

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 Rimpf
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.

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

LF 7	Gesprächssituationen bewältigen	13
1	Grundlagen der Kommunikation erfassen	14
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
2	Techniken und Regeln der Gesprächsführung anwenden	20
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
3	Informations- und Beratungsgespräche vorbereiten	29
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
4	Informations- und Beratungsgespräche durchführen	40
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
5	Mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen.....	52
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
6	Exkurs: Beurteilung von Gesprächen	65
6.1	Kriterienkatalog zur Beurteilung der Gespräche.....	65
6.2	Feedbackregeln.....	66
LF 8	Personalwirtschaftliche Aufgaben wahrnehmen	67
1	Ziele und Aufgaben der Personalwirtschaft beschreiben	68
1.1	Ziele der Personalwirtschaft	70
1.2	Aufgaben der Personalwirtschaft	71
1.3	Zusammenfassung und Aufgaben.....	73
2	Den Personalbestand und Personalbedarf planen	75
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
3	Personal beschaffen	85
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

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

8	Arbeitsverhältnisse beenden	172
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
LF 9	Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten	181
1	Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren	182
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
2	Liquidität sichern	198
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
3	Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden	222
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

4	Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen.....	240
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
5	Kreditsicherheiten abwägen	264
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
LF 10	Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern.....	275
1	Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen.....	276
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
2	Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden	291
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

2.3	Kostenträgerrechnung	304
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
3	Handelswaren kalkulieren	316
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 Rückwärtskalkulation	317
3.2.1	Vorwärtskalkulation	317
3.2.2	Rückwärtskalkulation	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
4	Die Teilkostenrechnung durchführen	326
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
LF 11	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	343
1	Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen	344
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

2 Geschäftsprozesse abbilden und optimieren	364
2.1 Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen	364
2.1.1 Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung.....	364
2.1.2 Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden).....	365
2.2 Darstellung von Geschäftsprozessen	368
2.2.1 Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK).....	368
2.2.2 Flussdiagramme.....	378
2.2.3 Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme	382
2.2.4 Ablaufdiagramme.....	383
2.3 Schwachstellenanalyse und Optimierung	384
2.3.1 Schwachstellen in Geschäftsprozessen	384
2.3.2 Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen	386
2.4 Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm	388
2.4.1 Darstellung mit Zeichenschablone	388
2.4.2 Darstellung mit MS-Office Produkten.....	388
2.4.3 Darstellung mit Modellierungssoftware	390
2.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	391
LF 11 Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren	399
1 Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten	400
1.1 Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen	400
1.2 Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen.....	401
1.2.1 Veranstaltung	401
1.2.2 Geschäftsreise	403
1.3 Versicherungen	403
1.4 Betriebliche Richtlinien	403
1.5 Zusammenfassung und Aufgaben.....	404
2 Veranstaltungen planen.....	406
2.1 Veranstaltungsarten unterscheiden	406
2.2 Veranstaltungskonzepte erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen.....	408
2.3 Veranstaltungsvorbereitung	411
2.3.1 Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne)	411
2.3.2 Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsraums.....	412
2.4 Schriftverkehr für die Veranstaltung	415
2.4.1 Angebote und Angebotsvergleich.....	415
2.4.2 Buchungen	415
2.4.3 Einladungen	416
2.4.4 Tagungsunterlagen.....	417
2.5 Veranstaltung erfolgreich durchführen	419
2.6 Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen	420
2.7 Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden	421
2.8 Zusammenfassung und Aufgaben.....	423

3	Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten	426
3.1	Informationen zur Geschäftsreise	427
3.1.1	Rahmenbedingungen der Geschäftsreise	427
3.1.2	Wünsche der Reisteteilnehmer	427
3.2	Ermittlung des Reiseprofils	428
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	Auswahl der Reismöglichkeiten	431
3.3.1	Auswahlkriterien für den Reiseplan	431
3.3.2	Angebote zur Geschäftsreise	433
3.3.3	Buchung der Geschäftsreise	435
3.4	Erstellung der Reisedokumente	435
3.4.1	Anfertigung des Reiseplans	435
3.4.2	Bereitstellen der Reiseunterlagen	436
3.5	Abrechnung der Geschäftsreise	439
3.5.1	Reisekosten	439
3.5.2	Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten	441
3.6	Nachbereitung der Geschäftsreise	441
3.6.1	Dokumentation der Geschäftsreise	441
3.6.2	Feedback zum Reiseverlauf	442
3.7	Zusammenfassung und Aufgaben	443

LF 13 Ein Projekt planen und durchführen 445

1	Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen	446
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	Zusammenfassung und Aufgaben	453
2	Ein Projekt initiieren	455
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	Zusammenfassung und Aufgaben	460

3	Den Projektablauf planen	462
3.1	Projektstrukturplan	462
3.2	Arbeitspakete.....	463
3.3	Projektablaufplan.....	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
4	Das Projekt durchführen und steuern	474
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
5	Das Projekt abschließen.....	480
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

Sachwortverzeichnis.....	487
--------------------------	-----

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
Informationsgespräch 	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.
Beratungsgespräch 	Im Hinblick auf eine bestimmte Situation werden Empfehlungen oder Ratschläge 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.
Beschwerdeggespräch 	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.
Reklamationsgespräch 	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.

Kommunikation findet zwischen Personen gleicher Hierarchieebenen statt	→	horizontale Kommunikation
Kommunikation findet zwischen Personen verschiedener Hierarchieebenen statt	→	vertikale Kommunikation

Beispiel

Kommunikationsebene	Beispiel	Erläuterung
horizontale Kommunikation	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.
vertikale Kommunikation	Die Verkaufsleiterin der FanGusto GmbH informiert Frank Möller, Inhaber des Hotels „Zum Kronprinzen“ und Kunde der FanGusto 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

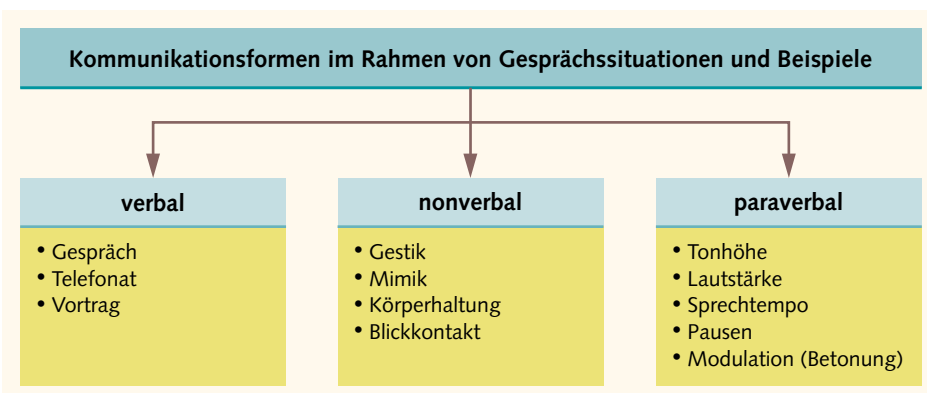
Nicht nur das, **was gesagt wird**, ist Bestandteil der Kommunikation, sondern auch **wie etwas gesagt wird**, hat entscheidenden Einfluss.

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.



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

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

Merke

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

➔ 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

Sachebene

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 „aufschwätzen“ will.

Beziehungsebene



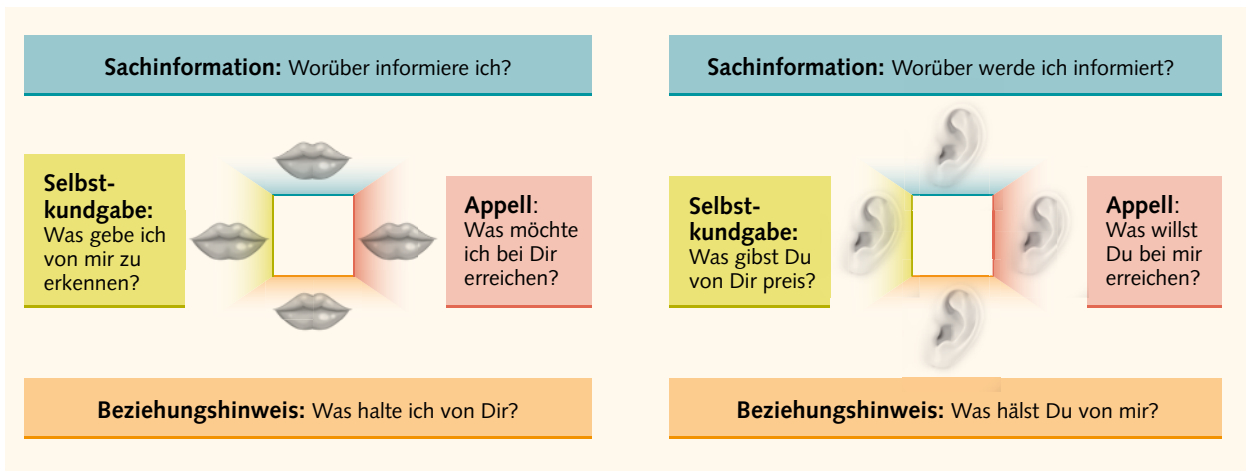
1.4.2 Schulz von Thun: 4-Ohren-Modell

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 Münder“ des Senders von den „vier Ohren“ des Empfängers möglichst genauso verstanden werden.



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
Sachinformation	Eine sachliche Information wird übermittelt.	<i>Ich möchte wissen, wie ich helfen kann.</i>
Selbstkundgabe	Der Sender teilt etwas über sich selbst mit.	<i>Ich bin kompetent – ich kann helfen.</i>
Beziehungshinweis	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>
Appell	Der Sender möchte den Empfänger zu etwas veranlassen.	<i>Lassen Sie sich von mir helfen.</i>

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 Selbstkundgabeohr, „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.

Tipp

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 Kommunikations-ebene 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

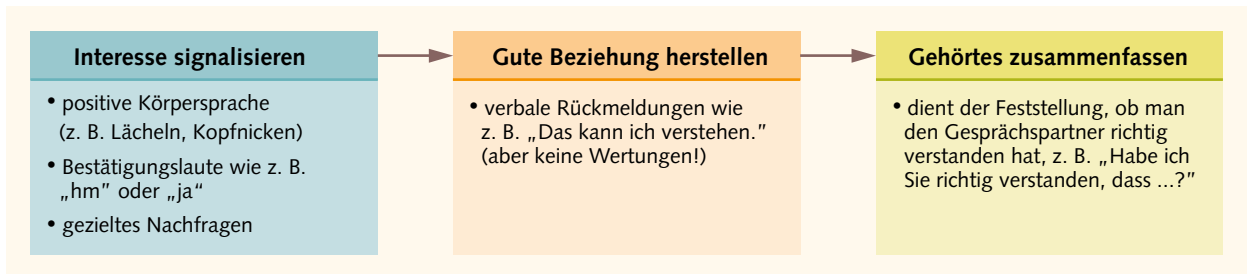
LF 2

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 Befindlichkeiten 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.