

EUROPA-FACHBUCHREIHE  
für wirtschaftliche Bildung

# Büro 2.1

## Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

### Informationsband XL

Lernfelder 7 - 13

2. Auflage

Camin Debus Ellies Gieske Keiser Kramer Laroche Schneider Scholz

VERLAG EUROPA-LEHRMITTEL  
Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG  
Düsselberger Straße 23  
42781 Haan-Gruiten  
Europa-Nr.: 72993



## **Verfasser**

Dr. Gerd Keiser †  
Begründer des Programms Büro 2.1  
  
Britta Camin, 68775 Ketsch  
Martin Debus, 45659 Recklinghausen  
Cordula Ellies, 37075 Göttingen  
Anita Gieske, 56424 Staudt  
Holger Kramer, 40764 Langenfeld  
Andreas Laroche, 46535 Dinslaken  
Alexander Schneider, 76857 Eußerthal  
Annika Scholz, 45665 Recklinghausen

## **Verlagslektorat**

Anke Hahn

2. Auflage 2018

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Behebung von Druckfehlern untereinander unverändert sind.

ISBN 978-3-8085-2472-5

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

© 2018 by Verlag Europa-Lehrmittel, Nourney, Vollmer GmbH & Co. KG, 42781 Haan-Gruiten  
Umschlag, Satz: Grafische Produktionen Jürgen Neumann, 97222 Rimpar  
Umschlagkonzept: tiff.any GmbH, 10999 Berlin  
Umschlagfoto: © william87-fotolia.com  
Druck: Printer Trento S.r.l., 38121 Trento (I)

## Vorwort

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein Lehr- und Lernbuch für den neugeordneten Ausbildungsberuf „**Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement**“ und richtet sich an

- alle Berufsschulklassen mit verkürzter Ausbildung bzw.
- alle Bundesländer mit individueller curricularer Reihung.

Der **Informationsband XL** ist Bestandteil des umfassenden Europa-Programms **Büro 2.1**. Dieses Programm wurde zur Entwicklung einer beruflichen Handlungskompetenz für die Bearbeitung von Geschäfts- und Büroprozessen in den kaufmännischen Abteilungen von Unternehmen der verschiedensten Wirtschaftsbereiche oder im öffentlichen Dienst erstellt.

**Büro 2.1** ist ein **modernes Komplettprogramm**. Es folgt dem kompetenzorientierten Rahmenlehrplan nach dem Lernfeldkonzept. Die Unterrichtswerke des Programms (**Informationsbände** und **Arbeitsbücher mit Lernsituationen** für alle Jahrgangsstufen sowie die entsprechenden **Lehrerlösungen, Hefte zur Informationsverarbeitung** in Excel, Word und PowerPoint, **Lernspiele**, konventionelle und digitale **Prüfungsvorbereitung** für Teil 1 und Teil 2 der gestreckten Abschlussprüfung sowie **Office now!** inkl. digitalem Vokabeltrainer für den Englischunterricht) sind aufeinander abgestimmt. Sie sind gezielt an einer Didaktik ausgerichtet, die **Handlungsorientierung** betont und Lernende zu **selbstständigem Planen, Durchführen, Kontrollieren und Beurteilen** von Arbeitsaufgaben unter Berücksichtigung aller Kompetenzdimensionen führt. Dabei wird die berufliche Wirklichkeit als Ganzes mit ihren ökonomischen, ökologischen, rechtlichen und sozialen Aspekten erfasst.

Das Konzept von **Büro 2.1**, das handlungs- und fachsystematische Strukturen miteinander verschränkt, deckt alle Anforderungen des Ausbildungsberufes von der fachlichen Aufgabenerfüllung bis hin zu einem reflektierten Verständnis von Handeln in beruflichen Zusammenhängen ab. Ein Vorschlag für eine **kompetenzorientierte didaktische Jahresplanung** unterstützt die Arbeit im Bildungsgang.

Der vorliegende **Informationsband XL** umfasst die **Lernfelder 7 – 13** des Rahmenlehrplans.

Die Inhalte entsprechen konsequent den **Aufgabenprofilen des modernen Büromanagements**. Die Informationen sind schülergerecht, übersichtlich und verständlich aufbereitet und werden anschaulich in zahlreichen Beispielen, Tabellen, Struktogrammen und kurzen, präzisen Zusammenfassungen präsentiert. **Aufgabenblöcke** nach jedem Teilkapitel ergänzen die informativen Darstellungen. Die ausdrückliche Einbeziehung kommunikativer Aspekte (**Fachsprache** und **Fremdsprache als integrative Bestandteile**) sowie der **Informationsverarbeitung im Anwendungszusammenhang** unterstützt die Entwicklung einer ganzheitlichen, prozessorientierten Handlungskompetenz.

Die systematisierenden Sachdarstellungen stellen zudem die zur Bewältigung der **Lernsituationen** von **Büro 2.1** notwendigen **Wissensbestände** vollständig bereit; sie greifen aber auch verallgemeinernd über die Situationsbezüge hinaus, z. B. durch zahlreiche Hinweise auf Gesetzestexte.

### Ihr Feedback ist uns wichtig!

Wenn Sie mithelfen möchten, dieses Buch für die kommenden Auflagen noch weiter zu optimieren, schreiben Sie uns unter [lektorat@europa-lehrmittel.de](mailto:lektorat@europa-lehrmittel.de).

Das Autorenteam freut sich auf Anregung und Unterstützung durch Kritik und wünscht erfolgreiches Arbeiten mit dem neuen Lehrwerk.

# Inhaltsverzeichnis

<b>LF 7 Gesprächssituationen bewältigen .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Grundlagen der Kommunikation erfassen .....</b>	<b>14</b>
1.1 Gesprächssituationen und -arten.....	14
1.2 Ebenen der Kommunikation.....	14
1.3 Formen der Kommunikation .....	15
1.4 Kommunikationsmodelle.....	16
1.4.1 Eisbergmodell der Kommunikation .....	16
1.4.2 Schulz von Thun: 4-Ohren-Modell .....	16
1.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	18
<b>2 Techniken und Regeln der Gesprächsführung anwenden .....</b>	<b>20</b>
2.1 Aktives Zuhören.....	20
2.2 Ich-Botschaften.....	20
2.3 Fragetechniken .....	21
2.4 Sprache und Verhalten.....	22
2.5 Argumentation .....	23
2.5.1 Vorbereitung der Argumentation.....	24
2.5.2 Argumenttypen .....	25
2.5.3 Aufbau einer Argumentation .....	25
2.6 Gesprächsregeln .....	26
2.7 Zusammenfassung und Aufgaben.....	27
<b>3 Informations- und Beratungsgespräche vorbereiten .....</b>	<b>29</b>
3.1 Organisatorische Voraussetzungen.....	29
3.1.1 Terminierte Informations- und Beratungsgespräche .....	29
3.1.2 Spontane Informations- und Beratungsgespräche .....	31
3.1.3 Informations- und Beratungsgespräche am Telefon .....	31
3.2 Berücksichtigung von betrieblichen und rechtlichen Regelungen .....	32
3.2.1 Betriebliche Regelungen bei Videokonferenzen .....	32
3.2.2 Rechtliche Regelungen bei Telefongesprächen.....	32
3.3 Vorbereitung der Gesprächsinhalte: Gesprächsziele und Argumente.....	34
3.4 Gesprächspartner.....	36
3.4.1 Gesprächs- und Kundentypen .....	36
3.4.2 Gesprächsverhalten in unterschiedlichen Kulturen .....	37
3.5 Zusammenfassung und Aufgaben .....	38
<b>4 Informations- und Beratungsgespräche durchführen .....</b>	<b>40</b>
4.1 Gesprächsphasen .....	40
4.1.1 Begrüßung und Gesprächseinstieg.....	40
4.1.2 Bedarfsermittlung .....	40
4.1.3 Produktpräsentation .....	41
4.1.4 Nutzenargumentation .....	41
4.1.5 Preisargumentation .....	41
4.1.6 Einwandbehandlung .....	42
4.1.7 Serviceangebote .....	45
4.1.8 Zusatzleistungen.....	45
4.1.9 Verkaufs- und Gesprächsabschluss .....	46
4.1.10 Besonderheiten bei Telefongesprächen .....	47

4.2	Informieren und Beraten in einer fremden Sprache .....	49
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	50
<b>5</b>	<b>Mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen .....</b>	<b>52</b>
5.1	Umgang mit Konflikten.....	52
5.1.1	Konfliktsituationen und ihre Ursachen .....	52
5.1.2	Anzeichen von Konflikten.....	54
5.1.3	Strategien zur Konfliktvermeidung und -bewältigung.....	55
5.2	Umgang mit Beschwerden und Reklamationen .....	58
5.2.1	Beschwerdeursachen .....	59
5.2.2	Phasen des Beschwerdegesprächs.....	60
5.2.3	Berücksichtigung von kulturbedingten Besonderheiten .....	61
5.2.4	Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung .....	61
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	63
<b>6</b>	<b>Exkurs: Beurteilung von Gesprächen .....</b>	<b>65</b>
6.1	Kriterienkatalog zur Beurteilung der Gespräche.....	65
6.2	Feedbackregeln.....	66
<b>LF 8</b>	<b>Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen .....</b>	<b>67</b>
<b>1</b>	<b>Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben .....</b>	<b>68</b>
1.1	Ziele der Personalwirtschaft .....	70
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft .....	71
1.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	73
<b>2</b>	<b>Den Personalbestand und Personalbedarf planen .....</b>	<b>75</b>
2.1	Personalbestandsplanung.....	75
2.2	Personalbedarfsplanung.....	77
2.2.1	Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung .....	77
2.2.2	Methoden der quantitativen Personalbedarfsplanung.....	78
2.2.3	Durchführung der quantitativen Personalbedarfsplanung .....	80
2.2.4	Qualitative Personalbedarfsplanung .....	81
2.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	83
<b>3</b>	<b>Personal beschaffen .....</b>	<b>85</b>
3.1	Personalbeschaffungswege .....	85
3.1.1	Interne Personalbeschaffung .....	86
3.1.2	Externe Personalbeschaffung .....	87
3.1.3	Stellenanzeige .....	90
3.2	Bewerbung .....	92
3.2.1	Bewerbungsunterlagen.....	92
3.2.2	Tipps zur Gestaltung der Bewerbung .....	93
3.3	Personalauswahl .....	96
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	104

# Inhaltsverzeichnis

<b>4 Rechtliche Grundlagen bei der Personaleinstellung beachten und Arbeitsverträge schließen .....</b>	<b>108</b>
<b>4.1 Rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses .....</b>	<b>108</b>
<b>4.1.1 Rang- und Günstigkeitsprinzip.....</b>	<b>108</b>
<b>4.1.2 Tarifverträge.....</b>	<b>109</b>
<b>4.1.3 Betriebsvereinbarungen .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2 Arbeitsvertrag.....</b>	<b>112</b>
<b>4.2.1 Rechtliche Grundlagen und Inhalte des Arbeitsvertrages.....</b>	<b>112</b>
<b>4.2.2 Arten des Arbeitsvertrages.....</b>	<b>114</b>
<b>4.3 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>117</b>
<b>5 Personal betreuen und Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen .....</b>	<b>120</b>
<b>5.1 Personaleinführung.....</b>	<b>120</b>
<b>5.2 Personalverwaltung .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2.1 Personalpapiere und Personalunterlagen .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2.2 Personalakte und Personaldatenverwaltung.....</b>	<b>122</b>
<b>5.2.3 Datenschutz in Beschäftigungsverhältnissen .....</b>	<b>123</b>
<b>5.3 Personaleinsatz .....</b>	<b>127</b>
<b>5.3.1 Arbeitszeitmodelle .....</b>	<b>127</b>
<b>5.3.2 Berücksichtigung wichtiger Rechtsregelungen beim Personaleinsatz .....</b>	<b>129</b>
<b>5.3.3 Personaleinsatzplanung .....</b>	<b>134</b>
<b>5.3.4 Personalstatistiken .....</b>	<b>135</b>
<b>5.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>136</b>
<b>6 Maßstäbe der Entlohnung beachten und Löhne und Gehälter abrechnen .....</b>	<b>140</b>
<b>6.1 Lohngerechtigkeit .....</b>	<b>140</b>
<b>6.2 Entgeltformen.....</b>	<b>141</b>
<b>6.2.1 Zeitlohn.....</b>	<b>142</b>
<b>6.2.2 Leistungslohn .....</b>	<b>142</b>
<b>6.2.3 Ergänzende Entgeltformen .....</b>	<b>144</b>
<b>6.3 Lohn- und Gehaltsabrechnung.....</b>	<b>145</b>
<b>6.3.1 Abzüge vom Bruttoentgelt .....</b>	<b>146</b>
<b>6.3.2 Berechnung der Steuern .....</b>	<b>148</b>
<b>6.3.3 Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge .....</b>	<b>151</b>
<b>6.3.4 Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung .....</b>	<b>152</b>
<b>6.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>156</b>
<b>7 Personalentwicklung planen und Personal beurteilen.....</b>	<b>160</b>
<b>7.1 Personalentwicklung .....</b>	<b>160</b>
<b>7.1.1 Ziele der Personalentwicklung .....</b>	<b>160</b>
<b>7.1.2 Maßnahmen der Personalentwicklung.....</b>	<b>161</b>
<b>7.1.3 Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung .....</b>	<b>162</b>
<b>7.2 Personalbeurteilung .....</b>	<b>163</b>
<b>7.2.1 Beurteilungsarten .....</b>	<b>164</b>
<b>7.2.2 Beurteilungsverfahren.....</b>	<b>164</b>
<b>7.3 Arbeitszeugnisse .....</b>	<b>165</b>
<b>7.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>169</b>

<b>8 Arbeitsverhältnisse beenden.....</b>	<b>172</b>
8.1 Arten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen .....	172
8.1.1 Ordentliche Kündigung .....	172
8.1.2 Außerordentliche Kündigung.....	175
8.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	175
8.3 Zusammenfassung und Aufgaben.....	178
<b>LF 9 Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten .....</b>	<b>181</b>
<b>1 Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren .....</b>	<b>182</b>
1.1 Geschäftsprozesse und Zahlungsströme .....	182
1.2 Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse .....	183
1.3 Liquidität als Unternehmensziel.....	185
1.4 Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität.....	186
1.5 Betriebliche Finanzierung .....	187
1.5.1 Zusammenhang von Finanzierung und Investition.....	187
1.5.2 Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung.....	188
1.6 Finanzplanung .....	191
1.6.1 Kapitalbedarfsrechnung.....	191
1.6.2 Liquiditätsplan .....	193
1.7 Zusammenfassung und Aufgaben.....	195
<b>2 Liquidität sichern .....</b>	<b>198</b>
2.1 Bonitätsprüfung und Terminkontrolle .....	198
2.1.1 Bonitätsprüfung.....	198
2.1.2 Überwachung des Zahlungseingangs.....	200
2.2 Zahlungsverzug .....	201
2.2.1 Voraussetzungen für Zahlungsverzug .....	202
2.2.2 Rechte des Gläubigers (Verkäufers) .....	204
2.3 Mahnverfahren .....	205
2.3.1 Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren .....	205
2.3.2 Gerichtliches Mahnverfahren .....	207
2.3.3 Exkurs: Zinsrechnung.....	211
2.3.4 Verjährung von Forderungen.....	215
2.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	218
<b>3 Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden.....</b>	<b>222</b>
3.1 Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen .....	222
3.1.1 Kaufmannseigenschaften.....	222
3.1.2 Firma.....	223
3.1.3 Handelsregister.....	225
3.2 Rechtsformen von Unternehmen .....	226
3.2.1 Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen .....	227
3.2.2 Einzelunternehmung.....	228
3.2.3 Kommanditgesellschaft (KG) .....	230
3.2.4 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) .....	233
3.3 Zusammenfassung und Aufgaben.....	236

# Inhaltsverzeichnis

<b>4 Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen.....</b>	<b>240</b>
4.1 Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten.....	240
4.2 Eigenfinanzierung .....	241
4.2.1 Selbstfinanzierung .....	241
4.2.2 Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung .....	243
4.2.3 Beurteilung der Eigenfinanzierung .....	245
4.3 Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung) .....	246
4.3.1 Kreditfinanzierung .....	246
4.3.2 Darlehensarten nach der Verfügbarkeit.....	250
4.3.3 Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung) .....	253
4.4 Leasing und Factoring.....	253
4.4.1 Leasing.....	253
4.4.2 Factoring.....	257
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	259
<b>5 Kreditsicherheiten abwägen .....</b>	<b>264</b>
5.1 Personalsicherheiten .....	264
5.1.1 Einfacher Personalkredit (Blankokredit).....	264
5.1.2 Bürgschaft (verstärkter Personalkredit).....	265
5.2 Dingliche Sicherheiten.....	267
5.2.1 Lombardkredit (Pfandrecht).....	267
5.2.2 Sicherungsübereignungskredit.....	268
5.2.3 Eigentumsvorbehalt.....	270
5.2.4 Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld).....	270
5.3 Zusammenfassung und Aufgaben.....	273
<b>LF 10 Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern.....</b>	<b>275</b>
<b>1 Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen.....</b>	<b>276</b>
1.1 Gesamtergebnis – Betriebsergebnis .....	276
1.2 Aufwendungen und Erträge – Kosten und Leistungen.....	277
1.3 Sachliche Abgrenzungsrechnung – Ergebnistabelle.....	277
1.3.1 Neutrale Aufwendungen und Erträge .....	278
1.3.2 Kalkulatorische Kosten.....	281
1.3.3 Ergebniskontrolle und Interpretation der Ergebnistabelle.....	285
1.3.4 Kategorisierung von Aufwendungen und Kosten.....	286
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	287
<b>2 Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden .....</b>	<b>291</b>
2.1 Ziele und Aufgaben der Vollkostenrechnung .....	291
2.2 Kostenstellenrechnung .....	292
2.2.1 Aufgaben der Kostenstellenrechnung .....	292
2.2.2 Kostenstellen bilden.....	292
2.2.3 Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – BAB I .....	293
2.2.4 Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze.....	296
2.2.5 Zusammenfassung und Aufgaben .....	299

<b>2.3 Kostenträgerrechnung .....</b>	<b>304</b>
2.3.1 Kalkulation der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation (Kalkulationsschema) .....	304
2.3.2 Kostenüberdeckung bzw. Kostenunterdeckung durch Vergleich von Ist- und Normalkosten (Nachkalkulation) .....	306
2.3.3 Zusammenfassung und Aufgaben .....	311
<b>3 Handelswaren kalkulieren.....</b>	<b>316</b>
3.1 Positionen der Handelskalkulation.....	316
3.1.1 Handlungskosten.....	316
3.1.2 Gewinn .....	317
3.1.3 Vertreterprovision, Kundenskonto und Kundenrabatt .....	317
3.2 Handelskalkulation als Vorwärts- und Rückwärtsskalkulation.....	317
3.2.1 Vorwärtsskalkulation.....	317
3.2.2 Rückwärtsskalkulation.....	319
3.3 Kalkulationszuschlagssatz, Kalkulationsfaktor und Handelsspanne .....	320
3.3.1 Kalkulationszuschlagssatz .....	321
3.3.2 Kalkulationsfaktor.....	322
3.3.3 Handelsspanne .....	322
3.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	323
<b>4 Die Teilkostenrechnung durchführen.....</b>	<b>326</b>
4.1 Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnung .....	326
4.2 Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion).....	327
4.3 Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung .....	328
4.3.1 Berechnung von Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis .....	328
4.3.2 Arten der Deckungsbeitragsrechnung.....	329
4.4 Anwendungsmöglichkeiten der Teilkostenrechnung .....	330
4.4.1 Gewinnschwellenermittlung (Break-even-Point) .....	330
4.4.2 Preisuntergrenzen.....	332
4.4.3 Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages .....	335
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben .....	336
<b>LF 11 Geschäftsprozesse darstellen und optimieren.....</b>	<b>343</b>
<b>1 Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen.....</b>	<b>344</b>
1.1 Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen .....	344
1.1.1 Grundstruktur von Geschäftsprozessen.....	344
1.1.2 Eigenschaften von Geschäftsprozessen .....	345
1.1.3 Prozessarten .....	347
1.2 Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation .....	349
1.2.1 Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen) .....	349
1.2.2 Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung .....	354
1.2.3 Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform.....	355
1.3 Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement .....	359
1.3.1 Begriff des Qualitätsmanagements .....	359
1.3.2 Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001 .....	359
1.3.3 Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001 .....	360
1.4 Zusammenfassung und Aufgaben .....	361

# Inhaltsverzeichnis

<b>2 Gesch鋐tsprozesse abbilden und optimieren .....</b>	<b>364</b>
<b>2.1 Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Gesch鋐tsprozessen .....</b>	<b>364</b>
<b>2.1.1 Vorgehensmodell zur Gesch鋐tsprozessoptimierung.....</b>	<b>364</b>
<b>2.1.2 Ist-Aufnahme von Gesch鋐tsprozessen (Erhebungsmethoden).....</b>	<b>365</b>
<b>2.2 Darstellung von Gesch鋐tsprozessen .....</b>	<b>368</b>
<b>2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK).....</b>	<b>368</b>
<b>2.2.2 Flussdiagramme.....</b>	<b>378</b>
<b>2.2.3 Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme .....</b>	<b>382</b>
<b>2.2.4 Ablaufdiagramme.....</b>	<b>383</b>
<b>2.3 Schwachstellenanalyse und Optimierung .....</b>	<b>384</b>
<b>2.3.1 Schwachstellen in Gesch鋐tsprozessen .....</b>	<b>384</b>
<b>2.3.2 Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Gesch鋐tsprozessen .....</b>	<b>386</b>
<b>2.4 Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm .....</b>	<b>388</b>
<b>2.4.1 Darstellung mit Zeichenschablone .....</b>	<b>388</b>
<b>2.4.2 Darstellung mit MS-Office Produkten.....</b>	<b>388</b>
<b>2.4.3 Darstellung mit Modellierungssoftware .....</b>	<b>390</b>
<b>2.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>391</b>
 <b>LF 11 Veranstaltungen und Gesch鋐tsreisen organisieren .....</b>	 <b>399</b>
<b>1 Grundlagen von Veranstaltungen und Gesch鋐tsreisen beachten .....</b>	<b>400</b>
<b>1.1 Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Gesch鋐tsreisen.....</b>	<b>400</b>
<b>1.2 Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen.....</b>	<b>401</b>
<b>1.2.1 Veranstaltung.....</b>	<b>401</b>
<b>1.2.2 Gesch鋐tsreise .....</b>	<b>403</b>
<b>1.3 Versicherungen .....</b>	<b>403</b>
<b>1.4 Betriebliche Richtlinien .....</b>	<b>403</b>
<b>1.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>404</b>
<b>2 Veranstaltungen planen.....</b>	<b>406</b>
<b>2.1 Veranstaltungsarten unterscheiden .....</b>	<b>406</b>
<b>2.2 Veranstaltungskonzepte erstellen und 脦u脙ere Rahmenbedingungen festlegen.....</b>	<b>408</b>
<b>2.3 Veranstaltungsvorbereitung .....</b>	<b>411</b>
<b>2.3.1 Fallgebundene T鋞igkeitslisten (Zeit- und Arbeitspl鋍ne) .....</b>	<b>411</b>
<b>2.3.2 Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsrums.....</b>	<b>412</b>
<b>2.4 Schriftverkehr f黵 die Veranstaltung .....</b>	<b>415</b>
<b>2.4.1 Angebote und Angebotsvergleich.....</b>	<b>415</b>
<b>2.4.2 Buchungen .....</b>	<b>415</b>
<b>2.4.3 Einladungen .....</b>	<b>416</b>
<b>2.4.4 Tagungsunterlagen .....</b>	<b>417</b>
<b>2.5 Veranstaltung erfolgreich durchf黨ren .....</b>	<b>419</b>
<b>2.6 Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen .....</b>	<b>420</b>
<b>2.7 Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden .....</b>	<b>421</b>
<b>2.8 Zusammenfassung und Aufgaben.....</b>	<b>423</b>

<b>3 Geschäftstreisen effizient und aktiv gestalten .....</b>	<b>426</b>
3.1 <b>Informationen zur Geschäftsreise .....</b>	<b>427</b>
3.1.1 Rahmenbedingungen der Geschäftsreise .....	427
3.1.2 Wünsche der Reiseteilnehmer.....	427
3.2 <b>Ermittlung des Reiseprofils .....</b>	<b>428</b>
3.2.1 Beförderungs- und Verkehrsmittel .....	428
3.2.2 Unterbringungsarten und -möglichkeiten .....	430
3.2.3 Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel.....	430
3.3 <b>Auswahl der Reisemöglichkeiten .....</b>	<b>431</b>
3.3.1 Auswahlkriterien für den Reiseplan.....	431
3.3.2 Angebote zur Geschäftsreise .....	433
3.3.3 Buchung der Geschäftsreise.....	435
3.4 <b>Erstellung der Reisedokumente .....</b>	<b>435</b>
3.4.1 Anfertigung des Reiseplans.....	435
3.4.2 Bereitstellen der Reiseunterlagen .....	436
3.5 <b>Abrechnung der Geschäftsreise .....</b>	<b>439</b>
3.5.1 Reisekosten .....	439
3.5.2 Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten .....	441
3.6 <b>Nachbereitung der Geschäftsreise .....</b>	<b>441</b>
3.6.1 Dokumentation der Geschäftsreise .....	441
3.6.2 Feedback zum Reiseverlauf.....	442
3.7 <b>Zusammenfassung und Aufgaben .....</b>	<b>443</b>
 <b>LF 13 Ein Projekt planen und durchführen .....</b>	 <b>445</b>
1 <b>Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen .....</b>	<b>446</b>
1.1 Projektdefinition .....	446
1.2 Arten von Projekten.....	447
1.3 Wirtschaftliche Bedeutung des Projektmanagements .....	448
1.4 Analyse der Durchführbarkeit, Projektantrag, Projektauftrag.....	448
1.5 Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten .....	450
1.5.1 Auftraggeber.....	451
1.5.2 Lenkungsausschuss.....	451
1.5.3 Projektleitung .....	452
1.5.4 Projektteam.....	453
1.6 <b>Zusammenfassung und Aufgaben .....</b>	<b>453</b>
2 <b>Ein Projekt initiieren.....</b>	<b>455</b>
2.1 Kreativitätstechniken/-methoden.....	455
2.1.1 Brainstorming .....	455
2.1.2 Brainwriting.....	456
2.1.3 Denkhüte .....	457
2.1.4 Mindmap .....	458
2.2 Phasenmodelle der Projektorganisation .....	458
2.3 Projektziele und Meilensteine.....	459
2.4 Projektstart .....	460
2.5 <b>Zusammenfassung und Aufgaben .....</b>	<b>460</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>3 Den Projektablauf planen .....</b>	<b>462</b>
3.1 Projektstrukturplan .....	462
3.2 Arbeitspakete.....	463
3.3 Projektlaufplan.....	465
3.4 Terminplan.....	466
3.4.1 Gantt-Diagramm.....	466
3.4.2 Netzplan.....	467
3.5 Kapazitätsplan .....	470
3.6 Kostenplan.....	471
3.7 Risikomanagement .....	471
3.8 Zusammenfassung und Aufgaben.....	471
<b>4 Das Projekt durchführen und steuern .....</b>	<b>474</b>
4.1 Controlling des Projektes .....	474
4.2 Projektsteuerung.....	474
4.3 Dokumentation des Projektes .....	475
4.4 Informations- bzw. Kommunikationsmanagement.....	476
4.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	478
<b>5 Das Projekt abschließen.....</b>	<b>480</b>
5.1 Projektpräsentation.....	480
5.2 Projektauswertung.....	481
5.3 Projektabschlussarbeiten .....	482
5.3.1 Projektabschlussbericht.....	482
5.3.2 Auflösung des Projektteams .....	483
5.4 Zusammenfassung und Aufgaben.....	483
Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache .....	485
<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>487</b>

# Gesprächssituationen bewältigen



## Gesprächssituationen bewältigen

### • 1 Grundlagen der Kommunikation erfassen

LF 2

Für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist es nicht nur von großer Bedeutung, dass die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gut funktioniert, entscheidend ist auch, dass die Mitarbeiter in **Gesprächssituationen mit Geschäftspartnern** angemessen und sachgerecht handeln. Die Basis hierfür ist in diesen Fällen ebenfalls, dass die Regeln der Gesprächsführung befolgt werden und ein Bewusstsein dafür vorhanden ist, welche Wirkung Sprache auf den Menschen hat.

### • 1.1 Gesprächssituationen und -arten

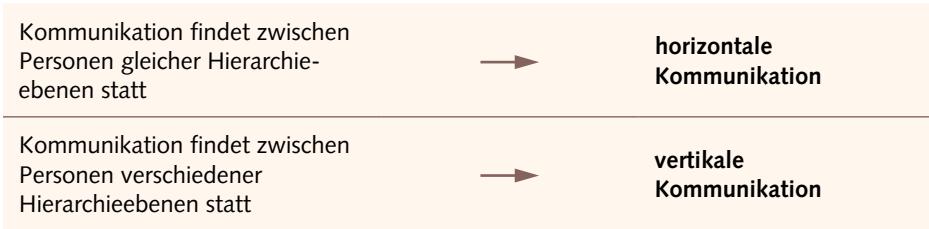
Je nach Gesprächssituation entscheidet es sich, welche Regeln der Gesprächsführung von besonderer Bedeutung sind und mithilfe welcher Techniken man angemessen auf den Gesprächspartner eingehen sollte. Bei Gesprächen mit Geschäftspartnern lassen sich aus den Gesprächssituationen verschiedene Gesprächsarten ableiten:

Gesprächsarten		
Bezeichnung	Erläuterung	Beispiele
<b>Informationsgespräch</b> 	Informationen werden weitergegeben.	Die Verkaufsleiterin der FanGusto GmbH, Melanie Rath, informiert Frank Möller, Inhaber des Hotels „Zum Kronprinzen“ und Kunde der FanGusto GmbH, über das Röstverfahren, das die FanGusto GmbH für die Kaffees anwendet.
<b>Beratungsgespräch</b> 	Im Hinblick auf eine bestimmte Situation werden Empfehlungen oder Rat-schläge erteilt.	Frank Möller möchte eine weitere Kaffeesorte in sein Sortiment aufnehmen. Frau Rath lässt sich seine Wünsche und Ideen schildern und gibt darauf aufbauend ihre Empfehlungen ab.
<b>Beschwerdegespräch</b> 	Beschwerden werden vorgebracht und im Gespräch wird versucht, eine Lösung zu finden.	Eine Kundin beschwert sich über die Unfreundlichkeit des Verkaufspersonals im Ladengeschäft. Im Gespräch schildert die Kundin die Situation und es wird nach einer Lösung zur Zufriedenheit aller gesucht.
<b>Reklamationsgespräch</b> 	Bei der Reklamation spielt ein juristischer Hintergrund eine Rolle.	Eine Kundin beschwert sich darüber, dass das Dekor der Espressotassen, die sie bei der FanGusto GmbH gekauft hat, nach kurzer Zeit zu verblassen beginnt. Die Kundin erhält Ersatz für die Ware.

### • 1.2 Ebenen der Kommunikation

LF 2

Nicht nur im Unternehmen findet Kommunikation zwischen Personen entweder auf der gleichen oder auf verschiedenen Hierarchieebenen statt, auch bei Gesprächen mit Geschäftspartnern ist diese Unterscheidung zu treffen.

**Beispiel**

Kommunikationsebene	Beispiel	Erläuterung
<b>horizontale Kommunikation</b>	Die Verkaufsleiterin Melanie Rath der FanGusto GmbH unterhält sich mit Markus Mein, Verkaufsleiter der Kaffeerösterei „Meins“, über die neuesten Trends der Branche.	Beide Personen befinden sich auf der gleichen Hierarchieebene.
<b>vertikale Kommunikation</b>	Die Verkaufsleiterin der FanGusto GmbH informiert Frank Möller, Inhaber des Hotels „Zum Kronprinzen“ und Kunde der Fan-Gusto GmbH, über die neuesten Trends der Kaffeebranche.	Durch das Verhältnis Mitarbeiter – Kunde ergeben sich zwei Hierarchieebenen. Zwar hat Frau Rath einerseits einen Wissensvorsprung, andererseits muss sie auf die Wünsche ihres Kunden eingehen, um beispielsweise einen Verkaufsabschluss zu erreichen.

**• • 1.3 Formen der Kommunikation**

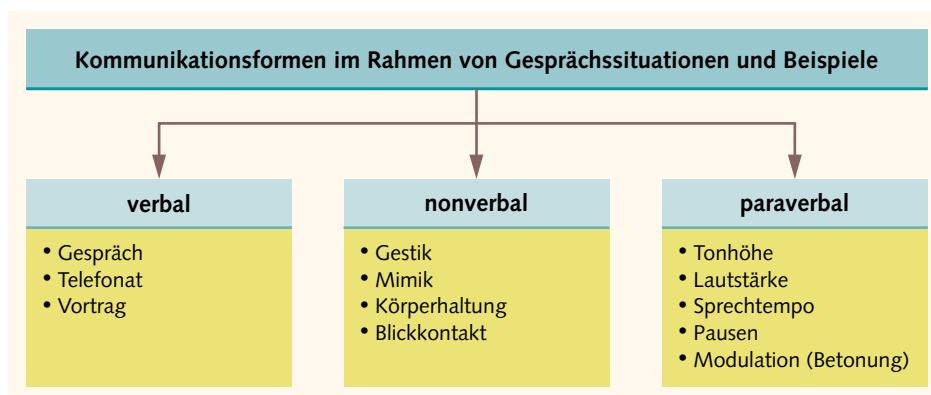
Nicht nur das, **was gesagt wird**, ist Bestandteil der Kommunikation, sondern auch **wie etwas gesagt wird**, hat entscheidenden Einfluss.

Das „**Was**“ findet Ausdruck im Rahmen der verbalen Kommunikation. Bei Gesprächen zwischen Geschäftspartnern ist hier die mündliche verbale Kommunikation von besonderer Bedeutung.

Das „**Wie**“ lässt sich unterteilen in die nonverbale und in die paraverbale Kommunikation.

**Merke**

„Der Ton macht die Musik!“ D. h., der Sinn des Gesagten lässt sich entscheidend über die paraverbale Kommunikation steuern.



# Gesprächssituationen bewältigen

## • 1.4 Kommunikationsmodelle

Nicht nur das „Was“ und das „Wie“ spielen in der Kommunikation eine entscheidende Rolle, sondern auch die Beziehung der Gesprächspartner untereinander beeinflusst deren Kommunikation.

### • 1.4.1 Eisbergmodell der Kommunikation

#### **Merke**

Ob die Kommunikation der Gesprächspartner gelingt oder nicht, hängt davon ab, ob beide Ebenen übereinstimmen oder nicht.

Paul Watzlawick (1921 – 2007), Kommunikationsforscher und Psychotherapeut, unterscheidet die Sach- und Beziehungsebene in der Kommunikation.

- ➔ Auf der **Sachebene** zeigt sich das, was man sagt.
- ➔ Auf der **Beziehungsebene** spiegeln sich die Faktoren wider, die die Interpretation des Gesagten beeinflussen.

Auf der Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungsebene basiert auch das Eisbergmodell der Kommunikation. Hiernach macht die Sachebene für das Gelingen der Kommunikation gerade einmal 20 Prozent aus, wohingegen die Beziehungsebene zu ca. 80 Prozent Einfluss auf das Gelingen der Kommunikation hat.

#### **Beispiel**



Die Frage eines Verkäufers an den Kunden: „Kann ich Ihnen helfen?“, kann in Abhängigkeit von der Beziehungsebene vom Kunden unterschiedlich interpretiert werden.

Findet der Kunde den Verkäufer sympathisch, so wird er sich über seine Frage freuen und sich gerne von ihm helfen lassen.

Hat der Kunde bislang überwiegend schlechte Erfahrungen mit Verkäufern gemacht, weil sie ihm beispielsweise Ware aufgedrängt haben, so wird er vermuten, dass der Verkäufer ihm nicht helfen, sondern etwas „aufschwatzen“ will.

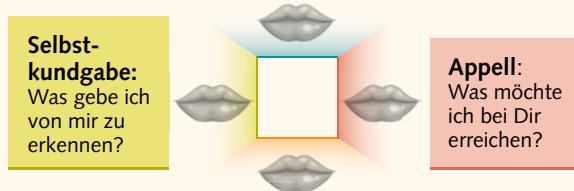
### • 1.4.2 Schulz von Thun: 4-Ohren-Modell

Friedemann Schulz von Thun erweiterte die Sach- und Beziehungsebene von Paul Watzlawick um zwei weitere Ebenen:

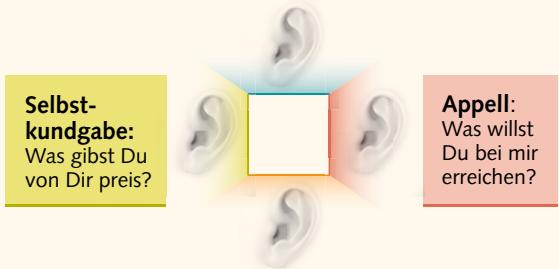
- ➔ die **Selbstkundgabe** und
- ➔ den **Appell**

und schuf damit das 4-Ohren-Modell. Danach enthält jede Äußerung vier verschiedene Botschaften. Entscheidend für das Gelingen des Gesprächs ist somit, dass die Aussagen der „vier Münden“ des Senders von den „vier Ohren“ des Empfängers möglichst genauso verstanden werden.

**Sachinformation:** Worüber informiere ich?



**Sachinformation:** Worüber werde ich informiert?



**Beziehungshinweis:** Was halte ich von Dir?

**Beziehungshinweis:** Was hälst Du von mir?

### Beispiel

Die Verkäuferin Nina Kaufmann spricht im Verkaufsraum der FanGusto GmbH einen Kunden mit der Frage an: „Wie kann ich Ihnen helfen?“

Bedeutungsebene	Erläuterung	Bedeutung
<b>Sachinformation</b>	Eine sachliche Information wird übermittelt.	<i>Ich möchte wissen, wie ich helfen kann.</i>
<b>Selbstkundgabe</b>	Der Sender teilt etwas über sich selbst mit.	<i>Ich bin kompetent – ich kann helfen.</i>
<b>Beziehungs-hinweis</b>	Der Sender zeigt beispielsweise durch den Tonfall seiner Äußerung oder die Formulierung, was er vom Empfänger hält.	<i>Ich glaube, Sie kennen sich nicht so gut aus und benötigen deshalb meine Hilfe.</i>
<b>Appell</b>	Der Sender möchte den Empfänger zu etwas veranlassen.	<i>Lassen Sie sich von mir helfen.</i>

### Tipp

### Beispiel

Hört der Empfänger (Kunde) die Äußerung des Senders mit seinen „vier Ohren“ genauso, wie der Sender (Verkäuferin) sie mit seinen „vier Mündern“ gesprochen hat, so wird er sachlich auf die Frage antworten und sagen, wie die Verkäuferin ihm helfen kann.

Hört er jedoch auf einem Ohr, z. B. auf dem Selbstkundegabearm, „mehr“ als der Sender damit aussagen wollte, so kann es zu Störungen in der Kommunikation kommen, weil er dann auf dieser Ebene vielleicht versteht: „Ich will dir auf jeden Fall etwas verkaufen.“, und gegebenenfalls ablehnend reagieren wird.

Kommunizieren Sie so genau und deutlich wie möglich.

Machen Sie sich klar, auf welchem der „vier Ohren“ Sie und Ihr Gesprächspartner am meisten hören und am empfindlichsten reagieren.

## — • 1.5 Zusammenfassung und Aufgaben

### Zusammenfassung

#### Gesprächssituationen und -arten

Aus Gesprächssituationen lassen sich folgende **Gesprächsarten** ableiten:

- Informationsgespräch, wenn Informationen weitergegeben werden
- Beratungsgespräch, wenn im Hinblick auf eine bestimmte Situation Empfehlungen oder Ratschläge erteilt werden
- Beschwerdegespräch, wenn eine Beschwerde vorgebracht wird und man im Gespräch versucht eine Lösung zu finden
- Reklamationsgespräch, wenn bei der Beschwerde ein juristischer Hintergrund eine Rolle spielt.

#### Ebenen der Kommunikation

Kommunikation kann auf **zwei Hierarchieebenen** stattfinden:

Von **horizontaler Kommunikation** spricht man, wenn sich die Gesprächspartner auf der gleichen Hierarchieebene befinden.

**Vertikale Kommunikation** bezeichnet die Verständigung zwischen Personen auf verschiedenen Hierarchieebenen.

#### Formen der Kommunikation

Drei Formen der Kommunikation lassen sich unterscheiden:

- **verbale** Kommunikation: z. B. in Form des Gesprächsinhaltes,
- **nonverbale** Kommunikation: z. B. erkennbar über die Gestik,
- **paraverbale** Kommunikation: z. B. im Hinblick auf die Lautstärke des Gesagten.

#### Kommunikationsmodelle

##### Eisbergmodell der Kommunikation:

unterscheidet zwischen Sach- und Beziehungsebene.

Auf das **Gelingen der Kommunikation** hat die Sachebene nur ca. 20, die Beziehungsebene jedoch ca. 80 Prozent Einfluss.

**4-Ohren-Modell von Schulz von Thun** gliedert sich in:

- Sachinformation: enthält die sachliche Information.
- Beziehungshinweis: zeigt, was der Sender vom Empfänger hält.
- Selbstkundgabe: verdeutlicht das, was der Sender über sich preisgibt.
- Appell: drückt einen Aufruf an den Empfänger aus.

Wichtig ist eine **genaue und zielgerichtete Kommunikation**, damit Missverständnisse zwischen den Gesprächspartnern vermieden werden.

## Aufgaben

1. Prüfen Sie folgende Aussagen auf ihre Richtigkeit. Die Antwort ist jeweils zu begründen.
  - (1) Es ist wichtig, Gesprächsarten zu unterscheiden.
  - (2) Die Formen der Kommunikation basieren auf der Unterscheidung zwischen dem, was gesagt wird, und dem, wie es gesagt wird.
  - (3) Für das Gelingen der Kommunikation hat die Sachebene einen Einfluss von ca. 80 Prozent.
  - (4) Der Mensch hört nicht nur mit „vier Ohren“, sondern er spricht auch mit „vier Mündern“.
2. Führen Sie zu jeder Gesprächsart ein Beispiel aus dem Alltag Ihres Ausbildungsbetrieb auf.
3. Ordnen Sie die folgenden Beispiele der entsprechenden Kommunikationsebene zu.
  - a) Melanie Rath, Verkaufsleiterin der FanGusto GmbH, hält einen Vortrag über die neuesten Verfahren der Kaffeeröstung vor den Kunden des Unternehmens.
  - b) Melanie Rath, Verkaufsleiterin, und Mario Gusto, Geschäftsführer der FanGusto GmbH, beraten sich über die Unternehmensziele für das kommende Geschäftsjahr.
  - c) Die Sachbearbeiter der Abteilung Verkauf, Nicole Rapp und Dirk Dörr, beraten sich darüber, wie sie beim morgigen Verkaufsgespräch vorgehen wollen.
4. Führen Sie folgende Sprechübungen durch.
  - a) Sprechen Sie die folgenden Sätze mit entgegengesetzter Mimik. Was ist Ihr Fazit?
    - Du bist ein Mistkerl!
    - Solche Frechheiten lasse ich mir nicht bieten!
    - Die Arbeit ist heute nicht zu schaffen!
  - b) Sprechen Sie die folgenden Sätze mit unterstützender Gestik und Mimik. Was ist Ihr Fazit?
    - Ich begrüße dich herzlich!
    - Nein! So geht das nicht!
    - Mir ist kalt!
  - c) Sprechen Sie den folgenden Satz mit den unterschiedlichen Betonungen mehrmals (Die Betonung liegt dabei jeweils auf dem fettgedruckten Wort). Was ist Ihr Fazit?
    - **Willst** du mir helfen?
    - Willst **du** mir helfen?
    - Willst du **mir** helfen?
    - Willst du mir **helfen**?
5. Ihre Ausbilderin sagt zu Ihnen: „Wenn Sie sich nicht mehr Mühe geben, wird das nichts werden.“  
Was hören Sie mit Ihren „vier Ohren“?

## • 2 Techniken und Regeln der Gesprächsführung anwenden

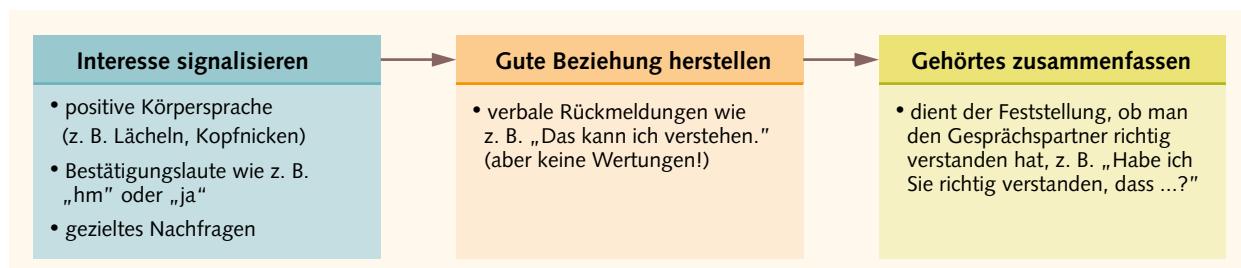
LF 2

Genaues Kommunizieren und Zuhören ist gar nicht so einfach. Die Anwendung bestimmter Techniken und Regeln kann hierbei hilfreich und bei der Gesprächsführung von Nutzen sein.

### • 2.1 Aktives Zuhören

LF 2

Nicht immer wird der Gesprächspartner klar und deutlich seine Wünsche und Bedürfnisse äußern. Kenntnisse darüber sind aber notwendig, um erfolgreich Informations-, Beratungs-, Beschwerde- oder Reklamationsgespräche zu führen. Über das aktive Zuhören gelingt es, dem Gesprächspartner zu signalisieren, dass man Interesse an ihm hat und abzusichern, ob man ihn richtig verstanden hat:



### • 2.2 Ich-Botschaften

Gerade in schwierigen Gesprächssituationen, wie z. B. bei Reklamations- oder Beschwerdegesprächen, ist es wichtig, dass die meist angespannte Situation zwischen den Gesprächspartnern nicht noch weiter eskaliert. Aussagen wie: „Da haben Sie mich völlig falsch verstanden.“ kann der Gesprächspartner besonders schnell in den „falschen Hals“ bekommen und sie so interpretieren, dass man ihm die Fähigkeit abspricht, Dinge richtig zu verstehen.

Ich-Botschaften hingegen sind viel **neutraler**: „Ich habe mich wohl leider nicht verständlich genug ausgedrückt.“ Durch den Ich-Bezug nimmt man dem Gesagten von vornherein die Aggressivität und es wirkt **höflicher**, wenn man beispielsweise sagt: „Ich bitte Sie, die Sache einmal von diesem Standpunkt aus zu betrachten.“ als die Aussage:

„Denken Sie noch einmal darüber nach.“

Aber nicht jeder Satz, der ein „Ich“ enthält, ist auch eine Ich-Botschaft. Eine Grundvoraussetzung ist, dass die Botschaft authentisch ist. Außerdem sollte sie nach Möglichkeit aus **drei Elementen** bestehen:

- ➔ Beschreibung des **Verhaltens**, das man erlebt und/oder das einen stört,
- ➔ das **Gefühl**, das durch die Störung ausgelöst wird,
- ➔ ein **Lösungsvorschlag**, der zur Veränderung der Situation führen soll.