

# TopTen

Überfachliche Kompetenzen für Kaufleute



## **Impressum**

Herausgeber: Edition Swissmem

Bezeichnung: TopTen  
Überfachliche Kompetenzen für Kaufleute

Version: 4. Auflage 2016  
Copyright © bei Edition Swissmem, Zürich und Winterthur

Autor: Dr. Fredi Schneider, Acadia Consulting, CH-8712 Stäfa  
Fachlektorat: Dr. Christoph Hohl, Lehrer KV Zürich Business School, CH-5406 Baden  
Nicole Widmer, Lehrerin KV Zürich Business School, CH-8112 Otelfingen

Sprachlektorat: Pablo Egger, [www.Lektorat-Egger.ch](http://www.Lektorat-Egger.ch)

Gestaltung: Julien Gründisch, GIROD GRÜNDISCH, Visuelle Kommunikation, CH-5400 Baden

Druck: Printed in Switzerland

Projektleitung: Hans Krebsler, Swissmem Berufsbildung, CH-8400 Winterthur

ISBN-Nummer: 978-3-03866-012-5

Bestellcode: KATT 1

Bezugsquelle: Swissmem Berufsbildung  
Brühlbergstrasse 4  
CH-8400 Winterthur  
Telefon +41 52 260 55 55  
Fax +41 52 260 55 59  
[vertrieb.berufsbildung@swissmem.ch](mailto:vertrieb.berufsbildung@swissmem.ch)  
[www.swissmem-berufsbildung.ch](http://www.swissmem-berufsbildung.ch)

E-Learning: [www.swissmem-elearning.ch](http://www.swissmem-elearning.ch)

**Urheberrecht** Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf deshalb der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags.

# TopTen-Kompetenzen

1. Effizientes und systematisches Lernen und Arbeiten 5

2. Vernetztes Denken und Handeln 31

3. Erfolgreiches Beraten und Verhandeln 43

4. Wirksames Präsentieren 57

5. Leistungsbereitschaft 73

6. Kommunikationsfähigkeit 89

7. Teamfähigkeit 109

8. Umgangsformen 127

9. Lernfähigkeit 145

10. Ökologisches Bewusstsein 185

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>4</b>	<b>3. Erfolgreiches Beraten und Verhandeln</b>	<b>43</b>
<b>1. Effizientes und systematisches Lernen und Arbeiten</b>	<b>5</b>	3.1 Verhandlungsführung	44
1.1 Arbeitssystematik	6	Merkmale erfolgreicher Verhandlungen	45
Die Sechs-Schritte-Methode (IPERKA)	6	Vorbereitung	46
1.2 Informationsbeschaffung	17	Durchführung	47
Informationsquellen	17	3.2 Fragetechniken	52
Strategien zur Informationsbeschaffung	18	3.3 Argumentation	54
Informationen strukturieren und zusammenfassen	21	<b>4. Wirksames Präsentieren</b>	<b>57</b>
Eigene Informationen im Internet	24	4.1 Vorbereitung	58
1.3 Arbeitsplanung	26	Gute Vorbereitung als Schlüssel zum Erfolg	58
Einfache Planungstools	26	Informationen beschaffen, auswählen und ordnen	60
Ziele und Aktivitäten planen	27	Präsentation strukturieren	62
Prioritäten setzen	28	4.2 Medieneinsatz	63
1.4 Entscheidungstechniken	29	4.3 Durchführung	67
Vorgehen	29	<b>5. Leistungsbereitschaft</b>	<b>73</b>
Nutzwertanalyse	30	5.1 Selbstmanagement	74
<b>2. Vernetztes Denken und Handeln</b>	<b>31</b>	Ziele setzen	74
2.1 Aufbauorganisation	32	Zeitfallen	77
Organisationsformen und Darstellungen	32	Selbstmotivation	78
Funktionendiagramm	34	5.2 Umgang mit Belastungen	82
Abhängigkeiten und Schnittstellen	35	Wie erkenne ich Stress?	82
2.2 Ablauforganisation und Prozesse	36	Was kann ich tun?	84
Ziele der Ablauforganisation	36	5.3 Work-Life-Balance	85
Darstellung von Prozessen	36	So finden Sie Ihr Gleichgewicht	86
2.3 Optimierung von Arbeitsabläufen	40	5.4 Mobbing	87
Analyse	40		
Lösungsvarianten	42		
Umsetzung der Massnahmen	42		

<b>6. Kommunikationsfähigkeit</b>	<b>89</b>	<b>9. Lernfähigkeit</b>	<b>145</b>
6.1 Kommunikation	90	9.1 Lerntechniken	146
Sender und Empfänger	90	Das Lernen lernen? Train your brain!	146
Vier Seiten der Kommunikation	92	Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen	149
Verbale und nonverbale Kommunikation	94	Lernen planen	150
So gelingt die Kommunikation	96	Motivation	153
Diskretion	99	Selbstreflexion	156
6.2 Erfolgreich telefonieren	102	Lernstrategien	157
Ablauf eines Telefongesprächs	102	Selbstgesteuertes Lernen	160
Anrufe empfangen	104	Lerntransfer gestalten	161
Reklamationen	106	Hilfsmittel	162
		Lesetechniken	164
		Tipps für die Prüfungsvorbereitung	166
		9.2 Kreativitätstechniken	170
<b>7. Teamfähigkeit</b>	<b>109</b>	Was ist Kreativität?	170
7.1 Teamfähigkeit	110	Brainstorming	171
Bedeutung der Teamarbeit	110	Brainwriting 635	172
Tipps für erfolgreiches Arbeiten im Team	111	Osborne-Checkliste	173
Zusammenarbeit in internationalen Teams	114	Morphologische Matrix	174
Spannungen und Konflikte	116	Mindmap	175
7.2 Kritikfähigkeit	119	9.3 Flexibilität	177
Feedback	119	Veränderungen gehören zum Leben	177
Umgang mit Kritik	122	Veränderungen in der Arbeitswelt	179
		Vorstellung und Realität	180
		Ängste bei Veränderungen	182
		Fit für die Zukunft	184
<b>8. Umgangsformen</b>	<b>127</b>	<b>10. Ökologisches Bewusstsein</b>	<b>185</b>
8.1 Gute Umgangsformen	128	10.1 Bedeutung des Umweltschutzes	186
8.2 Kleidung	129	10.2 Persönliches Verhalten	187
8.3 Benehmen	132	Abfälle umweltgerecht entsorgen	188
Grüssen und Vorstellen	133	10.3 Klimawandel	190
Gespräche und Small Talk	135		
Tischmanieren	136		
8.4 Verhaltensstandards	141		
		<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>194</b>

## Neue Herausforderungen

Um im Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen die Kundenwünsche präzise erfassen, innovative Lösungen rasch umsetzen und die beste Kundenbetreuung bieten. Auch durch den technologischen Wandel und die zunehmende internationale Zusammenarbeit verändern sich die Anforderungen an Berufsleute. Gefragt sind neben dem Fachwissen vermehrt Kompetenzen wie vernetztes Denken und Handeln, erfolgreiches Beraten und Verhandeln sowie Kommunikationsfähigkeit. Das Erlernen dieser überfachlichen Kompetenzen lohnt sich, denn sie können während der ganzen beruflichen Karriere in allen Arbeitsbereichen eingesetzt werden. Sie helfen, jederzeit neue oder veränderte Situationen kompetent und sicher zu bewältigen.

## Wie können überfachliche Kompetenzen angeeignet werden?

Überfachliche Kompetenzen können nicht isoliert gelernt werden, sondern sind immer in konkreten Situationen zu üben und anzuwenden. Sie eignen sich daher hervorragend für die Kooperation der verschiedenen Fachgebiete und Lernorte. Dank seiner klaren Gliederung ist das Lernmedium TopTen ideal für verschiedene Unterrichtsbereiche der Berufsfachschulen zur Erarbeitung der Grundlagen und zur Anwendung der überfachlichen Kompetenzen. In den überbetrieblichen Kursen dient TopTen der Vertiefung dieser Kompetenzen, und im Betrieb bietet es eine optimale Unterstützung im Arbeitsalltag.

## Kombination verschiedener Medien

TopTen ist ein modulares Lernmedium, welches aus folgenden Teilen besteht:

### TopTen Lehrmittel

Das Lehrmittel deckt alle 10 Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen ab, die in gut strukturierten und kompakten Lerneinheiten behandelt werden.

### TopTen Arbeitsheft

Jede Lerneinheit wird ergänzt durch praktische Übungen, die sich sowohl für angeleitetes Lernen als auch für die selbstständige Bearbeitung eignen. Zu den Übungen stehen in der Ausgabe für Lehrpersonen Musterlösungen zur Verfügung.

### TopTen Präsentationen

Zu jedem Themenbereich werden didaktisch optimal aufbereitete Folien angeboten. Die PowerPoint-Präsentationen können mit eigenen Inhalten und Beispielen erweitert werden.

### TopTen eBOOK

TopTen ist auch als eBOOK verfügbar. Dieses interaktive Lernmedium ist zum gleichen Preis wie die gedruckte Ausgabe erhältlich und bietet folgenden zusätzlichen Nutzen:

- Die Lerninhalte wurden mit eLearning-Einheiten, Videos und Podcasts multimedial erweitert.
- Das eBOOK enthält alle Übungen und Lösungen des Arbeitshefts und wurde mit zusätzlichen Testaufgaben angereichert.
- Die Lerninhalte können mit verschiedenen Farben markiert werden. Es können Lesezeichen gesetzt und eigene Notizen angebracht werden.
- Alle Fachbegriffe sind direkt im Internet nachschlagbar. Zudem können auf einfache Art und Weise auch eigene Beiträge und Links auf nützliche Internetseiten eingefügt werden.

### Installation des eBOOKs TopTen

Das eBOOK TopTen kann über den e-Shop von Swissmem Berufsbildung bezogen werden. Nach erfolgter Bestellung wird ein Lizenzblatt mit einem Aktivierungscode zugestellt, der das Herunterladen der eBOOK-App ermöglicht. Es sind Windows- und Mac-Versionen erhältlich, die auf einem Personalcomputer, Notebook oder Tablet installiert werden können.

# 1. Effizientes und systematisches Lernen und Arbeiten

5



Ich führe meine Arbeiten effizient und systematisch aus.

Ich

- wähle Informationsquellen aufgabenbezogen aus und beschaffe mir zielgerichtet die erforderlichen Informationen,
- plane meine Arbeiten und Projekte, setze Prioritäten und entscheide situationsgerecht,
- führe meine Arbeiten kostenbewusst und zielorientiert aus,
- kontrolliere und dokumentiere meine ausgeführten Arbeiten,
- reflektiere meine Arbeiten und mein Handeln, um meine Leistungen und mein Verhalten zu optimieren.

Dazu setze ich passende Methoden und Hilfsmittel ein.

1.1 Arbeitssystematik 6

1.2 Informationsbeschaffung 17

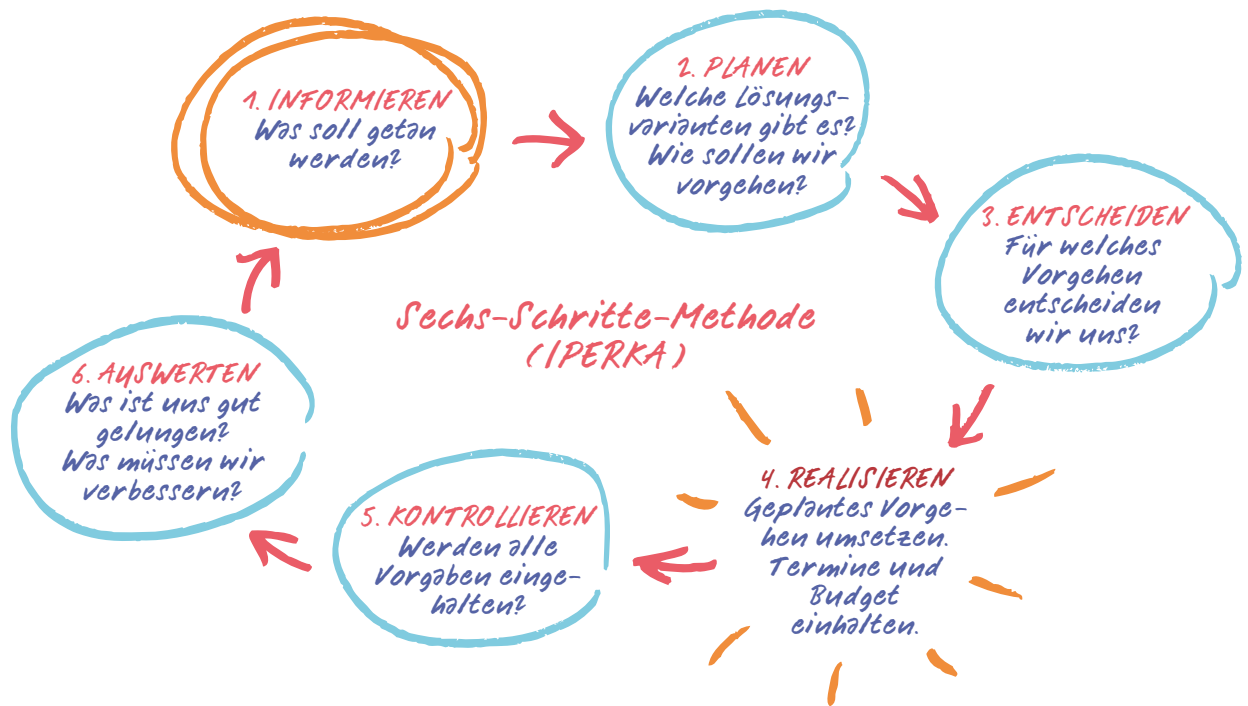
1.3 Arbeitsplanung 26

1.4 Entscheidungstechniken 29

# 1.1 Arbeitssystematik

## Die Sechs-Schritte-Methode (IPERKA)

Mit der Sechs-Schritte-Methode (IPERKA) kann man Aufträge und Projekte systematisch bearbeiten. Diese Methode eignet sich für selbstständige Arbeit und Teamarbeit. Mit jedem so bearbeiteten Auftrag oder Projekt steigt die Erfahrung und die Kompetenz zur Lösung von Aufgaben.



### Sechs-Schritte-Methode (IPERKA)

Informieren

Planen

Entscheiden

Realisieren

Kontrollieren

Auswerten

### Sechs-Schritte-Methode und vollständige Handlung

Von einer vollständigen Handlung spricht man, wenn Sie alle sechs Schritte ausführen können. Dadurch erkennen Sie die vorhandenen Zusammenhänge, können sich für die am besten geeignete Lösung entscheiden und Ihre Arbeit auch eigenverantwortlich kontrollieren und allenfalls korrigieren. IPERKA lässt sich sowohl für kleinere Aufträge als auch für grössere Vorhaben oder Projekte verwenden.

#### Anwendungsbeispiele

- Offerte für einen grösseren Auftrag erstellen
- Aufträge abwickeln
- Dokumentationen erstellen
- Projekte bearbeiten
- Produkte entwickeln



## Wie wird die Sechs-Schritte-Methode angewendet?

### 1. Informieren

Beim ersten Schritt geht es darum, den Auftrag zu verstehen und sich ein Bild vom angestrebten Ziel zu machen. Besonders wichtig ist die systematische Beschaffung von Informationen (siehe Kapitel 1.2).

### 2. Planen

Je nach Auftrag oder Projekt werden nun die möglichen Lösungsvarianten und das Vorgehen ausgearbeitet. Im Arbeitsplan werden die Hilfsmittel und Werkzeuge festgelegt und der Zeitbedarf geschätzt. Bei Arbeiten im Team werden die einzelnen Arbeitspakete sinnvoll verteilt. Zudem werden die Prüfkriterien und Bewertungsmassstäbe für die Kontrolle festgelegt.

### 3. Entscheiden

Nach der Planung muss man sich für eine Lösungsvariante entscheiden. Werden Entschiede hinausgezögert, kostet das oft sehr viel Zeit. Manchmal entstehen sogar Sachzwänge, welche die Entscheidungsmöglichkeiten einschränken. Entscheide im Team sollen, wenn immer möglich, mit der Zustimmung aller erfolgen.

### 4. Realisieren oder Ausführen

Das Realisieren oder Ausführen kann oft den zeitlichen Hauptteil eines Projektes oder einer Auftragsabwicklung umfassen. Der erstellte Arbeitsplan ist einzuhalten und sollte nicht ohne zwingende Gründe geändert werden.

### 5. Kontrollieren oder Prüfen

Jede ausgeführte Arbeit ist zu kontrollieren, bevor sie aus den Händen gegeben wird. Kontrollieren heisst, zum Beispiel nochmals durchlesen, nachrechnen, mit Vorgaben vergleichen, messen, schätzen.

### 6. Auswerten

Beim Auswerten denken wir, eventuell zusammen mit dem Auftraggeber, über die ausgeführte Aufgabe nach. Zu diesem Zweck lassen wir den ganzen Ablauf nochmals in Gedanken passieren und wir vergegenwärtigen uns, was gut, was weniger gut gelaufen ist und was beim nächsten Mal verbessert werden kann oder muss.

Die Bezeichnung Sechs-Schritte-Methode erweckt den Eindruck, dass es sich um genau abgegrenzte Handlungsschritte handelt, welche nacheinander zu bearbeiten sind. Einzelne Schritte lassen sich aber nicht immer scharf abgrenzen, und sie können sich auch zeitlich überlappen.



**Aufgabe 1**

- a) Nennen Sie in Stichworten die Aufträge, die Sie in den letzten vier Wochen erledigt haben.
- b) Welche der 6 Schritte haben Sie dabei ausgeführt?
- c) Weshalb haben Sie einzelne Schritte weggelassen?

Auftrag	Informieren	Planen	Entscheiden	Realisieren	Kontrollieren	Auswerten	Begründung für weggelassene Schritte
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
.....							.....
.....							.....
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
.....							.....
.....							.....
.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	.....
.....							.....
.....							.....

**Vorteile von IPERKA**

- Die Sechs-Schritte-Methode fördert das methodische und strukturierte Vorgehen. Die einzelnen Tätigkeiten eines Auftrags oder eines Projekts können sehr einfach den sechs Schritten zugeordnet werden.
- Viele Projekte scheitern, weil zu wenig geplant und zu früh realisiert wird. IPERKA legt starkes Gewicht auf die Planung. Erst wenn ein solides Konzept erarbeitet wurde und man sich für eine Lösungsvariante entschieden hat, soll mit der Realisierung begonnen werden.
- Oft wird davon ausgegangen, dass im Projektteam das notwendige Wissen oder die Informationen bereits vorhanden sind. Dies ist jedoch selten der Fall. Mit dem ersten Schritt «Informationen beschaffen» kann eine gute Grundlage für das weitere Vorgehen gelegt werden.

Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Schritte von IPERKA detailliert behandelt.

## 1. Informieren

### Was soll getan werden?

Beim ersten Schritt machen Sie sich mit dem Ziel des Auftrags vertraut. Sie müssen sich über die verlangte Lösung und die Rahmenbedingungen vollkommen im Klaren sein.

### Wichtige Fragen

- Wie lautet die Aufgabe oder der Auftrag?
- Welches Ergebnis wird bis wann erwartet?
- Welche Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden?
- Kann ich die Aufgabe mit bekannten Informationen und Kenntnissen lösen?
- Welche zusätzlichen Informationen benötige ich, und wo kann ich diese beschaffen?
- Welche Kenntnisse fehlen mir noch, und wie kann ich mir diese aneignen?
- Welche ähnlichen Aufgaben wurden schon gelöst, von wem und wie?
- Wie und von wem wird das Produkt oder das Ergebnis eingesetzt?
- Welcher Spielraum für verschiedene Lösungen ist vorhanden?
- Wurden bereits Vorarbeiten geleistet?
- Wen muss ich über den Arbeitsfortschritt und die Resultate informieren?



Einen Auftrag haben Sie verstanden, wenn Sie ihn mit wenigen Worten klar erklären können.

### Teilschritte

- Auftrag klären und genau formulieren
- Informationen beschaffen
- Informationen sortieren, ordnen, werten
- Wesentliches erkennen

### Beispiel einer Auftragsbeschreibung

Bezeichnung	Evaluation einer Software für die Personaladministration
<b>Kurzbeschreibung</b>	Für das Verwalten der Personaldaten sowie der Arbeitszeiten und Absenzen der Mitarbeitenden ist eine Software zu beschaffen, welche kompatibel ist mit dem in der Buchhaltung verwendeten Programm für die Lohnabrechnungen und die Verarbeitung der Sozialleistungen und weiterer Abzüge.
<b>Auftraggeber/in</b>	Geschäftsleitung
<b>Auftragnehmer/in</b>	Personalabteilung
<b>Kontaktperson</b>	Rolf Tinner
<b>Beginn</b>	1. März 2014
<b>Ende (Liefertermin)</b>	31. August 2014
<b>Aufwand</b>	18 Personentage
<b>Hilfsmittel</b>	Anforderungsliste der Personaladministration
<b>Dokumente</b>	Prozess Prozessbeschreibung «Personaldaten verwalten» und Arbeitszeitreglement
<b>Bemerkungen</b>	Die Software muss in den Sprachen D und F verfügbar sein.



### Teamarbeit

- Hören Sie einander gut zu.
- Einigen Sie sich auf die Art der Zusammenarbeit (zum Beispiel Umgang mit Kritik).
- Vereinbaren Sie Termine für Besprechungen im Team.



### Aufgabe 2

- Sammeln Sie für einen konkreten Auftrag oder ein Projekt die notwendigen Informationen.
- Notieren Sie diejenigen Informationen, die Ihnen noch fehlen.
- Wo und wie können Sie diese Informationen beschaffen?

**Beispiele:** Beschaffung von Handelsprodukten, Organisation und Durchführung eines Weiterbildungsseminars, Projektarbeit, Kauf eines Handys mit/ohne Handy-Abo, Planung einer Ferienreise usw.

## 2. Planen

### Welche Lösungsvarianten gibt es, und wie können wir vorgehen?

Planen Sie – allein oder im Team –, wie Sie den Auftrag anpacken und bearbeiten wollen. Überlegen Sie, ob es verschiedene Lösungsvarianten und Vorgehensweisen gibt. Notieren Sie die Arbeitsschritte auf kleine Kärtchen. Auf einer Pinnwand, auf einem Tisch oder mit dem Computer können Sie die Arbeitsschritte so lange ordnen, bis die Abfolge der einzelnen Tätigkeiten stimmt.

Arbeiten Sie in einer Gruppe, dann legen Sie fest, wer was bis wann macht. Legen Sie einen Zeitplan fest. Müssen evtl. Teilarbeiten koordiniert werden? Zur Planung gehört auch, welche Qualitätsanforderungen die Lösung erfüllen muss (Vorgaben, Normen, Richtlinien).

### Wichtige Fragen

- Welche Lösungsmöglichkeiten sind zu prüfen?
- Welche Teilarbeiten von welcher Dauer sind zu erledigen?
- Welche Priorität haben die Teilaufgaben?
- Wer bearbeitet welche Teilaufgaben?
- Wie sieht der Zeitplan aus?
- Welche Hilfsmittel und Geräte werden benötigt?
- Welche Qualitätsanforderungen sind einzuhalten?
- Wie und durch wen wird die Qualität der Teilergebnisse und des ganzen Resultats geprüft?



### CHECKLISTE

- Genügend Ressourcen
- Realistische Termine
- Reservezeit für Unerwartetes
- Meilensteine

### Teilschritte

- Ziel und Teilziele festlegen
- Lösungswege bestimmen
- Arbeitsplan erstellen
- Vorgehen und Termine festlegen

### Beispiel: Planung der einzelnen Aktivitäten

Aktivität	durch wen	Termin	Status
Projektplanung	Tinner	30.3.2014	erledigt
Grobkonzept	Stocker	15.4.2014	erledigt
Detailkonzept	Stocker	25.6.2014	offen
Evaluation	Tinner, Stocker	30.7.2014	offen
Beschaffung, Installation	Stocker	31.8.2014	offen

### Teamarbeit

- Überlegen Sie, wann gemeinsame Besprechungen stattfinden müssen.
- Sprechen Sie Ihre allfälligen Zweifel an der Planung aus.
- Nehmen Sie Einwände an der Planung ernst.
- Einigen Sie sich auf die Art der Zusammenarbeit (zum Beispiel Umgang mit Kritik).

### Aufgabe 3

- Planen Sie für einen Auftrag oder ein Projekt das Vorgehen, die notwendige Zeit und die Meilensteine.
- Beschreiben Sie die angestrebte Lösung in wenigen Sätzen.
- Gibt es verschiedene Lösungsvarianten?

Beispiele: siehe Aufgabe 2



### 3. Entscheiden

#### Für welche Lösungsvariante und welches Vorgehen entscheiden wir uns?

Nun entscheiden Sie zusammen mit der verantwortlichen Person, welche Lösung Sie realisieren wollen und wie Sie dabei vorgehen.



#### Wichtige Fragen

- Welche Lösungsvarianten stehen zur Wahl?
- Wie werden die Lösungsvarianten bewertet (Entscheidungstabelle)?
- Welche Kriterien sind für den Entscheid ausschlaggebend?
- Wer ist für den Entscheid zuständig?
- Wie wird der Entscheid begründet?

#### Teamarbeit und Arbeitsklima

- Besprechen Sie zuerst unterschiedliche Ansichten, anstatt einfach loszulegen.
- Entscheiden Sie sich gemeinsam für eine bestimmte Lösung.

Entscheiden heisst, verschiedene Varianten vergleichen, sorgfältig abwägen und dann eine Wahl treffen.



#### Gut überlegte Entscheidungen

Sie müssen in vielen Situationen Entscheidungen fällen. Häufig geschieht dies eher gefühlsmässig. Wichtige Entscheide sollten aber gut überlegt gefällt und auch begründet werden. Mit einer Entscheidungstabelle können Sie die verschiedenen Varianten systematisch bewerten. Dieses Vorgehen wird auch Nutzwertanalyse genannt (siehe Kapitel 1.4).

#### Aufgabe 4

- Erstellen Sie für die verschiedenen Lösungsvarianten eine Entscheidungstabelle.
- Bewerten Sie die Lösungsvarianten.
- Entscheiden Sie sich für eine Lösung und begründen Sie Ihre Wahl.

Beispiele: siehe Aufgabe 2