

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



7. Auflage 2024 · ISBN 978-3-95532-310-3



© u-form Verlag | Hermann Ullrich GmbH & Co. KG  
Cronenberger Straße 58 | 42651 Solingen  
Telefon: 0212 22207-0 | Telefax: 0212 22207-63  
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.

---

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	13		
2.2 Kommunikationstechniken und -prozesse	35		
2.3 Kommunikation situationsgerecht gestalten	46		
2.4 Kommunikationsstörungen vermeiden	55		
2.5 Kleinprojekte	64		
2.6 Umweltbewusstsein im Büro	72		
3. Terminkoordination und Korrespondenzbearbeitung			
3.1 Termine koordinieren und überwachen	73		
3.2 Informationen und Arbeitsergebnisse bereitstellen	83		
3.3 Informationen und Dokumente zusammenstellen	87		
3.4 Über Dringlichkeit der Informationen entscheiden	94		
3.5 Geschäftskorrespondenz führen	98		
4. Reise- und Veranstaltungsorganisation			
4.1 Reisen organisieren	108		
4.2 Veranstaltungen organisieren	110		
4.3 Unterlagen zusammenstellen	115		
Anhang			
Tipps für den Report	121		
Abkürzungsverzeichnis	122		
Fremdwörterlexikon	122		
Bildnachweis	126		
Lösungen	127		

Übung 1	Organigramm	9
Übung 2	Prozesskette	10
Übung 3	To-do-Liste	29
Übung 4	Selbstmanagement	33
Übung 5	Gesprächsnotiz	38
Übung 6	Kundenfreundliche Kommunikation	51
Übung 7	Kommunikation auf Englisch	54
Übung 8	Konflikte	63
Übung 9	Projektplanung	70
Übung 10	Arbeiten mit Outlook Kalender	76
Übung 11	Aufbewahrungsfristen	78
Übung 12	Umsatzstatistiken bereitstellen	84
Übung 13	Säulendiagramm	90
Übung 14	Grafiken erstellen mit PowerPoint	91
Übung 15	Dringlichkeit von Informationen	97
Übung 16	Geschäftskorrespondenz	99
Übung 17	Veranstaltung organisieren	114
Übung 18	Reisekostenabrechnung	117



## ACHTUNG!

Zusatzinfos und Report-Leitfäden kannst du hier herunterladen:

[www.u-form.de/  
addons/2310-2024.zip](http://www.u-form.de/addons/2310-2024.zip)

Hilfe, die Lernmonster kommen! Diese Horrorvorstellung kennen die meisten Schüler, wenn sie ihre Lehrbücher aufschlagen, und ihnen Texte aus Kleinstbuchstaben entgenspringen, 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 Dir das Fachwissen und selbst komplizierte Zusammenhänge anschaulich und in einer verständlichen Sprache.

In diesem Modulheft vertieft Du Dein Wissen für die Wahlqualifikation **Assistenz und Sekretariat**. Wir haben den Prüfungsstoff in gut strukturierte Bausteine zerlegt, damit Du Schritt für Schritt vorgehen kannst.

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 Deine Endnote. Du musst dabei vermitteln, dass Du komplexen, berufstypischen Aufgaben gewachsen bist.

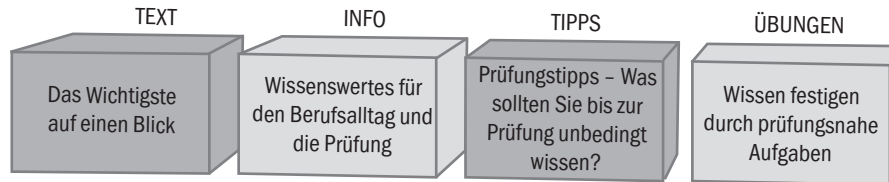
Du kannst zwischen zwei Prüfungsarten wählen:

1. **Report-Variante:** Du schreibst in jeder der beiden Wahlqualifikationen einen maximal dreiseitigen Report über eine durchgeführte, betriebliche Fachaufgabe. Der Prüfungsausschuss legt dann zur Prüfung fest, über welche WQ er die mündliche Prüfung abhalten wird (mehr dazu auf S. 121).
2. **Klassische Variante:** Du erhältst zwei praxisbezogene Aufgaben zur Auswahl und entscheidest, welche Du bearbeiten und dann besprechen möchtest.

Die Prüfungszeit setzt sich aus 15 Minuten Vorbereitung und 20 Minuten Fachgespräch zusammen – das ist zu schaffen, eine Prüfung ist kein Monster!

Viel Spaß beim Lernen wünscht Dir

Dein 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

## CHECK

Basis-Prüfungswissen findest Du in den **Lernkarten PLUS**, Bestell-Nr. 2304 und in den **Lernkarten Abschlussprüfung**, Bestell-Nr. 2300.

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

Vielleicht hast Du uns schon 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 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. Fachwissen und Fleiß gehören natürlich auch dazu.

Wir drücken Dir die Daumen!

*Jan, Lara, Anna, Erkan  
und Kim*

## 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 das Berufsleben zu meistern.

<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





Ganz schön viel, aber auch spannend! Sekretariat und Assistenz sind Positionen, auf denen 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.

Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in dieser Position erhalten meistens bestimmte Vollmachten. Die Führungskraft wird dadurch im Arbeitsalltag entlastet, kann aber auch bei Krankheit oder im Urlaub vertreten werden. Vollmachten stellen sicher, dass Sekretäre und Sekretärinnen sowie Assistenten und Assistentinnen Rechtsgeschäfte rechtsgültig abwickeln können.

## ÜBUNG 1 Organigramm

Stell die Struktur deines Ausbildungsbetriebs in einem Organigramm dar und beschreibe die Organisationsstruktur sowie die Rechtsform in einem halbseitigen Text.

### INFO

*Durften Sie das? Waren Sie dazu bevollmächtigt?* Wenn ein Prüfer in der mündlichen Prüfung im Zusammenhang mit der Fachaufgabe danach fragt, erkundigt er sich, ob Du ermächtigt warst, eine bestimmte Handlung durchzuführen. Denn: Eine Vollmacht ist Voraussetzung für die Rechtsgültigkeit vieler Tätigkeiten im Arbeitsalltag, z. B. für Geschäfte mit Dritten, den Einkauf von Arbeitsmaterial oder den Abschluss eines Vertrags. Du musst dich also mit den Vollmachten auskennen. Auch in der schriftlichen Prüfung kommen sie immer wieder vor. Zum Auffrischen: Ein ausführlicher Überblick ist in den Add-ons zu diesem Modulheft zu finden.

## 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 aus Menschen, die die Geschäftsführung für einen bestimmten Zweck bildet. Diese **formelle Gruppe** ist dadurch gekennzeichnet, dass sie bewusst gebildet wird.

Die Phasen der Gruppenbildung lauten: 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

Stell die Phasen der Gruppenbildung mithilfe einer Prozesskette als zeitlich-logische Abfolge dar. Beachte 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** (nach Kurt Lewin) 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.

Zum Führen gehört: Motivieren, kontrollieren, delegieren, lenken, kollaborieren, dirigieren, koordinieren, anleiten und partizipieren.

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.

## 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.

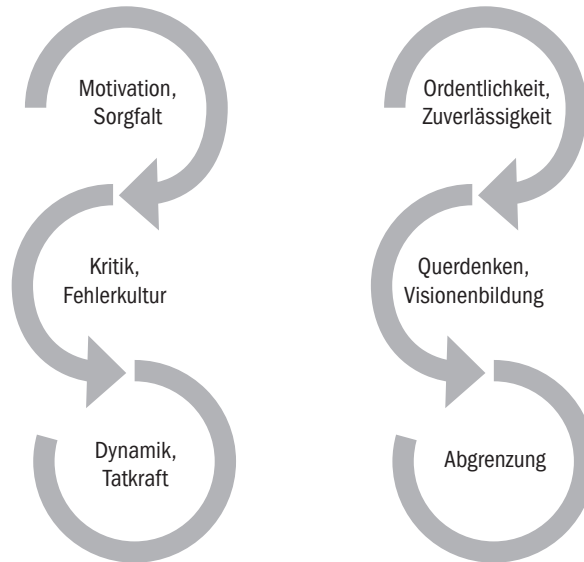
Dafür müssen die Mitarbeiter ein gutes **Selbstmanagement** besitzen. Sich selbst zu managen bedeutet jedoch nicht nur, seine Zeit optimal einzuteilen, sondern auch Verantwortung für seine persönliche und berufliche Entwicklung zu übernehmen.

Es geht um:

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

## Im Vorteil sein

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



### *Tipp 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.

### 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.

## 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 Anregungen!

### 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

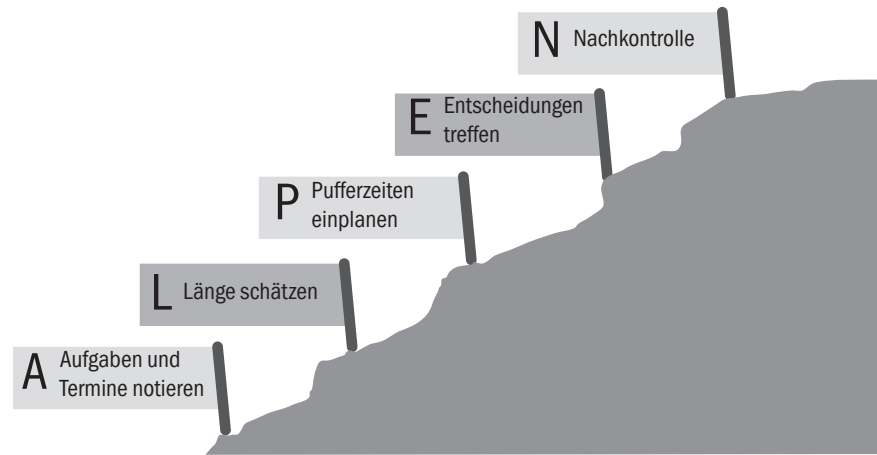
MANAGEN bedeutet leiten, koordinieren, bewältigen, handhaben, bewerkstelligen, betreuen, organisieren, klären

### 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 damit ihre Unorganisiertheit in den Griff bekommen. Hinter dieser Herangehensweise steckt das Prinzip, maximal 60 Prozent der verfügbaren Zeit fest zu verplanen, 40 Prozent dienen als Puffer. 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.

#### *Tipp 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.



#### 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



### 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

### 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, es 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.

### Tipp von Lara

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

### 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.

### 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“ in den Sternen. Eine klare Zielsetzung muss her: 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 02/2024
- Ich brauche ein gutes Bauchgefühl.

Ein anderes Beispiel für spezifische Kriterien:

- Verwaltung
- Sonderzuwendung: Weihnachtsgeld
- Umkreis 5 km
- Beginn ab 09/2024
- 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 2024 und starte möglichst im Februar 2024 ins Berufsleben. Nicht: Ich werde eventuell einen Arbeitsplatz finden und wer weiß, ob er mir dann auch gefällt.

**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 02/2024 eine Stelle haben. Dafür schicke ich die Bewerbungen fristgerecht ab: Unternehmen eins möchte die Unterlagen bis zum 30.09.2023 erhalten haben, Unternehmen zwei bis zum 15.10.2023 und Unternehmen drei bis zum 30.10.2023.

Kriterium	Erfüllung Bewerbung 1	Erfüllung Bewerbung 2	Erfüllung Bewerbung 3
<i>mittelständisches Unternehmen</i>	↑	↑	↑
<i>eigenverantwortliches Arbeiten</i>	↓	↓	↑
<i>junges Team</i>	↑	↓	↑
<i>Umkreis 30 km</i>	↑ 5 km	↑ 20 km	↓ 38 km
<i>Gehalt mindestens nach Tarif</i>	↓	↑	↑
<i>Beginn 02/2022</i>	↑	↓	↑
<i>Bauchgefühl</i>	↓	↑	↑

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.

### 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 punkto Machbarkeit überprüfen. Vielleicht hast Du Dir doch ein unrealistisches Ziel gesetzt.

## 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 ist neu zu entscheiden 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.

Die Klassifizierung der Kunden 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.

<b>A</b> sehr wichtig sehr dringend umsatzstark	<b>B</b> wichtig nicht so dringend durchschnittlich umsatzstark	<b>C</b> weniger wichtig nicht dringend umsatzschwach
A-Aufgaben werden zu leistungsstarken Zeiten eingeplant, in denen Mitarbeiter weniger fehleranfällig sind.	B-Aufgaben werden am besten delegiert.  Veränderungen im Blick behalten: Ist aus der B-Aufgabe mittlerweile eine A-Aufgabe geworden?	C-Aufgaben erfordern eine Entscheidung: schnell erledigen oder „Mut zum Müll“ haben und sie direkt in den Papierkorb befördern.
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)	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).	C-Kunden ...  ... erbringen den kleinsten Teil des Umsatzes, sind jedoch zahlenmäßig die größte Gruppe (ca. 45 % der Kunden erbringen ca. 5 % des Umsatzes).

### 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 das Selbstmanagement bedeutet dies, dass bei Erfüllung von 20 Prozent der Aufgaben bereits 80 Prozent der Ergebnisse zu erzielen sind. Das Pareto-Prinzip findet ebenso Verwendung, um die umsatzstärksten Produktgruppen herauszufiltern oder welchen Anteil welche Mitarbeiter an der Erledigung des gesamten Arbeitspensums haben.

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. Dazu sind die relevanten Daten zu sammeln, eine Messgröße ist zu bestimmen, der prozentuale Anteil ist zu ermitteln und die Werte sind in ein Koordinatensystem einzutragen.



## 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.

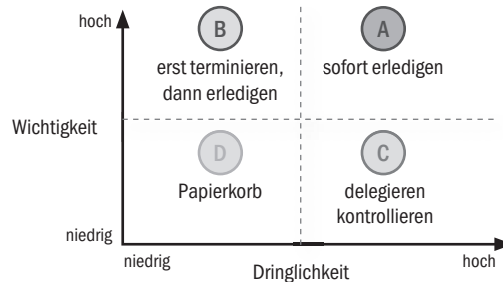
## Rüstzeug Eisenhower-Methode

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.

### 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.