Arbeitsschutzgesetz hat der Unternehmer für Verständigung zu sorgen

Benötigen ggf. besondere Aufmerksamkeit und zeitintensivere Erklärungen

37. Wie erhalten Sie Informationen zum Betriebsklima?

Durch genaue Beobachtung und Befragungen.

38. Wie lässt sich lohnbedingte Demotivation kompensieren?

Betriebsklimaverbesserung, Freizeitaktivitäten, Arbeitszeitbegünstigung, Prämien

39. Definieren Sie den Begriff ‚Motivation‘ und zeigen sie die beiden Formen auf.

Motivation ist der eigene Antrieb, in einer bestimmten Situation bestimmte Handlungen auszuführen.

Intrinsische M. = Eigenmotivation (muss entfaltet werden können)

Extrinsische M. = Fremdmotivation (z.B. durch Weiterbildung, Beförderung, Prämien, Betriebsklima etc.)

40. Was ist beim Umgang mit Jugendlichen zu beachten? (9)

- Arbeitsschutzgesetze
- Der Entwicklungsstand muss festgestellt werden
- Die Aufgaben müssen dem Entwicklungsstand angepasst werden und dürfen diesen nicht behindern
- Verständnis und Aufgeschlossenheit für den jeweiligen Entwicklungsstand
- Vorbildfunktion
- Aufsichts- und Erziehungspflicht (unter 18 J.)
- Erfolgserlebnisse durch Verantwortungsübertragung
- Verständnisvoll, ruhig und gelassen reagieren.
- Erhöhte Unfallgefahr durch Selbstüberschätzung

41. Benennen Sie die Führungsaufgaben eines Meisters. (5)

- Arbeitsorganisation, Personaleinsatzplanung
- Steuerung und Überwachung von Arbeitsabläufen
- Informationstätigkeit (Vermittler Geschäftsführung -> Anegestellte)
- Deligieren
- Bewertung und Anerkennung von Leistungen der Mitarbeiter

42. Welche Bewertungsformen gibt es?

- Einfaches Zeugnis (ohne Bewertung)
- Qualifiziertes Zeugnis (Mit Bewertung, Anspruch ab 3 Mon. Betriebszugehörigkeit)

43. Warum ist die besondere Einführung neuer Mitarbeiter in den Betrieb notwendig und wie ist diese zu gestalten (5)?

- gute Einarbeitung bewirkt Motivation
- Ein ‚Pate‘ kann Einführung erleichtern

Der neue Mitarbeiter muss aufgeklärt werden über:

- Unternehmensstruktur
- Organisatorische Dinge
(Betriebsordnung, Verhaltensweisen, Arbeitsweisen, Arbeitszeit)
- Räumlichkeiten
- Sicherheitsrelevante Dinge
- Persönliche Ansprechpartner

44. Was ist wichtig für richtiges Delegieren? (3)

- Zielsetzung
- Feststellung der Qualifikation bei unbekanntem Mitarbeitern
- Prüfen, ob der Mitarbeiter die Aufgabe verstanden hat

45. Definieren Sie Formale Autorität und die Nachteile.

F.A. wird erreicht durch Machtmittel und autoritären Führungsstil.

Es werden Befehle ausgesprochen, die mit Drohungen, Sanktionen, Strafen verknüpft werden. Daraus ergibt sich ein Zwang für die Mitarbeiter. Es entstehen Ängste, Selbstständigkeit geht verloren, Passivität und Widerstand treten ein.

46. Wie erreichen Sie Arbeitszufriedenheit? (3)

- Ergonomie
- Lohngestaltung
- Formen der Arbeitsstrukturierung („Flache Hierarchie“)

47. Wie erkennen Sie Arbeitsunzufriedenheit? (5)

- Hoher Krankenstand
- Ausdehnung der Pausenzeiten
- Fluktuation (Mitarbeiter verlassen den Betrieb)
- Alkoholgenuss → Arbeitsunfälle
- „Innere Kündigung“ (Desinteresse, es wird nur noch das unbedingt Nötige geleistet)

48. Welche Konsequenzen hat Arbeitsunzufriedenheit für die Führungskraft? (7)

Fluktuation bewirkt

- Immer neue Mitarbeiter einarbeiten
- Erhöhte Unfallgefahr durch neue Mitarbeiter
- Delegationsmöglichkeiten sind eingeschränkt
- In den Arbeitsgruppen fehlt das Zusammengehörigkeitsgefühl
- Zusammensetzung der Gruppen schwierig weil kurzfristig
- Hoher Zeit- Kraft- Energieaufwand → Verschleiss der Führungskraft
- Fluktuation fordert Fluktuation
→ Mitarbeiter an Arbeitsgruppenbildung beteiligen → Wir-Gefühl stärken.