

Leseprobe

Küchenleiter/-in (IST)

Studienheft

Gesprächsführung und Konfliktbewältigung

Autor

Gabriela Dannenberg

Dr. Thomas Heinen

(Deutsche Sporthochschule Köln)

Harald Kobus

(Kommunikations- und Verhaltenstrainer)

2. Gesprächsführung

In der sachlichen Auswertung geht es um die Aufarbeitung bzw. Veranlassung (weiterer) organisatorischer Aspekte. Sie könnten dabei folgende Maßnahmen umsetzen:

- Auswerten der Gesprächsnotizen. Was ist mit den Unterlagen zu tun? – Verbleiben diese zum persönlichen Gebrauch oder müssen diese aufbereitet und/oder anderen Personen zur Verfügung gestellt werden?
- Durchführen und/oder Delegieren von Folgehandlungen. Welche Folgehandlungen ergeben sich aus dem Gespräch? Welche davon muss/kann ich selber erledigen, und welche muss/kann ich delegieren?
- Einleiten von Maßnahmen und treffen von Entscheidungen. Welche unmittelbaren Maßnahmen schließen sich für welche Personen an das Gespräch an? Welche weiteren Entscheidungen sind im Anschluss an das Gespräch zu treffen?

2.5 Differenzielle Ziele in (Beratungs-)Gesprächen

Das strukturierte Mitarbeitergespräch ist ein Instrument der Personalentwicklung, das dazu beitragen soll, jeden einzelnen Beschäftigten so gut wie möglich den jeweiligen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Entwicklungsbedürfnissen entsprechend einzusetzen, zu fordern und zu fördern. Es dient dazu, aufgrund einer partnerschaftlichen Kommunikation zwischen Beschäftigten und Führungskräften einen Konsens über die Ziele und individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten zu finden. Beide Gesprächsparteien sollen hierbei ihre Vorstellungen gegenseitig darlegen und erläutern können und somit Ziele für den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit partnerschaftlich definieren und damit eine optimale Grundlage für deren Realisierung schaffen.

2.5.1 Mitarbeitergespräche durchführen

Das strukturierte Mitarbeitergespräch nutzt die Vorteile der Feedbackgabe, wobei bewusst auf eine schriftliche Bewertung verzichtet wird. In der Phase der Zielformulierung werden insbesondere die folgenden Fragen an den Berater gestellt:

- Wie kann die Zusammenarbeit verbessert und gestärkt werden?
- Wie kann die Motivation und Eigenverantwortung des Mitarbeiters erhöht werden?

2. Gesprächsführung

Aus diesen Fragen werden in der Phase der Gesprächsvorbereitung Ziele abgeleitet, welche in der Phase der Gesprächsdurchführung im Sinne von Zielvereinbarungen zwischen dem/den Vorgesetzten und dem Mitarbeiter besprochen werden (KALS 2009). Vor der Besprechung dieser Zielvereinbarungen finden in der Informationsphase häufig ein Rückblick und eine beidseitige Analyse des Ist-Zustandes statt. Hierbei werden die gegenseitigen Sichtweisen dargestellt und eventuell wahrgenommene Probleme auf den Tisch gebracht. In der Argumentationsphase werden dann die Zielvereinbarungen besprochen und eventuell aufgeworfene Probleme der Informationsphase ebenfalls thematisiert. In der Beschlussphase ist es das zentrale Ziel, einen Konsens zu finden (KALS 2009). Es soll festgelegt werden, wie die besprochenen Probleme gelöst, die Ziele erreicht und wie die Zielerreichung überprüft werden kann. Dazu ist es unter anderem notwendig, die Ziele in umsetzbare Schritte oder die besprochenen Probleme in Handlungsschritte zur Lösung ihrer selbst zu zerlegen.

**Denkanstoß**

Stellen Sie sich folgende Situation für ein Mitarbeitergespräch vor: Die Probezeit des Arbeitsvertrags von Herrn E. läuft zum Ende des kommenden Monats aus. Sie sind der Vorgesetzte von Herrn E. und im Großen und Ganzen zufrieden mit seiner Arbeitsleistung, sodass einer Weiterbeschäftigung prinzipiell nichts im Wege steht. Es fällt ihnen jedoch auf, dass Herr E. nicht so gut mit der Kollegin M. auskommt. In Teamsitzungen geraten beide häufiger aneinander. Auch überschatten unterschiedliche Meinungen häufig das Vorankommen bei gemeinsamen Arbeitsaufträgen.

Wie können Sie durch gezielte Mitarbeitergespräche mit beiden Personen unter vier Augen oder durch ein Gespräch mit beiden Personen in der Gruppe die Zusammenarbeit verbessern? – Was könnten konkrete Zielvereinbarungen zur Förderung der Zusammenarbeit sein?

Die Zielformulierung und -erreichung soll in Kooperation zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten (Beratern) erfolgen. Dazu ist eine angstfreie und offene Gesprächssituation anzustreben. Das Mitarbeitergespräch erfordert vom Berater ein hohes kommunikatives Geschick. Es sollte kongruent kommunizieren, verbale und nonverbale Kommunikation unterstützend und lösungsorientiert einsetzen können und durch gezielte Fragestellung und die Nutzung von Metakommunikation Unklarheiten beseitigen und stockende Gespräche fortführen. Oft wird es auch nötig sein, unmittelbar auf Konfrontationen zu reagieren und vor allem konstruktive Kritik sowie auch Feedback zu äußern (KALS 2009).



2. Gesprächsführung

2.5.2 Funktionale Selbstgespräche entwickeln

Menschen sind zumeist sehr gut darin geübt, dysfunktional intrapersonal zu kommunizieren. Menschen machen sich selbst in Gedanken oft schlecht und stellen selbst positive Aspekte der eigenen Persönlichkeit infrage. Gedanken wie „ich bin wertlos“ oder „es wäre schrecklich wenn ich jetzt versage“ sind typische Inhalte bei solch einer dysfunktionalen Kommunikation. Regelmäßige dysfunktionale Selbstgespräche können Stressoren werden und Ängste auslösen. Auf Dauer könnten die Folgen noch schwerwiegender werden. Der Aspekt der dysfunktionalen Selbstgespräche ist für den Berater insbesondere deshalb oft paradox, da eben diese Menschen andere Menschen nicht so scharf kritisieren würden wie sie sich selber kritisieren (STAVEMANN 2010).

**Denkanstoß**

Stellen Sie sich zwei Mitarbeiterinnen vor, welche über die gleiche Ausbildung und die gleichen Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Lösung einer komplizierten Aufgabe verfügen. Frau P. wird vielleicht gedanklich zu sich sagen „Es ist hoffnungslos. Ich werde diese Aufgabe nicht bewältigen können.“, während Frau O. bei der gleichen Aufgabe zu sich sagt: „Es gibt keinen Grund, die komplizierte Aufgabe nicht anzugehen. Ich gehe die Sache ganz ruhig an, eins nach dem anderen, und dann wird die Lösung vielleicht bald sichtbar.“

Der Unterschied in den Gedanken beider Mitarbeiterinnen ist offensichtlich. Die Chancen, dass Frau O. die Aufgabe löst, sind höher. Was könnte Frau P. alternativ zu sich sagen?

In der psychologischen Forschung wurde deutlich, dass erfolgreiche Menschen nicht auf Misserfolge zurücksehen, sondern das Veränderungspotenzial dieser Rückschläge nutzen, um bei zukünftigen Versuchen Erfolg zu haben. Sie fassen somit Fehler als Lernerfahrungen auf, an denen sie wachsen können (Aronson u. a. 2004). Ansätze der kognitiven Therapie und das Überführen dysfunktionaler Gedanken in funktionale bleiben selbstverständlich ausgebildeten Therapeuten in der Anwendung vorbehalten. Der in Kommunikation geschulte Berater kann jedoch versuchen, bei seinem Gegenüber einige Denkanstöße zu geben, welche dazu beitragen, das wahrgenommene psychische „Leid“ etwas zu entspannen und möglicherweise die ein oder andere dysfunktionale Gedankenschleife zu durchbrechen.



Unabhängig von der Ausbildung des Beraters ist es eine wesentliche Voraussetzung, dass der Berater respektvoll, wertschätzend und empathisch mit dem Gegenüber spricht. Wird die Technik des aktiven Zuhörens genutzt, dann sollte diese im Sinne des „Zurücksagens“ und Nachfragens genutzt werden. Werden Fragen genutzt, sollten diese möglichst offen, aber auch konkret und prägnant gestellt werden (WILKEN 1998). Fragen können es dann entweder zum Ziel haben, die Folgen der dysfunktionalen Gedanken und mögliche Alternativen zu diesen Gedanken zu thematisieren oder die mögliche Diskrepanz zwischen den dysfunktionalen Gedanken und der Realität anzusprechen. Alleine die Reflexion oder das Besprechen möglicher dysfunktionaler Gedanken sowie deren Folgen oder deren Realitätsanspruch ist ein relevanter erster Schritt zur Veränderung dieser Gedanken. Dabei muss es von Seiten des Beraters gar nicht darum gehen, diese Gedankenschleifen zu verändern oder infrage zu stellen, sondern vielmehr einfach die vorhandenen Gedankenschleifen dem Gesprächspartner zu spiegeln und somit bei ihm eine andere Perspektive zu provozieren, um ein mögliches Problembewusstsein und auch eine Veränderungsmotivation entstehen zu lassen (STAVEMANN 2010).

2.5.3 Problemlösestrategien finden

Probleme tauchen in unterschiedlichen Kontexten und mit unterschiedlicher Gewichtung auf. Sie werden häufig in Mitarbeitergesprächen thematisiert. Es können jedoch auch einzelne Gespräche zur Entwicklung von Lösungsansätzen bei einem spezifischen Problem stattfinden. Geht es in einem Gespräch darum, ein spezifisches Problem zu lösen, so ist die Zieldefinition in der Phase der Gesprächsvorbereitung durch die Motivation zur Problemlösung selber definiert. Das Problem selber ist zumeist in Form einer offenen Frage und recht allgemein formuliert. Beispiele wären: „Was können wir an unserem Produkt in der zweiten Generation verbessern?“ oder „Wie können Sie lernen, besser mit Stress umzugehen?“ In Abhängigkeit der Fragestellung finden Gespräche zur Problemlösung unter vier Augen oder in der Gruppe statt. Bei verhältnismäßig offenen Problemen (z. B. Verbesserung eines neuen Produkts) bietet es sich an, das Gespräch in der Gruppe stattfinden zu lassen, um die Vorteile der Lösungsfindung in Gruppen zu nutzen (ARONSON et al. 2004). Bei personenbezogenen Problemen (z. B. Umgang mit Stress) wird eher eine Vier-Augen-Situation bevorzugt.



2. Gesprächsführung

Unabhängig von der Anzahl der Teilnehmer sollte das Gespräch von einem Berater (vor-)strukturiert werden. Der Berater hat dann mehr die Form des Gesprächsleiters und Fragestellers. Hier werden gezielt Fragetechniken und Metakommunikation eingesetzt, um die Gesprächsteilnehmer zu kreativem Denken anzuregen. Auch sollten in der Gesprächsvorbereitung (Leit-)Fragen entwickelt werden, welche das Gespräch dann fortführen können, wenn es stockt oder keine weitere Idee generiert wird. Eine klare Trennung von Argumentations- und Beschlussphase wird häufig aufgehoben. So können in einem Gespräch zur Problemlösungsfindung häufig mehrere Argumentationsphasen und auch mehrere Beschlussphasen stattfinden, insbesondere dann, wenn unterschiedliche, jedoch gleichwertige Strategien zu einem Problem gefunden werden. Auch können während des Gesprächs anfänglich beschlossene Ideen nach Auftauchen weiterer Ideen erneut argumentiert und unter Umständen verworfen werden.

Stellt sich während des Gesprächs heraus, dass das Problem doch verhältnismäßig komplex ist, wird der Berater auch motivierende Kommunikation einsetzen müssen. Dann wird die Nutzung aktiven Zuhörens immer wichtiger. Gespräche zur Findung von Problemlösestrategien werden oftmals auch durch Hinzunahme weiterer Tools (z. B. Mindmapping, Brainstorming) unterstützt (ZIMBARDO/GERRIG 2008).

Insgesamt sollte versucht werden, mit den im Gespräch zur Verfügung stehenden Ressourcen aus personaler und materieller Ebene auszukommen, um Lösungsstrategien zu finden. Falls die vorhandenen Ressourcen nicht ausreichend sind, müsste in einem ersten Schritt geklärt werden, wie diese Ressourcen zu bekommen sind, um überhaupt das Problem anzugehen. Dies würde jedoch die Beendigung des aktuellen Gesprächs bedeuten bzw. die Konsensfindung hin zu der Frage, welche Schritte zur Erweiterung der Ressourcen notwendig wären.

Reichen die vorhandene Ressourcen aus, dann sollte zum Abschluss des Gesprächs versucht werden, klare und eindeutige Schritte vorliegen zu haben, nach denen das anfängliche Problem angegangen werden kann. Ferner müssten die daraus resultierenden Aufgaben den Gesprächspartnern zugeteilt werden und die Messung der Ergebnisse aus der Aufgabenumsetzung transparent sein. Eventuell bietet sich hier die Definition von Meilensteinen und die in Aussichtstellung von kleinen Vergütungen in Prämien an.

Studienheft

Wirtschaftlichkeit in der Küche

Autorin

Prof. Dr. Axel Gruner

Mariana Puseljic

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels sind Sie in der Lage,

- Ziele und Instrumente der Preispolitik aufzuzählen;
- Rechtliche Hinweise zur Preisauszeichnung zu nennen;
- Preisbildungsverfahren zu beschreiben;
- Preise für Speisen und Getränke anzugeben sowie deren strukturellen Aufbau zu erklären;
- Grundzüge des Yield Managements aufführen zu können;
- Gastronomiepreise zu kalkulieren.

Definition Der Preis versteht sich als Transaktionspunkt zwischen Angebot und Nachfrage eines **Produktes** bzw. einer **Dienstleistung**.

Die Preispolitik verfolgt das Ziel, im Rahmen der Preisgestaltung Kaufanreize zu setzen und damit für das Unternehmen einen Ertrag zu erwirtschaften. Ein wichtiges Entscheidungsproblem ist die Preisuntergrenze, da damit die Basis für den zu erwartenden Ertrag festgelegt wird. Die Preisobergrenze wird in der Regel durch die Nachfrage festgelegt. Sie liegt grundsätzlich dort, wo der vom Kunden wahrgenommene Preis mit seiner Wertschätzung des Angebotes (z. B. Restaurantkategorie wie Schnellrestaurant oder Gourmettempel) übereinstimmt.

Die Preisuntergrenze basiert auf der Teilkostenrechnung oder der Vollkostenrechnung des Unternehmens, welche unter anderem die Produktions-, Personal- und Materialkosten berücksichtigen. Es ist zu beachten, dass zumindest die variablen Kosten gedeckt werden (z. B. Material- und Energiekosten). Dies ist die kurzfristige Preisuntergrenze. In diesem Fall ist der Deckungsbeitrag gleich null. Von der langfristigen Preisuntergrenze ist die Rede, wenn sowohl die variablen als auch die fixen Kosten (z. B. Pacht, Abschreibungen, Löhne für Festangestellte) durch den erzielten Preis gedeckt sind. Die langfristige Preisuntergrenze kennzeichnet die Gewinnschwelle (Break-even-point), bei der die Gesamtkosten gedeckt sind und der Gewinn gleich null ist.

Mittels der kostenorientierten Preispolitik wird also nicht etwa die Höhe des zu verlangenden Preises festgelegt, sondern sie liefert die Grundlage für die Entscheidung, ob sich die Produktion und/oder der Vertrieb des Angebotes rechnet.

In der Gastronomie wird der Preis immer als Preis für Speisen und Getränke verstanden.

Im Preisbildungsprozess wird zwischen dem Preisbildungsverfahren und dem Preisdifferenzierungsverfahren unterschieden (vgl. GRUNER u. a. 2008).

4.1 Preisangaben

In Gaststätten, Restaurants und ähnlichen Betrieben erfolgt die Information des (potenziellen) Gastes über den Preis durch Preisverzeichnisse, in denen Speisen und Getränke zum Angebot gelangen, die ausgelegt werden müssen.

In Bedienrestaurants genügt es nicht, einen öffentlichen, einmaligen Aushang vorzunehmen. Für Restaurants mit Selbstbedienung kann eine Liste erstellt werden, die für alle Gäste sichtbar ausgehängt wird, z. B. in der Nähe der Kasse.

In Beherbergungsbetrieben müssen dem Gast auf Wunsch eine Preisliste sowie die Allgemeinen Geschäftsbedingungen zur Verfügung gestellt werden. Der Aushang der Preise im Hotelzimmer ist nicht erforderlich.

Eine wichtige gesetzliche Grundlage für die Preisangaben bzw. Preisauszeichnungen bildet die Verordnung zur Regelung von Preisangaben (PAngV) vom 14.03.1985. Dort sind die wichtigsten Grundsätze über die Preisangaben für angebotene Waren und Dienstleistungen im Einzelhandel sowie im Dienstleistungsgewerbe (darunter auch das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe) enthalten.

**Gesetzliche
Grundlage**

Preisverzeichnisse müssen folgendermaßen ausgelegt oder ausgehändigt werden:

- Vor Entgegennahme der Bestellung oder auf besonderes Verlangen wird das Preisverzeichnis in Form der Speisen- und/oder Getränkekarte überreicht.
- Auf jedem Tisch liegt eine Speisen- und Getränkekarte aus.
- Die Speisen- und Getränkekarte ist gut lesbar auf andere Weise angebracht.



4. Preispolitik

Alle Angebote des jeweiligen Betriebes müssen ausgezeichnet werden. Die in den Preisverzeichnissen (z. B. Speisen- und Getränkekarten) aufgeführten Preise müssen Endpreise sein, d. h., alle eventuellen Zuschläge (z. B. Umsatzsteuer) müssen enthalten sein (Grundsatz der Preiswahrheit und Preisklarheit).

Bei der Speisen- und Getränkekartengestaltung sind außerdem folgende Vorschriften zu beachten:

- Variable Preisangaben sind nicht zulässig.
- Angaben wie „Preis nach Gewicht bzw. Größe“ sind ebenfalls unzulässig.
- Bei Getränken ist die zum Angebot kommende Menge zu nennen.
- Zusatzstoffe (Konservierungsstoffe, Farbstoffe und andere Stoffe) müssen laut Zusatzstoff-Zulassungsverordnung angegeben werden, da diese bei bestimmten Personen Nebenwirkungen wie Hautrötungen, Allergien, Atemnot etc. auslösen können. Die Angaben dürfen in Fußnoten angebracht werden (z. B. Irischer Räucherlachs auf Toast¹) mit Sahnemeerrettich³), die in der Fußzeile zu erläutern sind (z. B. 1: mit Konservierungsstoff, 2: mit Farbstoff, 3: geschwefelt).

4.2 Preisbildung

Bei der Preisgestaltung werden drei Methoden unterschieden:

1. Kostenorientierte Preisbildung

Basierend auf den bekannten Kostengrößen und der Kostenstruktur wird der zu erwartende Verkaufspreis festgelegt.

2. Konkurrenzorientierte Preisbildung

In Abhängigkeit der Preisbildung der Wettbewerber wird der eigene Verkaufspreis gebildet.

3. Nachfrageorientierte Preisbildung (Synonym: marktorientierter Preis)

Abhängig von der Nachfrage und Zahlungsbereitschaft der Gäste wird ein Preis definiert (vgl. GRUNER u. a. 2008).

4.3 Preisdifferenzierung

Die Preisdifferenzierung ist eine preispolitische Maßnahme, mit der die Preisgestaltung unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte vorgenommen wird. Sie kann untergliedert werden in:

1. Zeitbezogene Preisdifferenzierung (= saisonale Schwankungen, Saisonalität)
2. Zielgruppenbezogene Differenzierung (z. B. Studenten, Unternehmen, Regierungsmitarbeiter etc.)
3. Umsatzbezogene Differenzierung (volumenabhängiger Preis)
4. Reservierungs- oder buchungszeitpunktbezogene Differenzierung (Vorausbuchungsfristen, Frühbucherrabatte)
5. Aufenthaltsdauerbezogene Differenzierung in Beherbergungsbetrieben bei beispielsweise Menü- oder Halbpensionspreisen (Dauer, Länge des Aufenthaltes)
6. Absatzraumbezogene Differenzierung (beachtet die Preisgestaltung in den lokalen Märkten und damit die jeweilige Nachfragesituation bzw. Kaufkraftgestaltung)

