



1. Kommunizieren
2. Gesprächssituationen
 3. Visualisieren
 4. Präsentieren
 5. Moderieren

Grundlagen Kommunikation


Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

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



49

Volker Castor



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation
 Bewerbungsgespräche
 Mitarbeitergespräche
 Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Grundformen und Ausprägungen von Besprechungen

	Ziele, Merkmale	Beteiligte
Anordnung	Gezielte Handlungen, Aufgabenverteilung	einzelne oder mehrere Vorgesetzte, Mitarbeiter des/der Leitenden
Information	Reine Information durch Vorgesetzten, Lösungen werden nicht erwartet, Fragen werden kaum geklärt	einzelne oder mehrere höhere Vorgesetzte, einzelne oder ausgewählte Gruppen, Belegschaft
Verhandlung	Einigung auf eine Lösung, Eigeninteresse der Teilnehmer im Vordergrund, Suche nach Kompromiss	verschiedene Personen oder Gruppen mit u.U. verschiedenen Zielen
Meeting	Erarbeitung und Einigung auf eine Lösung, Planung der (gemeinsamen) Umsetzung	Anwesende werden gleich gewichtet

50

Volker Castor



2. Gesprächs-situationen

Konfliktmanage-
ment und
Mediation

Bewerbungs-
gespräche

Mitarbeiter-
gespräche

Verkaufs-
gespräche

Grundlagen
Kommunikation

Grundformen und Ausprägungen von Besprechungen

	Ziele, Merkmale	Beteiligte
Kommission	Bewertung und Entscheidung von Lösungsmöglichkeiten, kollektive Verantwortung für die Entscheidungen	gewählter / emanter Vorsitzender, Vertreter einzelner Abteilungen / Delegierte von Teams
Beratung	Gemeinsame Erarbeitung und Sammlung bzw. Verarbeitung von Ideen, Informationen, Lösungsvorschlägen und Ratschlägen	Führungskräfte aller Hierarchieebenen, ausgewählte Mitarbeiter, hinzugezogene externe Berater
Schulung	Erlernen und Erarbeiten von Inhalten	Trainer, Vorgesetzte, Mitarbeiter

Volker Castor



2. Gesprächs-situationen

Konfliktmanage-
ment und
Mediation

Bewerbungs-
gespräche

Mitarbeiter-
gespräche

Verkaufs-
gespräche

Grundlagen
Kommunikation

Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

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



Volker Castor



2. Gesprächs-
situationen

Konfliktmanage-
ment und
Mediation

Bewerbungs-
gespräche

Mitarbeiter-
gespräche

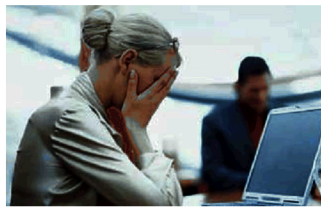
Verkaufs-
gespräche

Grundlagen
Kommunikation

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. Gesprächs-
situationen

Konfliktmanage-
ment und
Mediation

Bewerbungs-
gespräche

Mitarbeiter-
gespräche

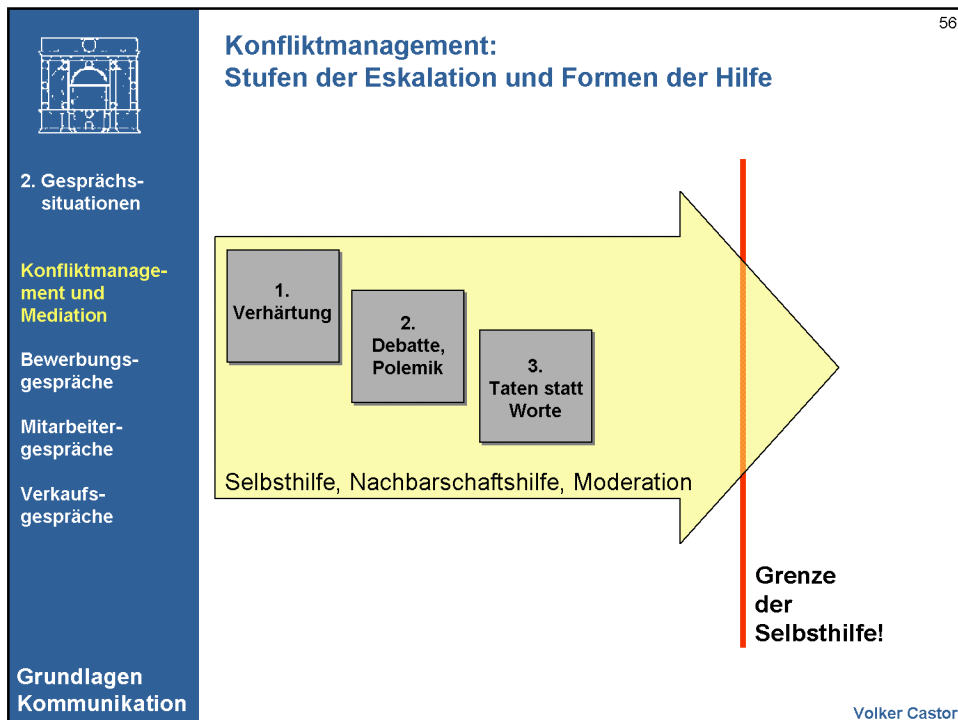
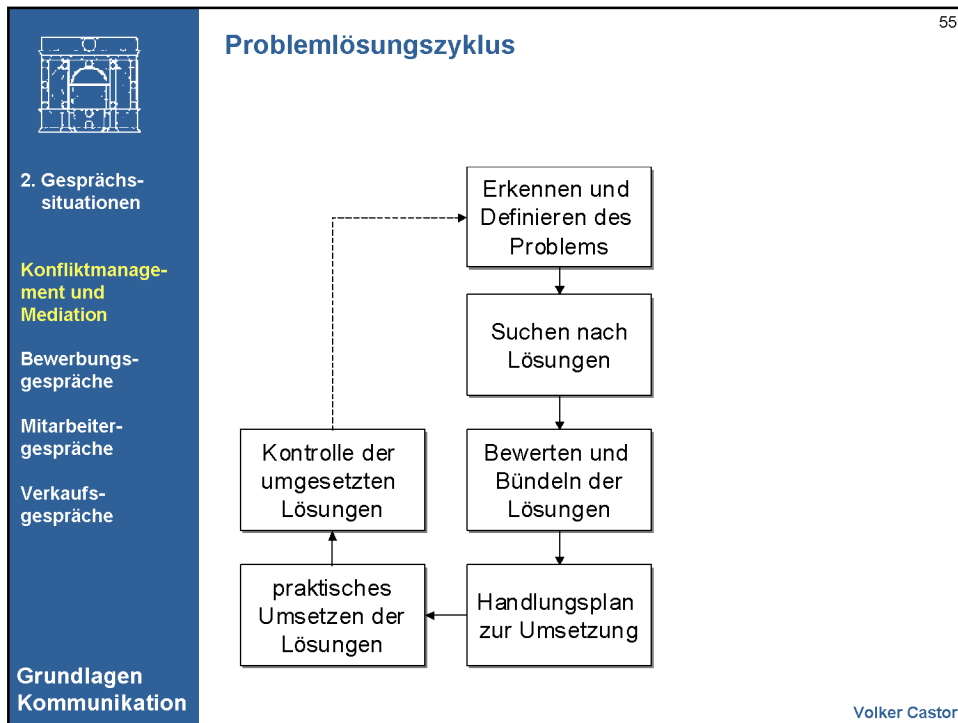
Verkaufs-
gespräche

Grundlagen
Kommunikation


Konfliktmanagement



Volker Castor



57



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

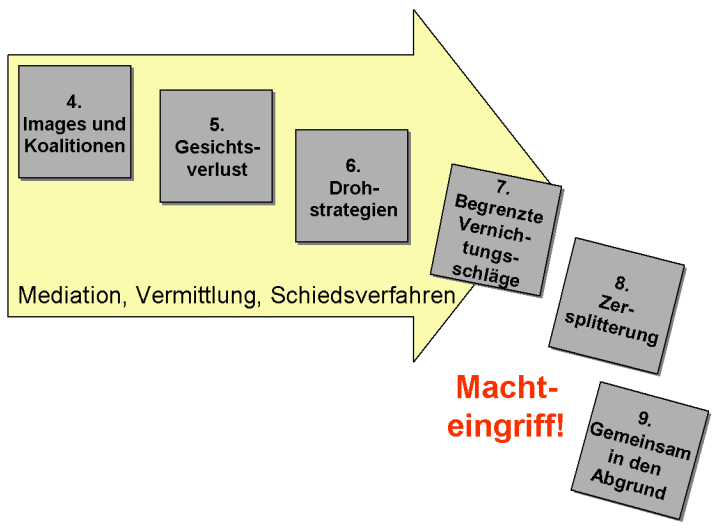
Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

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

Machteingriff!

Mediation, Vermittlung, Schiedsverfahren

Volker Castor

58



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Konfliktmanagement und Mediation


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.

Volker Castor

59



Konfliktmanagement und Mediation

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche


Grundlagen Kommunikation

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

Volker Castor

60



Konfliktmanagement und Mediation

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

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)

Volker Castor

61



Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche


Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche



Volker Castor

62



Bewerbungsgespräche

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation


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

63



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

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

64



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Bewerbungsgespräche

4. Das Gespräch


- Störungen vermeiden
- Teilnehmer vorstellen
- Vorstellung des Bewerbers

a) Aufwärmphase

- Fragen nach Anreise, Hobbys, persönlichem Befinden
- Hinweis über Ablauf, Dauer und inhaltliche Strukturierung des Gesprächs

Volker Castor

65



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Bewerbungsgespräche

Bewerbungsgespräche


b) Eröffnungsphase

- 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

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

66



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und 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 Kommunikation

Volker Castor

67



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Bewerbungsgespräche




5. Die Auswertung

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

Volker Castor

68



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche


Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation


Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

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



Volker Castor

69



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

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

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

70



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

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.

Grundlagen Kommunikation

Volker Castor

71



2. Gesprächs-situationen

Konfliktmanage-
ment und
Mediation

Bewerbungs-
gespräche

Mitarbeiter-
gespräche

Verkaufs-
gespräche

**Grundlagen
Kommunikation**

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

72



2. Gesprächs-situationen

Konfliktmanage-
ment und
Mediation

Bewerbungs-
gespräche

Mitarbeiter-
gespräche

Verkaufs-
gespräche


**Grundlagen
Kommunikation**

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 Schaffensspielräume für Mitarbeiter

Volker Castor

73



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation


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?)

Volker Castor

74



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation


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

75



Konflikt- und Kritikgespräche

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

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

76



Konflikt- und Kritikgespräche

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

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)

Volker Castor

77



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation


Konflikt- und Kritikgespräche

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)

Volker Castor

78



2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation


Konflikt- und Kritikgespräche

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

Volker Castor

79



Beurteilungs- und Förderungsgespräche

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.

Volker Castor

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation


Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

80



Beurteilungsfehler

- Halo-Effekt, Überstrahl-Effekt, Selektions-Effekt
- Egozentrierfehler (Rückschluss von sich auf andere)
- Nikolauseffekt, Fehler des letzten Eindrucks
- Kleber-Effekt, Übernahme-Effekt, Fehler des ersten Eindrucks
- Kontrast-Effekt
- Hierarchie-Effekt
- Benjamin-Effekt
- Gruppen-Effekt, Konformitätsdruck, übernommene Urteile / Vorurteile
- Sympathie-Effekt, Projektion, Ideologiefehler
- Überlastungsfehler (zu viele Beurteilungen)
- Tendenz zur Mitte
- Übertreibungen (Milde bzw. Strenge)

Volker Castor

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

83



Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen


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



Volker Castor

2. Gesprächssituationen
Konfliktmanagement und Mediation
Bewerbungsgespräche
Mitarbeitergespräche
Verkaufsgespräche
Grundlagen Kommunikation

84




Verkaufsgespräche

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

Volker Castor

2. Gesprächssituationen
Konfliktmanagement und Mediation
Bewerbungsgespräche
Mitarbeitergespräche
Verkaufsgespräche
Grundlagen Kommunikation

85



Verkaufsgespräche

2. Gesprächssituationen

Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Fragetechnik im Verkaufsgespräch

Kontaktphase

- Offene Fragen / Informationsfragen

Argumentationsphase


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

Abschlussphase

- Kontrollfragen
- Alternativfragen
- Gegenfragen

Volker Castor

86



Verkaufsgespräche

2. Gesprächssituationen


Konfliktmanagement und Mediation

Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation




Aufhänger
(Warum rufe ich an?)

Nutzen
(Was bringt es dem Kunden?)

Absicht
(Was will ich erreichen?)

Volker Castor



2. Gesprächs-situationen

Konfliktmanagement und Mediation

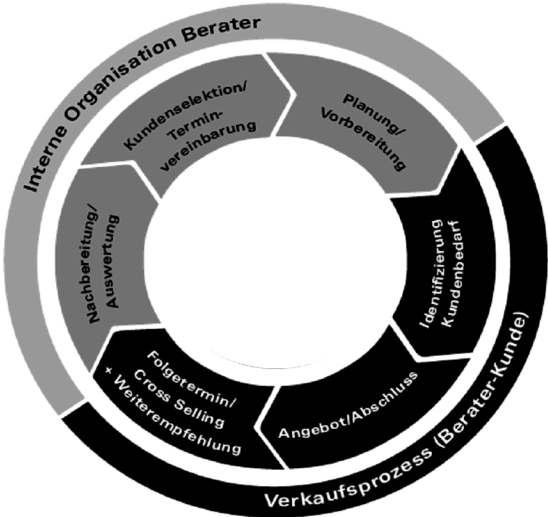
Bewerbungsgespräche

Mitarbeitergespräche

Verkaufsgespräche

Grundlagen Kommunikation

Verkaufsgespräche



87

Volker Castor



1. Kommunizieren

2. Gesprächs-situationen

3. Visualisieren

4. Präsentieren

5. Moderieren

Grundlagen Kommunikation

Ausgewählte betriebliche Gesprächssituationen

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



88

Volker Castor