

Michaela Rung-Kraus  
Claudia Schulte zur Surlage

# Kaufmann/Kauffrau für Büromanagement

Lerntrainer Wahlqualifikation  
Modul Assistenz und Sekretariat  
- mit Übungen -

Bestell-Nr. 2310

U-Form Verlag · Hermann Ullrich GmbH & Co. KG

---

## Deine Meinung ist uns wichtig!

Du hast Fragen, Anregungen oder Kritik zu diesem Produkt?

Das U-Form Team steht dir gerne Rede und Antwort.

Direkt auf [facebook.com/pruefungsscheck](https://www.facebook.com/pruefungsscheck)

fragen, diskutieren, stöbern und weiteres Wichtige und Wissenswerte zum Thema Ausbildung erfahren

oder einfach eine kurze E-Mail an [feedback@u-form.de](mailto:feedback@u-form.de)



2. Auflage 2017 · ISBN 978-3-95532-310-3



**U-Form Verlag**

Hermann Ullrich GmbH & Co. KG

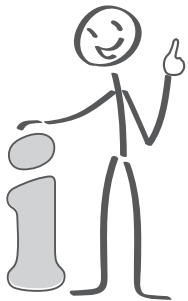
Cronenberger Str. 58 | 42651 Solingen | Tel. 0212 22207-0 | Telefax 0212 208963

Internet: [www.u-form.de](http://www.u-form.de) | E-Mail: [uform@u-form.de](mailto:uform@u-form.de)

Alle Rechte liegen beim Verlag bzw. sind der Verwertungsgesellschaft Wort, Untere Weidenstraße 5, 81543 München, Telefon 089 514120, zur treuhänderischen Wahrnehmung überlassen. Damit ist jegliche Verbreitung und Vervielfältigung dieses Werkes – durch welches Medium auch immer – untersagt.

# Inhalt

Vorwort & mehr			
Vorwort	5		
Lernen mit Freunden!	6		
Stark sein! Persönliche Kompetenzen	7		
1. Ausbildungsbetrieb			
1.1 Sekretariat und Assistenz als Teil der Organisation	8		
1.2 Sekretariat/Assistenz und Team	10		
1.3 Umgang mit Führung	11		
2. Sekretariatsführung			
2.1 Methoden des Selbstmanagements	14		
2.2 Kommunikationstechniken und -prozesse	36		
2.3 Kommunikation situationsgerecht gestalten	45		
2.4 Kommunikationsstörungen vermeiden	52		
2.5 Kleinprojekte	60		
3. Terminkoordination und Korrespondenzbearbeitung			
3.1 Termine koordinieren und überwachen	68		
3.2 Informationen und Arbeitsergebnisse bereitstellen	74		
3.3 Informationen und Dokumente zusammenstellen	78		
3.4 Über Dringlichkeit der Informationen entscheiden	84		
3.5 Geschäftskorrespondenz führen	88		
4. Reise- und Veranstaltungsorganisation			
4.1 Reisen organisieren	90		
4.2 Veranstaltungen organisieren	92		
4.3 Unterlagen zusammenstellen	97		
Anhang			
Abkürzungsverzeichnis	103		
Fremdwörterlexikon	103		
Bildnachweis	107		
Lösungen	108		



## ACHTUNG!

Sollte es für diesen Lerntainer Aktualisierungen oder Änderungen geben, können Sie diese unter

**[www.u-form.de/addons/2310-1.zip](http://www.u-form.de/addons/2310-1.zip)**

herunterladen. Ist die Seite nicht verfügbar, sind keine Änderungen eingestellt!

# Vorwort

Hilfe, die Lernmonster kommen! Diese Horrorvorstellung kennen die meisten Schüler, wenn sie ihre Lehrbücher aufschlagen, und ihnen Texte aus Kleinstbuchstaben entgegenpringen, die sie fünf Mal lesen müssen, um sie zu verstehen. Da ist die Motivation schnell im Keller.

Die U-Form PLUS Reihe ist anders. Wir erklären Ihnen das Fachwissen und selbst komplizierte Zusammenhänge anschaulich und in einer verständlichen Sprache.

In diesem Modulheft vertiefen Sie Ihr Wissen für die Wahlqualifikation **Assistenz und Sekretariat**. Wir haben den Prüfungsstoff in gut strukturierte Bausteine zerlegt, damit Sie Schritt für Schritt vorgehen können.

Die Übungen beziehen sich auf betriebliche Aufgaben und Abläufe. Das macht sie zu einem anschaulichen Training für die Themen des **fallbezogenen Fachgesprächs**. Mit einem Anteil von 35 Prozent hat dieses einen erheblichen Einfluss auf Ihre Endnote. Sie müssen dabei vermitteln, dass Sie komplexen, berufstypischen Aufgaben gewachsen sind.

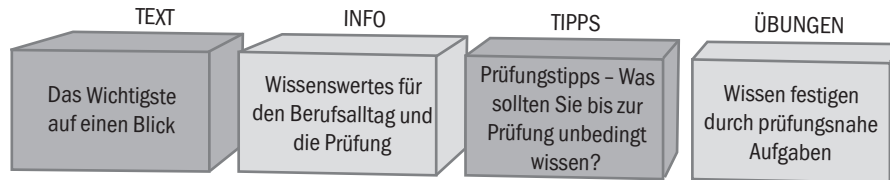
Sie können zwischen zwei Prüfungsarten wählen:

1. **Report-Variante:** Sie schreiben in jeder der beiden Wahlqualifikationen einen maximal dreiseitigen Report über eine durchgeführte betriebliche Fachaufgabe. Der Prüfungsausschuss legt dann zur Prüfung fest, über welche WQ die mündliche Prüfung abgehalten wird.
2. **Klassische Variante:** Sie erhalten zwei praxisbezogene Aufgaben zur Auswahl und entscheiden, welche Sie bearbeiten und dann besprechen möchten.

Die Prüfungszeit beträgt 20 Minuten – das ist zu schaffen, eine Prüfung ist kein Monster!

Viel Spaß beim Lernen wünscht Ihnen

Ihr U-Form PLUS Team.



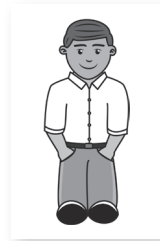
# Die U-Form PLUS Lerngruppe – Lernen mit Freunden

Leichter zur Prüfung mit Jan, Lara, Anna, Erkan und Kim

## Hallo!

Liebe Auszubildende, lieber Auszubildender,

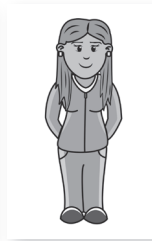
wir sind Jan, Lara, Anna, Erkan und Kim!



Jan



Lara



Anna



Erkan



Kim

### Tipp der Lerngruppe

Dieses Modulheft wird optimal durch den Lerntainer PLUS, Bestell-Nr. 2303, und die Lernkarten PLUS, Bestell-Nr. 2304, ergänzt.

Alle Personen, Unternehmen und Handlungen im Text sind frei erfunden. Eventuelle Ähnlichkeiten mit realen Personen sind rein zufällig.

Vielleicht hast Du uns schon im **U-Form Lerntainer PLUS** oder auf den **Lernkarten PLUS** getroffen. Jetzt sind die beiden fünfmonatigen Wahlqualifikationen an der Reihe und wir müssen bis zur Abschlussprüfung noch einmal richtig Gas geben.

Die IHK verlangt, dass wir selbständig arbeiten und komplexe, das heißt mehrschichtige und umfangreiche, Aufgaben lösen. Wir müssen also auch persönliche Kompetenzen entwickeln und stärken. Gar nicht so leicht, das

alles hinzukriegen. Aber mit dem Wissen und den Übungen aus diesem Modulheft werden wir es hundertprozentig schaffen. Fleiß gehört natürlich auch dazu.

Wir drücken Dir die Daumen!

*Jan, Lara, Anna, Erkan  
und Kim*

# Stark sein! Persönliche Kompetenzen

## Fit für den Beruf!

Wissen ist das eine, persönliche Stärke das andere. In diesem Modulheft wird es deshalb immer wieder um die persönlichen Kompetenzen gehen, um selbstbewusst und erfolgreich durch das Berufsleben zu gehen.

<b>Selbstsicherheit</b>	Wünsche äußern und klar formulieren • sicher auftreten
<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	spontan und eindeutig festlegen, was zu tun ist • zügig über eine Sache bestimmen
<b>Eigeninitiative</b>	aus eigenem Antrieb heraus handeln • motiviert sein, etwas selbst zu gestalten
<b>Selbstmanagement</b>	gesetzte Ziele erreichen • vorhandene Zeit durch geschickte Planung sinnvoll nutzen
<b>Stressbewältigung</b>	ohne Druck und Mühe arbeiten • belastende Situationen sachlich lösen
<b>Handlungskompetenz</b>	Fachwissen und Selbstbewusstsein besitzen • sich sozial angemessen verhalten
<b>Zielstrebigkeit</b>	Ziele definieren (= festlegen) • auf Ziele hinarbeiten
<b>Ordnung</b>	„ist das halbe Leben“ • ergonomische Anordnung am Arbeitsplatz
<b>Kommunikationsstärke</b>	Kommunikationsstörungen vermeiden • Konflikte lösen
<b>Krisenmanagement</b>	mit Tiefschlägen rechnen • mit Niederlagen fertigwerden
<b>Persönlichkeitsanalyse</b>	persönliche Ziele definieren • überlegen, wo man in zehn Jahren stehen möchte
<b>Zeitmanagement</b>	Zeitplanung und Überblick behalten • Prioritäten setzen

## Welche Rolle spielt das Sekretariat?

Ein gutes Sekretariat ist Glückssache – es hängt einzig und allein von der **Besetzung der Stelle** ab. Alles steht und fällt mit der Kompetenz und Persönlichkeit des Sekretärs/der Sekretärin oder des Assistenten/der Assistentin. Ist er/sie unorganisiert, ständig gehetzt und übel gelaunt, breitet sich im gesamten Umfeld schlechte Stimmung aus. Stimmt jedoch die Chemie zwischen ihm/ihr und dem Rest des Unternehmens, gilt er/sie als gute Seele des Hauses.

Die Arbeit im Teilbereich Assistenz und Sekretariat ist abwechslungsreich und manchmal eine richtige Herausforderung.

Hier muss ein Sekretär/eine Sekretärin oder ein Assistent/eine Assistentin arbeiten, der/die über Prioritäten entscheiden, kostenbewusst handeln, Probleme zielorientiert lösen und Kommunikation lenken kann. Der Job erfordert Selbstmanagement, kommunikative Kompetenz, sicheres Organisationstalent, Führungsqualitäten zur Mitarbeitermotivation und Verantwortungsübernahme für Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit.

Welche Aufgaben gehören dazu?

Es geht um **drei große Themen**:

1. Sekretariatsführung
2. Terminkoordination und Korrespondenzbearbeitung
3. Organisation von Reisen und Veranstaltungen





# Einleitung

Aufgaben im Bereich Assistenz und Sekretariat • Stelle • Organisation • ÜBUNG

## 1. Ausbildungsbetrieb

### 1.1 Sekretariat und Assistenz als Teil der Organisation

Ganz schön viel, aber auch spannend! Sekretariat und Assistenz ist eine Position, auf der sich zeigen lässt, was man kann.

Vor dem Einstieg in die drei großen Themen soll zunächst geklärt werden, welche Rolle das Sekretariat im Ganzen spielt. Dazu ein Blick ins Innenleben einer **Organisation**: Viele Unternehmen sind durch klare Wege und Strukturen, eine bestimmte Hierarchie und eindeutig definierte Zuständigkeiten geprägt. Dieses gesamte, miteinander vernetzte Liniensystem bildet die Organisationsstruktur. Innerhalb dieser regelt eine Ablauforganisation die organisatorischen Abläufe der Arbeitsprozesse, eine Aufbauorganisation die Stellenbildung. Das Sekretariat ist in der Aufbauorganisation ein Bindeglied zwischen der Geschäftsführung und dem Rest der Firma.

## ÜBUNG 1 Organigramm

Stellen Sie die Struktur Ihres Ausbildungsbetriebs in einem Organigramm dar und beschreiben Sie die Organisationsstruktur sowie die Rechtsform in einem halbseitigen Text.

## Ein Team entsteht

In vielen Fällen heißt das Sekretariat gar nicht mehr so, sondern **Assistenz oder Assistenz der Teamleitung**. Dann wurde die klassische Form der Aufbauorganisation um ein **Team** oder eine **Projektgruppe** erweitert. Die Assistenzstelle ist ebenso wie das Sekretariat ein Dreh- und Angelpunkt innerhalb des Unternehmens. Hier läuft alles zusammen, von der Postbearbeitung bis zur personellen Steuerung und der Betreuung der laufenden Projekte.

Das Team ist in diesem Fall eine Gruppe von Menschen, die von der Geschäftsführung für einen bestimmten Zweck zusammengestellt wird. Diese **formelle Gruppe** ist dadurch gekennzeichnet, dass sie bewusst gebildet wird.

Die Phasen der Gruppenbildung: Forming, Storming, Norming und Performing

Ein Gruppenbildungsprozess durchläuft die vier Phasen Orientierung (Forming), Konflikt (Storming), Normierung (Norming) und Leistung (Performing). Die Orientierungsphase dient dem Kennenlernen, danach nehmen die Gruppenmitglieder ihre Rollen ein und tragen die dabei entstehenden Unstimmigkeiten in der Konfliktphase aus. In der Normierungsphase finden schließlich alle einen gemeinsamen Konsens, um dann in der Leistungsphase miteinander zu kooperieren und sich auf die eigentliche Aufgabe zu konzentrieren. Hat die Gruppe das Ziel erreicht, geht sie auseinander.

## ÜBUNG 2      Prozesskette

Stellen Sie die Phasen der Gruppenbildung mithilfe einer Prozesskette als zeitlich-logische Abfolge dar. Beachten Sie dabei auch den Teilprozess der „Neubildung“, der sich aus der Integrationsphase ergibt und in die Konfliktphase mündet.

## I feel good

Am Knotenpunkt Sekretariat oder Assistenzstelle müssen Sekretäre/Sekretärinnen und Assistenten/Assistentinnen sich einerseits auf den Führungsstil ihrer Vorgesetzten einstellen – auf der anderen Seite sind sie selbst in der Position, führen zu müssen. Dann nämlich, wenn sie Informationen und Arbeitsergebnisse bei ihren Kollegen einfordern oder Aufgaben delegieren. Welche Führungsstile sind möglich und wie werden sie nicht nur im Alltag, sondern auch in Extremsituationen eingesetzt?

Die drei **klassischen Führungsstile** lauten

- autoritär,
- demokratisch (oder kooperativ) und
- laissez-faire.

In Verwaltungen ist zudem der **bürokratische Stil** anzutreffen. In einer Firma hängt viel von einer ausgezeichneten, zur Unternehmenswelt passenden Führung ab: Motivierte Mitarbeiter, effektive Produktion und ein gutes Betriebsklima.

Auch in problematischen Situationen ist die Art der Führung von Bedeutung. Eine Extremsituation ist eine Herausforderung, die von führenden Personen angemessenes Handeln erfordert. Das kann eine Arbeitsverweigerung sein, ein Unfall am Arbeitsplatz, eine Kündigung oder die Betreuung eines kranken Mitarbeiters.

### ÜBUNG 3 Führung

Kim hat in ihrem Ausbildungsbetrieb Tentor Steel AG mitbekommen, dass ihr Vorgesetzter sich um einen alkoholkranken Mitarbeiter kümmert. Kim stellt sich einige Fragen.

Ist Sucht, im Besonderen Alkohol, am Arbeitsplatz überhaupt ein Problem der Führung? Existieren gesetzliche Grundlagen? Welche Rolle spielt der Vorgesetzte und welche Hilfsangebote kann er anbieten? Wie verhält sich die Führungsperson in einem Mitarbeitergespräch richtig?

Stellen Sie Überlegungen an, welcher Führungsstil angemessen ist. Wägen Sie dabei die drei klassischen Stile gegeneinander ab. Wie lässt sich die Theorie in diesem Fall in die Praxis umsetzen? Erarbeiten Sie eine Lösung (Report mit einer Textlänge von etwa 3 DIN A4-Seiten).

Es gelten folgende formale Regeln:

- Deckblatt mit persönlicher Erklärung
- DIN A4
- Schriftgröße 11, Schriftart Arial
- 1,5-zeilig
- einseitig beschrieben
- linker und rechter Rand 2,5 cm
- fortlaufende Seitenzahlen
- den Namen auf jede Seite schreiben
- in der „Ich-Form“ verfassen

## I feel better

Eine charismatische Führung ist ein Phänomen, das mehr als die reine Technik beinhaltet. Viele Unternehmen stellen sich auf **Work-Life-Balance** ein und setzen auf **Feelgood-Manager**, die Verantwortung für den Wohlfühlfaktor der Mitarbeiter tragen und daher über ein hervorragendes Gespür für Menschen verfügen müssen.

Work-Life-Balance beschreibt das Gleichgewicht zwischen dem Arbeits- und Privatleben. Anna und Kim haben das in ihren Ausbildungsbetrieben kennengelernt und finden es großartig. Aber auch ihre Firmen haben davon Vorteile. Angestellte, die sich wohl fühlen, sind als Triebwerke für wirtschaftliche Stabilität und Wachstum zuverlässig im Einsatz. Ein Mitarbeiter, dem es gut geht, ist kreativ und belastbar, er ist einer, der mitdenkt.

Die Pluspunkte für Unternehmen, die auf ein Work-Life-Balance-Konzept setzen, sind...



- ...zufriedene Mitarbeiter, die leistungsfähiger sind,
- ...echte Identifikation mit dem Unternehmen,
- ...positive Kundenbeziehungen,
- ...verringerte Abwesenheitszeiten,
- ...geringere Fluktuation und
- ...ein vorbildliches Image.

### INFO

Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen sind:

- individuell anpassbare Arbeitszeitmodelle • flexible Arbeitsorte (Einsatz digitaler Medien; Homeoffice)
- weniger straffe Führung • gesundheitspräventive Maßnahmen • individuelle Laufbahnplanung

### Time is money!

Gut also, wenn einerseits die Führung herausragend ist, gut aber auch, wenn die Mitarbeiter sich nicht nur wohl fühlen, sondern auch einen Plan haben! Und zwar davon, wie sie ihre eigene Arbeit organisieren. Sie müssen ihre Aufgaben und Abläufe so strukturieren, dass sie keine Zeit verplempern. Die **Optimierung** der eigenen Handlungsabläufe hin zu Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ist das oberste Gebot.

Dafür müssen die Mitarbeiter ein gutes **Selbstmanagement** besitzen. Sich selbst zu managen bedeutet jedoch nicht nur, seine Zeit optimal einzuteilen, sondern auch Verantwortung für seine persönliche und berufliche Entwicklung zu übernehmen.

Es geht um:

- Prioritäten setzen
- Verbesserungsprozesse
- Selbstbeobachtung und Selbstkontrolle
- SMART
- ALPEN-Methode
- To-dos
- Pareto
- ABC
- Eisenhower-Methode
- GTD = Getting Things Done
- Optimierung

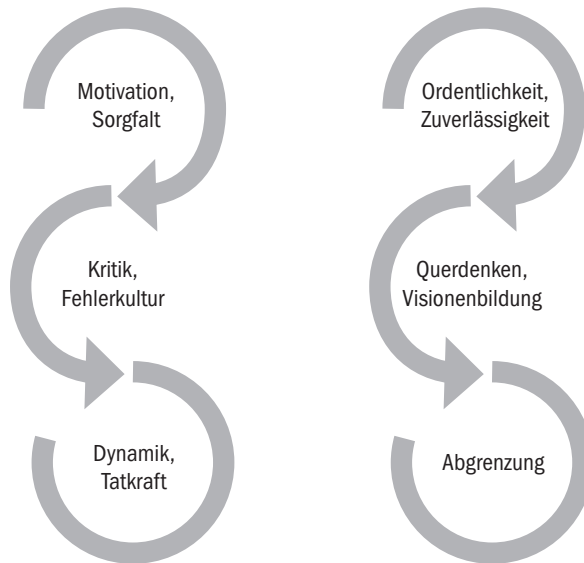
# Einleitung Selbstmanagement

Fähigkeiten • Vorteile

2. Sekretariatsführung  
2.1 Methoden des Selbstmanagements

## Im Vorteil sein

Wer das Handwerkszeug zum Selbstmanagement beherrscht, ist klar im Vorteil, denn er besitzt die Fähigkeit zu:



### INFO

Die Begriffe Selbstmanagement und Zeitmanagement werden häufig in einen Topf geworfen. Es ist aber so: Selbstmanagement umfasst viel mehr als reines Zeitmanagement: Wer seine Zeit im Griff hat, muss darüber hinaus auch mit sich selber im Reinen sein und über ein stabiles „Ich“ verfügen.

### Tipps von Jan

Was Du von Selbstmanagement hast:

1. Du lernst, wichtige Aufgaben zu erkennen.
2. Du bist fleißiger.
3. Du hast weniger Stress.
4. Du lernst aus Fehlern.
5. Du hast mehr Freizeit.
6. Du besitzt mentale Stärke.

## Erste Tipps

Überblick • Priorisieren • Planen • Bewerten • Hinterfragen

### Simsalabim?

Pünktlich Feierabend machen ist keine Zauberei, sondern das Ergebnis eines runden Selbstmanagements. Mit den entsprechenden, ineinandergreifenden Fähigkeiten ist es zu schaffen, in einem vorgegebenen Zeitraum bestimmte Aufgaben abhaken zu können. Kim ist etwas unorganisiert und kriegt das leider fast nie hin, sie braucht ein paar Tipps!

#### Erste Tipps:

- sich morgens einen Überblick verschaffen Was ist heute alles zu tun? Was steht auf der To-do-Liste?
- priorisieren Was ist wichtig und muss als erstes erledigt werden?
- Aufgaben zeitlich planen Wie lange dauert jeder Punkt?
- bewerten Was ist gut gelaufen? Wo lauerten Fallen und Zeitfresser?
- sich selbst hinterfragen Wo muss ich mein Handeln oder Denken ändern?

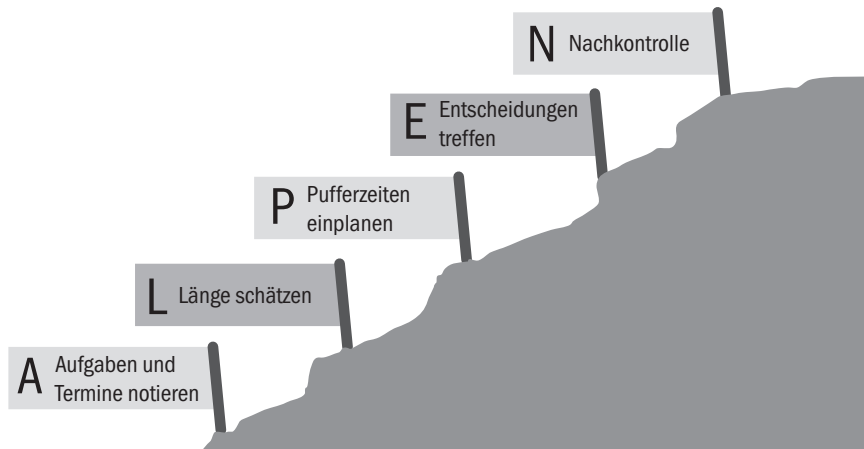
#### INFO

MANAGEN bedeutet leiten, koordinieren, bewältigen, handhaben, bewerkstelligen, betreuen, organisieren, klären



### Der Berg ruft

Genug Zeit für alle Aufgaben haben – wie ist das zu schaffen? Ein relativ sicheres Hilfsmittel für die **Tagesstrukturierung** ist die **ALPEN-Methode**. Damit ist jeder Arbeitsberg zu bewältigen, sogar Kim kann mit ihr ihre Unorganisiertheit in den Griff bekommen. Hinter dieser Herangehensweise steckt das Prinzip, maximal 60 Prozent der verfügbaren Zeit fest zu verplanen. Weiterhin wird besonderen Wert auf die **Nachkontrolle** gelegt, um festzustellen, welche Aufgaben aus welchem Grund liegen geblieben sind und auf den kommenden Tag verschoben werden mussten.



### INFO

Der Sinn der ALPEN-Methode verpufft, wenn die Tagesplanung selbst drei Stunden dauert! Dafür sollte höchstens eine Viertelstunde angesetzt werden. Mittel, um sich einen Überblick zu verschaffen: To-do-Listen • Checklisten • Organizer • Wiedervorlagemappen • Kalender • Outlook • Zeitplanbuch

### Tipps von Kim

Ob wir die ALPEN-Methode im Berufsalltag wirklich umsetzen, hängt von vielen Faktoren ab. Ich bin leider sowieso etwas chaotisch. Und dann stellen sich auch noch die Fragen: Bestimme ich wirklich selber über meinen Tag oder mein Chef oder Abteilungsleiter? Kann ich tatsächlich 40 Prozent Pufferzeit einkalkulieren oder ist das gar nicht drin? Wie auch immer die Praxis aussieht, merken wir uns die Theorie. Die ALPEN-Methode könnte in der Prüfung abgefragt werden.

## ALPEN-Methode

### A L P E N

#### Akronym-Akrobatik

Für das Akronym\* **ALPEN** sind mehrere Definitionen im Umlauf. Im Zusammenhang mit Sekretariatsführung erscheint folgender Vorschlag sinnvoll:

A für: Aufgaben und Termine notieren	Alles, was zu erledigen ist, wie Arbeitsaufgaben, E-Mails, Geschäftskorrespondenz oder Telefonate, muss auf einer <b>To-do-Liste</b> gesammelt werden – wirklich alles.
L für: Länge einschätzen	Die Dauer der Aufgaben muss realistisch beurteilt und die Zeit darf nicht zu knapp bemessen werden. Das heißt konkret: Zeitlimit setzen oder Uhrzeiten bestimmen.
P für: Pufferzeit einkalkulieren	60 Prozent der Zeit können verplant werden, 40 Prozent sind als Puffer für spontane Aufgaben und Problemlösungen gedacht.
E für: Entscheidungen priorisieren	Wichtiges ist von Unwichtigem zu trennen! (siehe auch ABC-Methode; Eisenhower-Methode)
N für: Nachkontrolle	Zeitfresser entlarven und Fallen ermitteln!

#### INFO

\*Akronym = Anfangsbuchstaben werden zu einem neuen Wort zusammengesetzt

# SMART-Methode

Zielfestlegung • Messbarkeit • Attraktivität • Realitätsnähe • Terminierung

2. Sekretariatsführung  
2.1 Methoden des Selbstmanagements

## Ziele sind SMART

Auf die Plätze... fertig... los! Wer weiß, was er will, kann Gas geben. Um das Ziel präzise zu definieren, wird häufig die **SMART-Methode** angewendet. SMART steht für: **Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch und Terminiert**. Diese Eigenschaften sollten auf ein Ziel zutreffen, damit eine echte Chance besteht, sie zu erreichen.

Spezifisch	unmissverständliche Zielformulierung mit einer eindeutigen und ausdrücklichen Absicht, nicht mit einem Wunsch: „ich werde“, nicht „ich möchte“
Messbar	objektive Merkmale (= Zahlen; Kriterien), die zeigen, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht
Attraktiv	durchweg positive Zielformulierung
Realistisch	„machbar“, nicht utopisch (= unerreichbar), dabei gleichzeitig herausfordernd
Terminiert	einen Stichtag festlegen – ein Zeitrahmen vermittelt Dringlichkeit, und weitere organisatorische Abläufe werden erleichtert

Wichtig! Ziele müssen nicht nur gedacht oder besprochen, sondern aufgeschrieben werden. Die schriftliche Formulierung ist das A und O, um nicht ziellos umherzuirren. Ein Ziel als Gedankengebilde im Kopf bleibt dort zu oft als guter Vorsatz stecken.

### INFO

Nicht 10 Ziele gleichzeitig verfolgen! Die Konzentration liegt auf einer Sache. Erst wenn diese fertig ist, kommt die nächste an die Reihe. Eine umfangreiche Aufgabe wird zerlegt, sodass erreichbare Teilziele entstehen.

### Tipps von Lara

Wenn es in der Fachaufgabe um Zielsetzung geht, können wir punkten, wenn wir die SMART-Methode mit in unsere Erläuterung einbeziehen.

## SMART-Methode

### Beispiel 1

#### Smart zur Prüfung

Lara hat die SMART-Methode in ihrem Ausbildungsbetrieb schon angewendet und ist begeistert. Als nächstes wird sie die SMART-Methode für die Prüfungsvorbereitung einsetzen. Da dies eine äußerst umfangreiche Aufgabe ist, hat sie sich Teilziele gesteckt. Eines davon ist die Vorbereitung mit Lernkarten.

**spezifisch** Ich werde mich mit den Lernkarten auf die Prüfung vorbereiten.  
(unspezifisch Ich muss für die Prüfung lernen.)

**messbar** Ich schaffe zwei Karten pro Tag.  
(nicht messbar Mal sehen, wie viele ich schaffe.)

**attraktiv** Ich werde jeden Tag zwei Lernkarten durchgehen, mache mich damit effektiv mit möglichen Inhalten der Prüfungsaufgaben vertraut und erhalte am Ende eine gute Note.  
(unattraktiv Ich könnte die Lernkarten durchgehen, aber wer weiß, ob ich die Prüfung wirklich bestehe?)

**realistisch** Ab jetzt gehe ich jeden Tag zwei Karten durch.  
(utopisch Ich gehe jeden Tag 20 Karten durch.)

**terminiert** Ich beginne heute und arbeite bis zur Prüfung damit.  
(nicht terminiert Ich arbeite in nächster Zeit damit.)

Lara formuliert hier ein spezifisches, messbares, attraktives, tatsächlich zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erreichendes Ziel.

So klappt's!

### Ein Beispiel mit Kriterien

*Nächstes Jahr werde ich schon irgendwann einen Arbeitsplatz finden. So formuliert, steht das Ziel „Job“ nur in den Sternen. Eine klare Zielsetzung muss her, in etwa: Ich werde bis Februar nächsten Jahres einen Arbeitsplatz finden, der zu mir passt! Damit steht das konkrete Ziel schon einmal fest. Aber in diesem Fall sind in Bezug auf die Konkretisierung und Messbarkeit weitere Kriterien im Spiel.*

Die schriftliche Formulierung nach der SMART-Methode könnte folgendermaßen aussehen.

#### Spezifisch

Ich werde einen Arbeitsplatz finden. Dafür überlege ich, welche Kriterien mein zukünftiger Arbeitgeber erfüllen muss:

- mittelständisches Unternehmen
- eigenverantwortliches Arbeiten
- junges Team
- Umkreis 30 km
- Gehalt mindestens nach Tarif
- Beginn 02/2018
- Ich brauche ein gutes Bauchgefühl.

#### Ein anderes Beispiel für spezifische Kriterien:

- Verwaltung
- Sonderzuwendung: Weihnachtsgeld
- Umkreis 5 km
- Beginn ab 09/2018
- Fortbildungsangebote

#### Messbar

Ich liste die Kriterien in einer Tabelle auf und zähle ab, welches Unternehmen die meisten Punkte erfüllt (siehe nachfolgende Tabelle).

#### Attraktiv

Ich beende meine Ausbildung Anfang 2018 und starte möglichst im Februar 2018 ins Berufsleben. Nicht: Ich werde eventuell einen Arbeitsplatz finden und wer weiß, ob er mir dann auch gefällt.

## SMART-Methode

### Beispiel 2

- Realistisch** Sind die genannten Kriterien realitätsnah? „Ich möchte auf dem Mond arbeiten“, wäre unrealistisch. „Ich möchte im Umkreis von 30 Kilometern arbeiten“ ist realistisch. Ich prüfe anhand aktueller Stellenausschreibungen, ob meine Kriterien „machbar“ oder utopisch sind.
- Terminiert** Ich werde ab 02/2018 eine Stelle haben. Dafür schicke ich die Bewerbungen fristgerecht ab: Unternehmen eins möchte die Unterlagen bis zum 30.09.2017 erhalten haben, Unternehmen zwei bis zum 15.10.2017 und Unternehmen drei bis zum 30.10.2017.

Kriterium	Erfüllung Bewerbung 1	Erfüllung Bewerbung 2	Erfüllung Bewerbung 3
mittelständisches Unternehmen	↑	↑	↑
eigenverantwortliches Arbeiten	↓	↓	↑
junges Team	↑	↓	↑
Umkreis 30 km	↑ 5 km	↑ 20 km	↓ 38 km
Gehalt mindestens nach Tarif	↓	↑	↑
Beginn 02/2017	↑	↓	↑
Bauchgefühl	↓	↑	↑

### Tipp von Lara

Ein Blick in die Kriterien-Tabelle: Hier ist der Fall klar, es wird das Unternehmen Nummer 3, dafür wird die größere Entfernung von 38 Kilometern in Kauf genommen. Wenn Du selber eine solche Tabelle erstellst, die meisten Pfeile aber nach unten zeigen, solltest Du die Kriterien noch einmal in puncto Machbarkeit überprüfen. Vielleicht hast Du Dir doch ein unrealistisches Ziel gesetzt.

Statt der Pfeile lässt sich auch ein **ja** oder **nein** einsetzen, oder die Zeichen **+++**, **++**, **+**, **-**, **--**, **---**, mit denen noch eine Abstufung dargestellt werden kann. **+++** steht für die absolute Erfüllung eines Kriteriums, **+** wäre erfüllt, aber nicht mehr in so großem Maß usw. – ähnlich dem Notensystem in der Schule.

## ABC-Methode

Priorität • Sehr wichtig • Wichtig • Weniger wichtig

### A, B oder C – die richtige Entscheidung treffen

Ein klares Ziel vor Augen steigert die Arbeitsfreude und den Tatendrang – jetzt darf aber nichts dazwischen kommen. Leider ist das selten der Fall, jeden Moment tauchen neue Problematiken auf. Ständig muss neu entschieden werden, womit es weitergeht, was also **Priorität** hat.

Aber was ist wichtig und was nicht? Um das zu erkennen, ist zum einen etwas Erfahrung nötig, zum anderen können verschiedene Methoden dazu beitragen, diese Frage zu beantworten.

Eine klassische Methode ist die **ABC-Analyse**, die eine Grundlage für viele richtungsweisende Entscheidungen bildet. Nicht nur Aufgaben, auch Kunden oder Produkte werden mit dem ABC-System in drei Kategorien eingeteilt, beispielsweise die Klassifizierung von Kunden.

Sie könnte zum Beispiel so aussehen:

**A-Kunden** sind die umsatzstärksten Kunden (z. B. 20 Prozent der Kunden erzeugen 80 Prozent des Umsatzes).

**B-Kunden** sind mittelstarke Kunden (z. B. 35 Prozent der Kunden erbringen 15 Prozent des Umsatzes).

**C-Kunden** sind die Kunden, mit denen das Unternehmen am wenigsten erwirtschaftet (z. B. 45 Prozent der Kunden erbringen 5 Prozent des Umsatzes).

Auch im Hinblick auf die Aufgaben lässt sich nach der Einteilung in die A-, B-, oder C-Gruppe auf den ersten Blick erkennen, was augenblicklich zu erledigen ist.

## ABC-Methode

Wichtiges zuerst!

<h1>A</h1> <p>sehr wichtig sehr dringend umsatzstark</p>	<h1>B</h1> <p>wichtig nicht so dringend durchschnittlich umsatzstark</p>	<h1>C</h1> <p>weniger wichtig nicht dringend umsatzschwach</p>
<p>A-Aufgaben werden zu leistungsstarken Zeiten eingeplant, in denen Mitarbeiter weniger fehleranfällig sind.</p>	<p>B-Aufgaben werden am besten delegiert. Veränderungen im Blick behalten: Ist aus der B-Aufgabe mittlerweile eine A-Aufgabe geworden?</p>	<p>C-Aufgaben erfordern eine Entscheidung: schnell erledigen oder „Mut zum Müll“ haben und sie direkt in den Papierkorb befördern.</p>
<p>A-Kunden ... ... ist der größte Teil des Umsatzes zu verdanken (z. B. nach der Pareto-Regel: ca. 20 % der Kunden erbringen ca. 80 % des Umsatzes)</p>	<p>B-Kunden „Kleinvieh macht auch Mist“: B-Kunden sorgen für weniger Einzel-Umsatz, sind zahlenmäßig jedoch mehr (ca. 35 % der Kunden erbringen ca. 15 % des Umsatzes).</p>	<p>C-Kunden ... ... erbringen den kleinsten Teil des Umsatzes, sind jedoch zahlenmäßig die größte Gruppe (ca. 45 % der Kunden erbringen ca. 5 % des Umsatzes).</p>



# Pareto-Prinzip

80/20-Regel • Pareto-Diagramm • Optimierung

2. Sekretariatsführung  
2.1 Methoden des Selbstmanagements

## Nicht pari, sondern Pareto

Das Pareto-Prinzip wird auch 80/20-Regel genannt. Es basiert auf der Annahme, dass eine große Zahl an Ergebnissen auf einem geringen Anteil am Gesamtaufwand beruht, circa im Verhältnis 80 zu 20.

In Bezug auf Selbstmanagement geht man davon aus, dass bei Erfüllung von 20 Prozent der Aufgaben bereits 80 Prozent der Ergebnisse erzielt werden können. Das Pareto-Prinzip verwendet man auch, um die umsatzstärksten Produktgruppen oder die Kunden mit dem höchsten Anteil am Gesamtumsatz herauszufiltern.

Angenommen, der Blick wird von oben durch eine überdimensionale, fiktive (= erdachte) „Pareto-Lupe“ auf ein Großraumbüro geworfen, dann sieht es dort so aus: 20 Prozent der Mitarbeiter erledigen 80 Prozent der Arbeit. Anders gesagt: Wenn in einem Unternehmen 100 Kaufleute für Büromanagement arbeiten, schaffen 20 von ihnen 80 Prozent der gesamten Arbeit.

### INFO

Das Pareto-Prinzip kann in einem Diagramm dargestellt werden. Wer einmal ausprobieren möchte, wie ein Pareto-Diagramm erstellt wird, findet auf der folgenden Homepage eine detaillierte Anleitung:

<http://www.excel4managers.de/index.php?page=pareto-diagramm>

## Pareto-Prinzip

Optimierung • Fleiß • Zielsetzung • Überzeugung • Kompetenz

### Von den Besten lernen

Trotz der Annahme, dass 20 Prozent der Mitarbeiter 80 Prozent der Aufgaben erledigen, werden natürlich nicht 80 Prozent der Büro-Belegschaft rausgeschmissen. Stattdessen nutzt man das Pareto-Prinzip zur Optimierung, indem folgende Fragen gestellt werden: Was macht diese 20 Mitarbeiter aus, die so effizient sind? **Was ist von ihnen zu lernen?**

Die Zugpferde werden also genau unter die Lupe genommen. Es kommt heraus:

- Sie sind **fleißig!**
- Sie haben sich ein **Ziel** gesetzt!
- Sie haben einen festen **Glauben**: „Ich werde es schaffen“!
- Sie haben **Wissen!**

Das Pareto-Prinzip bringt also ans Tageslicht, wo es sich lohnt, Maßnahmen zur Optimierung zu ergreifen. Im Großraumbüro aus dem genannten Beispiel müssen 80 Mitarbeiter fleißiger, zielstrebiger und selbstbewusster werden und benötigen dafür unter Umständen fachliche Schulung.



### *Tipp von Anna*

Wahrscheinlich werden uns die ABC-Methode und das Pareto-Prinzip oder auch das nun folgende Eisenhower-Prinzip in den Fachaufgaben noch einmal in einem komplexen Zusammenhang begegnen.

Merken wir sie uns!

# Prioritäten

Wichtiges • Dringendes

## Prioritäten richtig setzen

Warum geht es immer wieder um die Frage: **Wichtiges** zuerst?

Wer mit dem Wichtigen startet, hat später Zeit für den Rest. Unwichtiges kann im Notfall auf den nächsten Tag verschoben werden, Wichtiges nicht. Umgekehrt heißt das: Wer mit dem Unwichtigen anfängt, muss die wirklich relevanten Dinge danach auf jeden Fall auch noch bearbeiten – egal wie lange es dauert. Das Resultat dieser falschen Priorisierung besteht aus Überstunden – wie ärgerlich! Kim kennt dieses Problem allzu gut, sie weiß nie genau, was **wichtig** ist und was **dringend**.

Den Unterschied klärt sie am besten mit folgenden Fragen:

- Bringt es mich meinem Ziel näher? → Wichtig!
- Stehe ich unter Zeitdruck, muss ich sofort reagieren? → Dringend!

### INFO

Bei folgenden Anzeichen sollte schnellstmöglich über eine geeignete Methode des Selbstmanagements nachgedacht werden: Vergesslichkeit, sich häufende Flüchtigkeitsfehler, fehlende Konzentration, wenn immer wieder Hektik entsteht und am Ende trotzdem an die Hälfte der Dinge nicht gedacht wurde.

## Eisenhower-Methode

Dwight D. Eisenhower • Kategorien • Eisenhower-Matrix

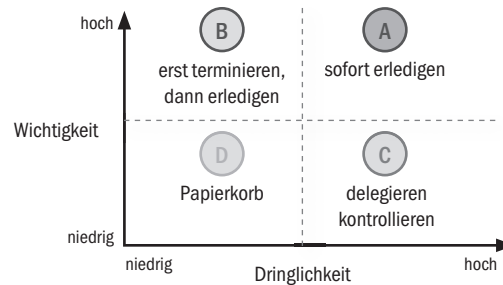
### Rüstzeug Eisenhower-Methode

Die **Eisenhower-Methode** hilft dabei, Dringendes und Wichtiges zu erkennen und in der richtigen Reihenfolge zu erledigen. Der Name dieser Methode beruht wohl auf der Arbeitsweise des früheren amerikanischen Präsidenten Dwight D. Eisenhower (34. Präsident der USA von 1953 – 1961), der als Oberbefehlshaber der Armee nach der Kategorisierung in Wichtiges und Dringendes vorging.

Im Büroalltag zählt sein Verfahren zu einer der wichtigen Methoden des Zeitmanagements. Es erfordert Mut zum Wegwerfen, denn nicht wichtige und nicht dringende Dinge landen ein für alle Mal im Papierkorb. Eine Methode ganz nach Jans Geschmack!

Nach der Eisenhower-Methode lassen sich To-dos in vier Kategorien einordnen:

- |   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| A | wichtig UND dringend             | sofort selber erledigen  |
| B | wichtig, aber nicht dringend     | selber machen, aber nicht sofort                                 |
| C | dringend, aber nicht wichtig     | sofort, aber nicht selber bearbeiten, delegieren (= weitergeben) |
| D | nicht wichtig und nicht dringend | selber, aber später darum kümmern oder in den Papierkorb         |



### Tipp von Jan

Alles was ich nicht wirklich brauche, beseitige ich unverzüglich. Nichts belastet mich mehr, als sämtliche Sachen aufzubewahren, die sich dann türmen und bei denen ich am Ende gar nicht mehr weiß, wie ich das abarbeiten soll.

# Getting Things Done / GTD

Arbeiten ohne Priorisierung • Knoten im Kopf lösen • GTD-Liste

## Knoten lösen

Für die einen ist der Ansatz Eisenhowers genau das Richtige, für die anderen nicht. Wenn der Kopf mit zu vielen Informationen und Aufgaben voll ist und nichts mehr hinein passt, muss Platz geschaffen werden – schnell und unkompliziert!

An diesem Punkt steht Erkan gerade mit dem Prüfungsstoff, er kann gar nicht mehr klar denken. Vielleicht ist die **Getting Things Done-Methode** das passende Mittel für ihn. Sie funktioniert so: Er soll alles, woran er denken muss, zunächst auf eine Liste setzen und so aus seinem Gehirn verbannen. Erst dann können die Gedanken wieder frei fließen, und die Konzentration kann auf neue Informationen und Aufgaben fokussiert werden.

Mit der GTD-Methode lässt sich der **Knoten im Kopf** ohne komplizierte Entscheidungs-Hürden lösen. Egal was, alles wird auf der **GTD-Liste** notiert, unabhängig von der Priorität der Sache. Die Kernaussagen dieser Idee lauten:

- Erfasse alle To-dos lückenlos und wähle positive Formulierungen, nicht „*Ich muss meinen Arbeitsplatz aufräumen*“, sondern: „*Ich räume auf, dann habe ich es ordentlich und kann wieder entspannt arbeiten.*“
- Lege den nächsten Schritt konkret fest. „*Ich räume auf. Danach kann ich eine Pause machen und draußen in der Sonne eine Cola trinken.*“
- Halte alles schriftlich fest – handschriftlich oder digital.
- Knüpfe To-dos an Ziele, damit sie nicht ziellos durch den Kopf jagen.
- Kategorisiere: Sofort erledigen? Oder später?
- Verwende Hilfsmittel: Terminkalender, To-do-Listen, Checklisten und Wiedervorlage-Systeme.
- Halte Dich an die Zwei-Minuten-Regel: Was sich innerhalb von zwei Minuten erledigen lässt, schiebst Du nicht auf.
- Führe einen „weekly review“ ein, in dem Du wöchentlich alles noch einmal überdenkst.

## ÜBUNG 4 To-do-Liste

Anna liebt To-do-Listen! Ihr Chef, Walter Weber, hat Anna am Abend zuvor mit Aufgaben vollgepackt. Sie hat sich jede Aufgabe auf ein Post-it geschrieben und die gelb leuchtenden Zettel der Reihe nach an ihr Whiteboard geklebt: Wichtiges UND Dringendes zuerst, Unwichtiges zuletzt. Aber über Nacht sind sie abgefallen, und Anna steht nun vor den heruntergewehten Haftzetteln, die völlig durcheinander auf dem Boden liegen. Helfen Sie ihr, die Post-its auf der Grundlage des Eisenhower-Prinzips wieder in eine sinnvolle Reihenfolge zu bringen! Kennzeichnen Sie dafür die Zettel mit den Buchstaben A bis D (vgl. S. 28).

*mit dem Ausbildungs-  
leiter die betriebliche  
Gestaltung der  
Wahlqualifikationen  
besprechen*

*Werbe-E-Mails aus  
dem Posteingangsfach  
löschen*

*die dringend benötigte  
Präsentation auf  
einen USB-Stick  
speichern und bis  
10:00 bei Frau Nett  
abliefern*

*Angebot über  
Softwarelösungen  
ändern, da der  
Kunde eine Position  
gestrichen hat*

# Lösungen

Das vorliegende Organigramm schlägt Erkan für seinen Ausbildungsbetrieb, die Bussberg Büromöbel GmbH, vor. Folgende Stellen hat er berücksichtigt:

**Geschäftsführung** (Walter Bussberg)

Zwischenstelle **Sekretariat** (Frau Özen)

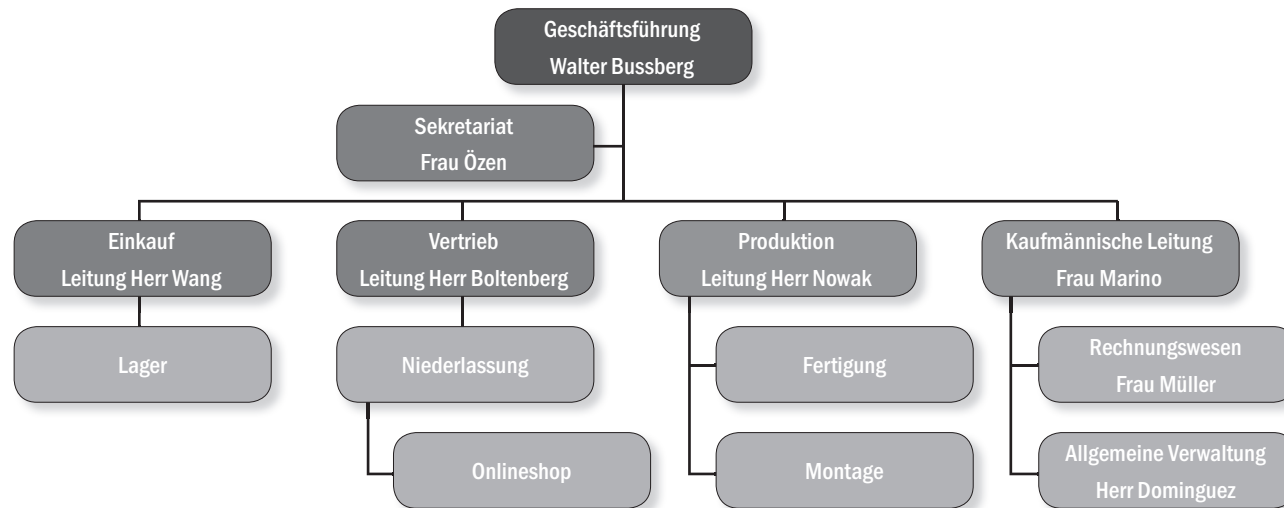
Unterstellen:

**Einkauf** (Leitung Herr Wang) → darunter **Lager**

**Vertrieb** (Leitung Herr Boltenberg) → darunter **Niederlassung** → darunter **Onlineshop**

**Produktion** (Leitung Herr Nowak) → darunter **Fertigung** sowie **Montage**

**Kaufmännische Leitung** (Frau Marino) → darunter **Rechnungswesen** (Frau Müller), sowie **allgemeine Verwaltung** (Herr Dominguez)





Das hier vorliegende Beispiel ist eine Musterlösung. Das Organigramm, das Sie in dieser Übung eigenständig erstellt haben, können Sie vielleicht von Ihrem Ausbildungsleiter überprüfen lassen.

Musterlösung Text:

Die Organisationsstruktur der Bussberg Büromöbel GmbH kann als Einliniensystem dargestellt werden. Das ist eine relativ typische Aufbauorganisation für kleine und mittlere Unternehmen. Die Strukturen sind in dieser Form klar definiert und die Hierarchie regelt eindeutig, wer wem unterstellt und wer wofür zuständig ist. Die Zuordnung erfolgt nach Betriebsfunktionen und jede Stelle ist nur einer Instanz untergeordnet.

Bei Bussberg ist Walter Bussberg der alleinige Geschäftsführer. Im Sekretariat arbeitet Frau Özen. Der Geschäftsführung sind die Abteilungen Einkauf, Leitung Herr Wang, Vertrieb, Leitung Herr Boltenberg, Produktion, Leitung Herr Nowak und der kaufmännischer Bereich, Leitung Frau Marino, unterstellt. Die Produktion ist aufgeteilt in Fertigung und Montage. Der kaufmännische Bereich setzt sich aus Rechnungswesen, Frau Müller, und allgemeiner Verwaltung, Herr Dominguez, zusammen. Herr Boltenberg ist als Vertriebsleiter für die Niederlassung, die auch den Onlineshop des Unternehmens verwaltet, verantwortlich.

Als GmbH ist die Bussberg Büromöbel GmbH eine Kapitalgesellschaft mit beschränkter Haftung. Walter Bussberg musste ein Stammkapital in Höhe von 25.000 Euro hinterlegen. Die Gründung konnte er als Einzelperson vornehmen. Im Allgemeinen kann eine GmbH von einer juristischen oder natürlichen Person gegründet werden. Sie hat mindestens einen Geschäftsführer, das heißt sie kann einen, aber auch mehrere haben. Bei der Haftung geht es immer um den Ernstfall: Was passiert im Fall einer Insolvenz? Bei einer GmbH bleibt das Privatvermögen von Walter Bussberg unangestastet, da die GmbH nur mit dem Gesellschaftsvermögen haftet.

Mögliche Bankbürgschaften sind davon jedoch unberührt. Hat Walter Bussberg bei einer Bank beispielsweise für 100.000 Euro gebürgt, haftet er für diese Summe voll und ganz.