

EUROPA-FACHBUCHREIHE
für wirtschaftliche Bildung

Büro 2.1

Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Informationsband XL

Lernfelder 7 - 13

5. Auflage

Camin Debus Kramer Laroche Saamen-Aulke Schneider Scholz

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



Verfasser

Britta Camin, 68775 Ketsch
Martin Debus, 45659 Recklinghausen
Holger Kramer, 40764 Langenfeld
Andreas Laroche, 46535 Dinslaken
Saskia Saamen-Aulke, 59379 Selm
Alexander Schneider, 76857 Eußerthal
Annika Scholz, 45665 Recklinghausen

Verlagslektorat

Anke Hahn

5. Auflage 2026

Druck 5 4 3 2 1

Alle Drucke derselben Auflage sind parallel einsetzbar, da sie bis auf die Korrektur von Druckfehlern identisch sind.

ISBN 978-3-7585-7893-9

Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an produktsicherheit@europa-lehrmittel.de.

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

© 2026 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: Triangl a.s., 199 02 Prag 9 (CZ)

Vorwort

Das vorliegende Unterrichtswerk ist ein Lehr- und Lernbuch für den Ausbildungsberuf „**Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement**“. Der **Informationsband XL LF 7 - 13** 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.

Ein Löser zu den Aufgaben ist als digitales Buch unter der Europa-Nummer 71583L (4-Jahreslizenz) oder 71583V (Jahreslizenz) erhältlich.

Sommer 2026

Autoren und Verlag

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	76
2.2.1	Einflussgrößen der Personalbedarfsplanung	77
2.2.2	Methoden zur quantitativen Personalbedarfsplanung	78
2.2.3	Berechnung und Klassifizierung des quantitativen Personalbedarfs	80
2.2.4	Qualitative Personalbedarfsplanung.....	81
2.3	Zusammenfassung und Aufgaben	84
3	Personal beschaffen	86
3.1	Personalbeschaffungswege	86
3.1.1	Interne Personalbeschaffung.....	87
3.1.2	Externe Personalbeschaffung	88
3.1.3	Stellenanzeige.....	91
3.2	Bewerbung	93
3.2.1	Bewerbungsunterlagen	93
3.2.2	Tipps zur Gestaltung der Bewerbung	94
3.2.3	Tipps zur Gestaltung von Online-Bewerbungen	96
3.3	Personalauswahl	98
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben	106

4	Rechtliche Grundlagen bei der Personaleinstellung beachten und Arbeitsverträge schließen	110
4.1	Rechtliche Grundlagen des Arbeitsverhältnisses.....	110
4.1.1	Rang- und Günstigkeitsprinzip.....	110
4.1.2	Tarifverträge	111
4.1.3	Betriebsvereinbarungen	113
4.2	Arbeitsvertrag	114
4.2.1	Rechtliche Grundlagen und Inhalte des Arbeitsvertrages.....	114
4.2.2	Arten des Arbeitsvertrages.....	116
4.3	Zusammenfassung und Aufgaben	119
5	Personal betreuen und Aufgaben der Personalverwaltung wahrnehmen	122
5.1	Personaleinführung	122
5.2	Personalverwaltung	123
5.2.1	Personalpapiere und Personalunterlagen.....	123
5.2.2	Personalakte und Personaldatenverwaltung.....	124
5.2.3	Datenschutz und Datensicherheit	125
5.2.4	Datenschutz in Beschäftigungsverhältnissen	126
5.3	Personaleinsatz	130
5.3.1	Arbeitszeitmodelle	130
5.3.2	Berücksichtigung wichtiger Rechtsregelungen beim Personaleinsatz	133
5.3.3	Personaleinsatzplanung	138
5.3.4	Personalstatistiken	139
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben	140
6	Maßstäbe der Entlohnung beachten und Löhne und Gehälter abrechnen	144
6.1	Lohngerechtigkeit	144
6.2	Entgeltformen	145
6.2.1	Zeitlohn	146
6.2.2	Leistungslohn	146
6.2.3	Ergänzende Entgeltformen.....	148
6.3	Lohn- und Gehaltsabrechnung (Entgeltabrechnung)	149
6.3.1	Abzüge vom Bruttoentgelt.....	150
6.3.2	Berechnung der Steuern	152
6.3.3	Ermittlung der Sozialversicherungsabzüge.....	155
6.3.4	Erstellen einer Lohn- und Gehaltsabrechnung.....	156
6.4	Zusammenfassung und Aufgaben	160
7	Personalentwicklung planen und Personal beurteilen	164
7.1	Personalentwicklung	164
7.1.1	Ziele der Personalentwicklung.....	164
7.1.2	Maßnahmen der Personalentwicklung.....	165
7.1.3	Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung	166
7.2	Personalbeurteilung	167
7.2.1	Beurteilungsarten.....	168
7.2.2	Beurteilungsverfahren.....	168
7.3	Arbeitszeugnisse	169
7.4	Zusammenfassung und Aufgaben	173

8	Arbeitsverhältnisse beenden	176
8.1	Arten der Beendigung von Arbeitsverhältnissen	176
8.1.1	Ordentliche Kündigung	176
8.1.2	Außerordentliche (fristlose) Kündigung	178
8.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	179
8.3	Zusammenfassung und Aufgaben	182
LF 9: Liquidität sichern und Finanzierung vorbereiten		185
1	Die Liquiditätswirkung von Geschäftsprozessen identifizieren	186
1.1	Geschäftsprozesse und Zahlungsströme	186
1.2	Liquiditätswirksame Geschäftsprozesse – erfolgswirksame Geschäftsprozesse	187
1.3	Liquidität als Unternehmensziel	189
1.4	Liquiditätsgrade – Kontrolle der Liquidität	190
1.5	Betriebliche Finanzierung	191
1.5.1	Zusammenhang von Finanzierung und Investition	191
1.5.2	Zielvorstellungen für die betriebliche Finanzierung	192
1.6	Finanzplanung	195
1.6.1	Kapitalbedarfsrechnung	195
1.6.2	Liquiditätsplan	197
1.7	Zusammenfassung und Aufgaben	199
2	Liquidität sichern	202
2.1	Bonitätsprüfung und Terminkontrolle	202
2.1.1	Bonitätsprüfung	202
2.1.2	Überwachung des Zahlungseingangs	205
2.2	Zahlungsverzug	206
2.2.1	Voraussetzungen für Zahlungsverzug	206
2.2.2	Rechte des Gläubigers (Verkäufers)	208
2.3	Mahnverfahren	209
2.3.1	Außergerichtliches (kaufmännisches) Mahnverfahren	209
2.3.2	Gerichtliches Mahnverfahren	211
2.3.3	Exkurs: Zinsrechnung	215
2.3.4	Verjährung von Forderungen	221
2.4	Zusammenfassung und Aufgaben	224
3	Handelsrechtliche Grundlagen kennen und Rechtsformen von Unternehmen unterscheiden	228
3.1	Handelsrechtliche Grundlagen der Unternehmen	228
3.1.1	Kaufmannseigenschaften	228
3.1.2	Handelsregister	229
3.1.3	Firma	231
3.2	Rechtsformen von Unternehmen	232
3.2.1	Merkmale zur Unterscheidung von Rechtsformen	233
3.2.2	Einzelunternehmung	234

3.2.3	Kommanditgesellschaft (KG).....	236
3.2.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	239
3.3	Zusammenfassung und Aufgaben	242
4	Finanzierungsarten für Investitionen vorschlagen.....	246
4.1	Überblick über ausgewählte Finanzierungsarten.....	246
4.2	Eigenfinanzierung	247
4.2.1	Selbstfinanzierung	247
4.2.2	Einlagen- und Beteiligungsfinanzierung	249
4.2.3	Beurteilung der Eigenfinanzierung	251
4.3	Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	252
4.3.1	Kreditfinanzierung	252
4.3.2	Darlehensarten nach der Verfügbarkeit.....	256
4.3.3	Beurteilung der Fremdfinanzierung (Kreditfinanzierung)	259
4.4	Leasing und Factoring.....	259
4.4.1	Leasing	259
4.4.2	Factoring	263
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben	265
5	Kreditsicherheiten abwägen.....	270
5.1	Personalsicherheiten	270
5.1.1	Einfacher Personalkredit (Blankokredit)	270
5.1.2	Bürgschaft (verstärkter Personalkredit).....	271
5.2	Dingliche Sicherheiten.....	273
5.2.1	Lombardkredit (Pfandrecht)	273
5.2.2	Sicherungsübereignungskredit	274
5.2.3	Eigentumsvorbehalt.....	276
5.2.4	Grundpfandrechte (Hypothek und Grundschuld)	276
5.3	Zusammenfassung und Aufgaben	279

LF 10: Wertschöpfungsprozesse erfolgsorientiert steuern 281

1	Daten aus der Geschäftsbuchführung in die Kosten- und Leistungsrechnung überführen	282
1.1	Gesamtergebnis – Betriebsergebnis	282
1.2	Aufwendungen und Erträge – Kosten und Leistungen.....	283
1.3	Sachliche Abgrenzungsrechnung – Ergebnistabelle	283
1.3.1	Neutrale Aufwendungen und Erträge	284
1.3.2	Kalkulatorische Kosten.....	287
1.3.3	Ergebniskontrolle und Interpretation der Ergebnistabelle.....	291
1.3.4	Kategorisierung von Aufwendungen und Kosten	292
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	293
2	Die Vollkostenrechnung zur Preiskalkulation verwenden	297
2.1	Ziele und Aufgaben der Vollkostenrechnung	297
2.2	Kostenstellenrechnung.....	298
2.2.1	Aufgaben der Kostenstellenrechnung	298

2.2.2	Kostenstellen bilden.....	298
2.2.3	Verteilung der Gemeinkosten auf die Kostenstellen – BAB I	299
2.2.4	Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze.....	302
2.2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	305
2.3	Kostenträgerrechnung.....	310
2.3.1	Kalkulation der Selbstkosten durch Zuschlagskalkulation (Kalkulationsschema)	310
2.3.2	Kostenüberdeckung bzw. Kostenunterdeckung durch Vergleich von Ist- und Normalkosten (Nachkalkulation)	312
2.3.3	Zusammenfassung und Aufgaben	317
3	Handelswaren kalkulieren	322
3.1	Positionen der Handelskalkulation.....	322
3.1.1	Handlungskosten.....	322
3.1.2	Gewinn	323
3.1.3	Vertreterprovision, Kundenskonto und Kundenrabatt	323
3.2	Handelskalkulation als Vorwärts- und Rückwärtskalkulation.....	323
3.2.1	Vorwärtskalkulation	323
3.2.2	Rückwärtskalkulation.....	325
3.3	Kalkulationszuschlagssatz, Kalkulationsfaktor und Handelsspanne.....	326
3.3.1	Kalkulationszuschlagssatz	327
3.3.2	Kalkulationsfaktor.....	328
3.3.3	Handelsspanne	328
3.4	Zusammenfassung und Aufgaben.....	329
4	Die Teilkostenrechnung durchführen.....	332
4.1	Unterscheidung von Voll- und Teilkostenrechnung	332
4.2	Kosten in Abhängigkeit von der Beschäftigung (Gesetz der Massenproduktion).....	333
4.3	Teilkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung	334
4.3.1	Berechnung von Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis	334
4.3.2	Arten der Deckungsbeitragsrechnung.....	335
4.4	Anwendungsmöglichkeiten der Teilkostenrechnung.....	336
4.4.1	Gewinnschwellenermittlung (Break-even-Point)	336
4.4.2	Preisuntergrenzen.....	338
4.4.3	Entscheidung über die Annahme eines Zusatzauftrages	341
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben.....	342
LF 11:	Geschäftsprozesse darstellen und optimieren	349
1	Geschäftsprozessorientierung als zentralen Leitgedanken moderner Betriebe erkennen	350
1.1	Grundbegriffe und Grundlagen von Geschäftsprozessen	350
1.1.1	Grundstruktur von Geschäftsprozessen.....	350
1.1.2	Eigenschaften von Geschäftsprozessen	351
1.1.3	Prozessarten	353
1.2	Geschäftsprozesse und betriebliche Organisation	355
1.2.1	Mängel traditioneller Organisationsformen (Schnittstellen)	355
1.2.2	Grundgedanke der Geschäftsprozessorientierung	360
1.2.3	Geschäftsprozessorientierung als betriebliche Organisationsform.....	361

1.3	Geschäftsprozesse und Qualitätsmanagement	365
1.3.1	Begriff des Qualitätsmanagements	365
1.3.2	Qualitätsmanagement: Zertifizierung nach ISO 9001	365
1.3.3	Bewertung der Zertifizierung nach ISO 9001	366
1.4	Zusammenfassung und Aufgaben	367
2	Geschäftsprozesse abbilden und optimieren.....	370
2.1	Vorgehensmodell und Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen	370
2.1.1	Vorgehensmodell zur Geschäftsprozessoptimierung	370
2.1.2	Ist-Aufnahme von Geschäftsprozessen (Erhebungsmethoden)	371
2.2	Darstellung von Geschäftsprozessen	374
2.2.1	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	374
2.2.2	Flussdiagramme.....	384
2.2.3	Vergleich der Darstellungsformen EPK und Flussdiagramme	388
2.2.4	Ablaufdiagramme.....	389
2.3	Schwachstellenanalyse und Optimierung	390
2.3.1	Schwachstellen in Geschäftsprozessen	390
2.3.2	Optimierung und kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen	392
2.4	Exkurs: Umsetzung von EPK und Flussdiagramm	394
2.4.1	Darstellung mit Zeichenschablone.....	394
2.4.2	Darstellung mit MS-Office-Produkten	394
2.4.3	Darstellung mit Modellierungssoftware.....	396
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	397

LF 12: Veranstaltungen und Geschäftsreisen organisieren 405

1	Grundlagen von Veranstaltungen und Geschäftsreisen beachten	406
1.1	Ablauf der Organisation von Veranstaltungen und Geschäftsreisen	406
1.2	Gesetzliche Vorschriften und Verordnungen.....	407
1.2.1	Veranstaltung	407
1.2.2	Geschäftsreise.....	409
1.3	Versicherungen	409
1.4	Betriebliche Richtlinien	409
1.5	Zusammenfassung und Aufgaben	410
2	Veranstaltungen planen.....	412
2.1	Veranstaltungsarten unterscheiden.....	412
2.2	Veranstaltungskonzepte erstellen und äußere Rahmenbedingungen festlegen	414
2.3	Veranstaltungsvorbereitung	417
2.3.1	Fallgebundene Tätigkeitslisten (Zeit- und Arbeitspläne)	417
2.3.2	Ausstattung und Gestaltung des Veranstaltungsraums.....	418
2.4	Schriftverkehr für die Veranstaltung	421
2.4.1	Angebote und Angebotsvergleich.....	421
2.4.2	Buchungen	421
2.4.3	Einladungen	422
2.4.4	Tagungsunterlagen	423

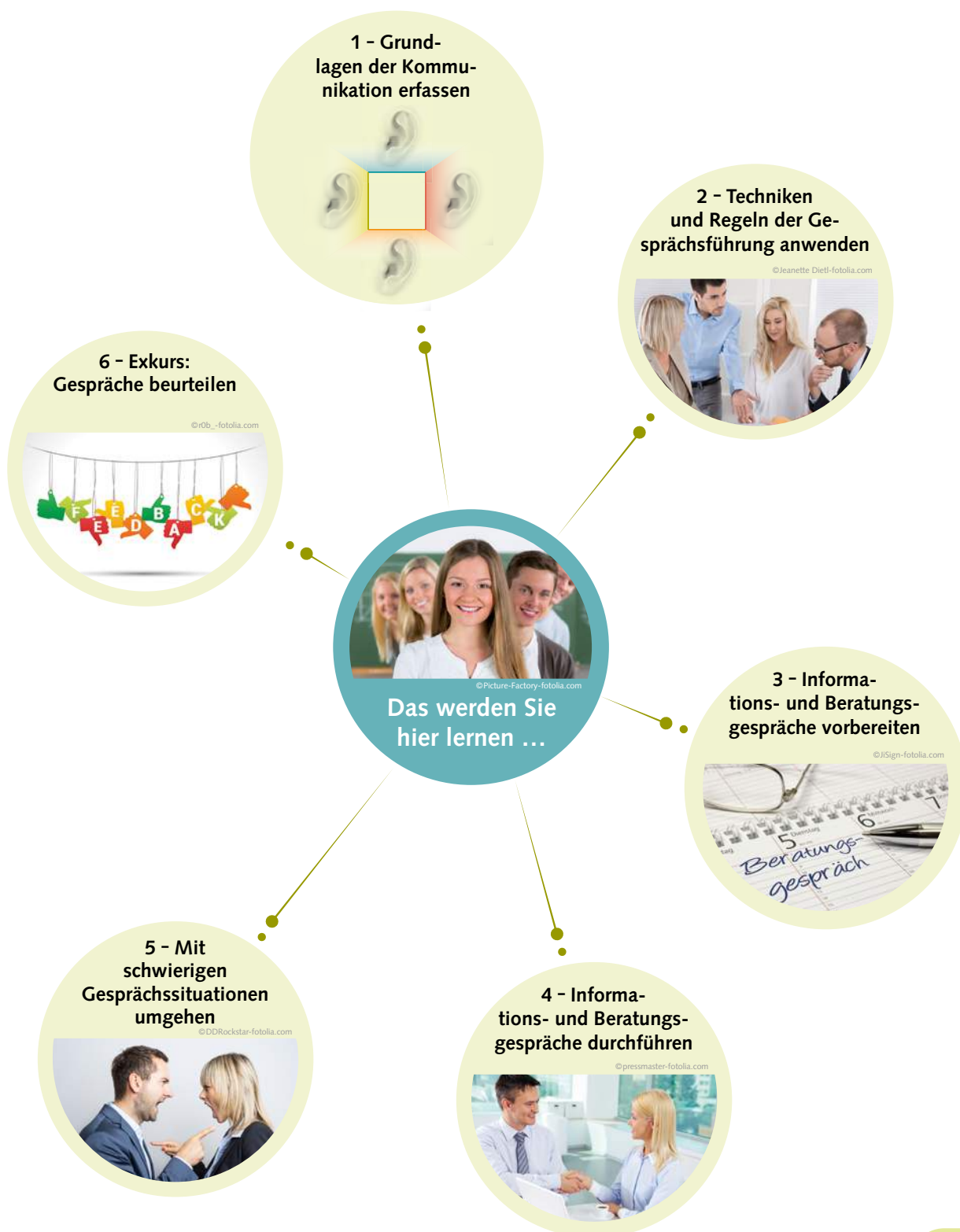
2.5	Veranstaltung erfolgreich durchführen	425
2.6	Veranstaltung reflektieren, Abrechnungen und Schriftverkehr vornehmen	426
2.7	Checklisten als Grundlage eines effizienten Veranstaltungsmanagements verwenden	427
2.8	Zusammenfassung und Aufgaben	429
3	Geschäftsreisen effizient und aktiv gestalten	432
3.1	Informationen zur Geschäftsreise	433
3.1.1	Rahmenbedingungen der Geschäftsreise	433
3.1.2	Wünsche der Reiseteilnehmer	433
3.2	Ermittlung des Reiseprofiles	434
3.2.1	Beförderungs- und Verkehrsmittel	434
3.2.2	Unterbringungsarten und -möglichkeiten	436
3.2.3	Formalitäten und Besonderheiten beim Reiseziel	436
3.3	Auswahl der Reismöglichkeiten	437
3.3.1	Auswahlkriterien für den Reiseplan	437
3.3.2	Angebote zur Geschäftsreise	439
3.3.3	Buchung der Geschäftsreise	441
3.4	Erstellung der Reisedokumente	441
3.4.1	Anfertigung des Reiseplans	441
3.4.2	Bereitstellen der Reiseunterlagen	442
3.5	Abrechnung der Geschäftsreise	445
3.5.1	Reisekosten	445
3.5.2	Abrechnungsmöglichkeiten der Reisekosten	447
3.6	Nachbereitung der Geschäftsreise	447
3.6.1	Dokumentation der Geschäftsreise	447
3.6.2	Feedback zum Reiseverlauf	448
3.7	Zusammenfassung und Aufgaben	449

LF 13: Ein Projekt planen und durchführen 451

1	Die Grundlagen der Projektarbeit kennenlernen.....	452
1.1	Projektdefinition.....	452
1.2	Arten von Projekten	453
1.3	Wirtschaftliche Bedeutung des Projektmanagements	454
1.4	Analyse der Durchführbarkeit, Projektantrag, Projektauftrag.....	454
1.5	Stellung und Aufgaben der Projektbeteiligten	456
1.5.1	Auftraggeber	457
1.5.2	Lenkungsausschuss.....	457
1.5.3	Projektleitung	458
1.5.4	Projektteam	459
1.6	Zusammenfassung und Aufgaben	459
2	Ein Projekt initiieren	461
2.1	Kreativitätstechniken/-methoden	461
2.1.1	Brainstorming	461
2.1.2	Brainwriting	462

2.1.3	Denkhüte	463
2.1.4	Mindmap	464
2.2	Phasenmodelle der Projektorganisation	464
2.3	Projektziele und Meilensteine	465
2.4	Projektstart	466
2.5	Zusammenfassung und Aufgaben	466
3	Den Projektablauf planen	468
3.1	Projektstrukturplan	468
3.2	Arbeitspakete	469
3.3	Projektablaufplan	471
3.4	Terminplan	472
3.4.1	Gantt-Diagramm	472
3.4.2	Netzplan	473
3.5	Kapazitätsplan	476
3.6	Kostenplan	477
3.7	Risikomanagement	477
3.8	Zusammenfassung und Aufgaben	477
4	Das Projekt durchführen und steuern	480
4.1	Controlling des Projektes	480
4.2	Projektsteuerung	480
4.3	Dokumentation des Projektes	481
4.4	Informations- bzw. Kommunikationsmanagement	482
4.5	Zusammenfassung und Aufgaben	484
5	Das Projekt abschließen	486
5.1	Projektpräsentation	486
5.2	Projektauswertung	487
5.3	Projektabschlussarbeiten	488
5.3.1	Projektabschlussbericht	488
5.3.2	Auflösung des Projektteams	489
5.4	Zusammenfassung und Aufgaben	489
	Exkurs: Kommunikation im Rahmen des Projektmanagements in einer fremden Sprache	491
	Sachwortverzeichnis	493

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 verblässen 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

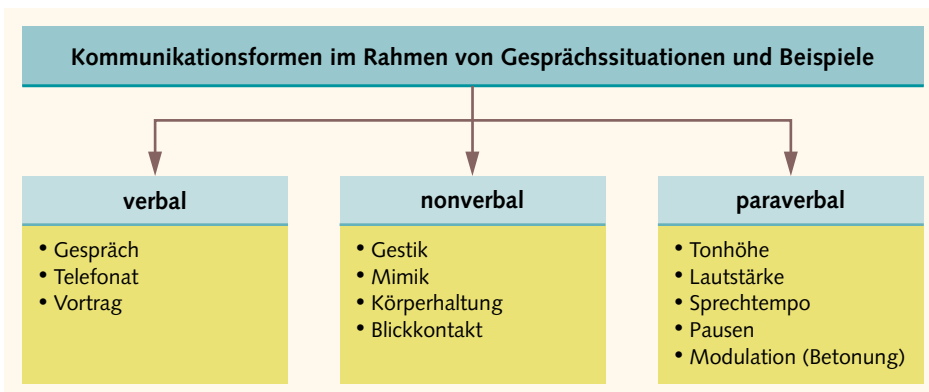
Nicht nur das, **was gesagt wird**, ist Bestandteil der Kommunikation, sondern auch **wie etwas gesagt wird**, hat entscheidenden Einfluss.

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



©delectu-fotolia.com

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:

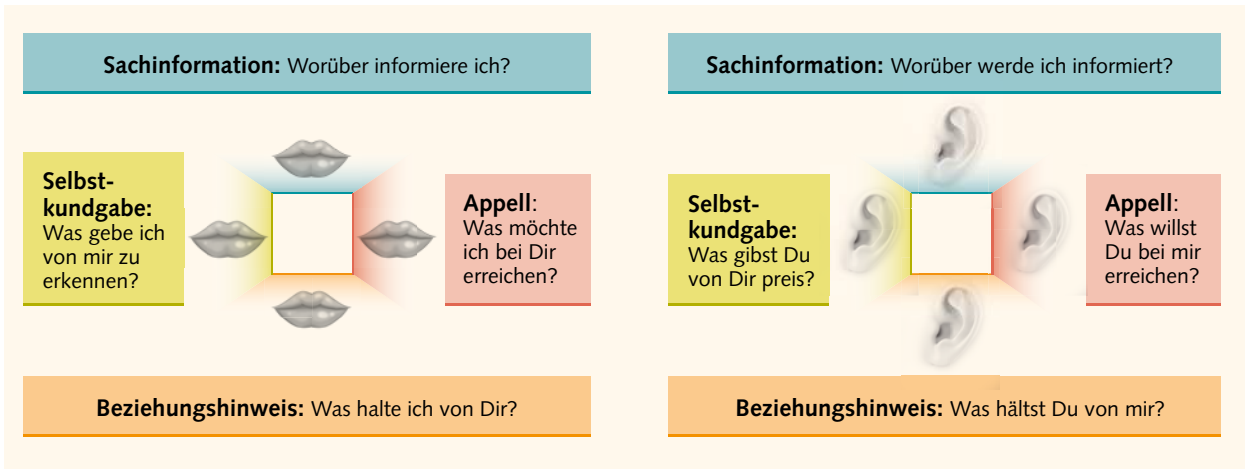
→ die **Selbstkundgabe** und

→ 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.

<https://velplus/buro2xl-5-4>





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

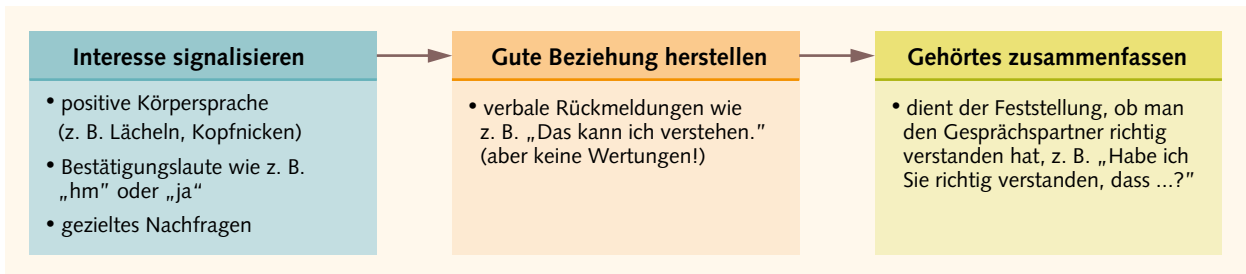
LF 2

Genaueres 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 verstanden 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.