



Nicolini

5 vor

Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit

Endspurt zur Bilanzbuchhalterprüfung

3. Auflage

► **nwb** E-BOOK

Nicolini

5 vor Kommunikation, Führung
und Zusammenarbeit

NWB Bilanzbuchhalter

5 vor Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit

Endspurt zur Bilanzbuchhalterprüfung

Von
Dr. Hans J. Nicolini

3., überarbeitete Auflage

ISBN 978-3-482-**66623**-0

eISBN 978-3-482-00203-8

3., überarbeitete Auflage 2021

© NWB Verlag GmbH & Co. KG, Herne 2017

www.nwb.de

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Buch und alle in ihm enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages unzulässig.

Satz: PMGi Agentur für intelligente Medien GmbH, Hamm

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

VORWORT

Die Prüfung zum Fortbildungsabschluss „Geprüfter Bilanzbuchhalter – Bachelor Professional in Bilanzbuchhaltung“ bzw. „Geprüfte Bilanzbuchhalterin – Bachelor Professional in Bilanzbuchhaltung“ ist eine der beliebtesten Aufstiegsfortbildungen für kaufmännische Berufe. Gemessen an der Zahl der jährlichen Prüfungsteilnehmer* gehört sie zu den wichtigsten, gleichzeitig aber auch zu den anspruchsvollsten kaufmännischen Weiterbildungsabschlüssen überhaupt.

Der vorliegende Titel der „5 vor“-Reihe beschäftigt sich mit dem Handlungsbereich „Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern sicherstellen“ der aktuellen Prüfungsverordnung für Bilanzbuchhalter vom 18.12.2020 (VO 2020) und orientiert sich eng am offiziellen Rahmenplan, greift aber für die schriftliche Prüfung wichtige Themen gesondert auf. Die zu prüfende Person soll demnach nachweisen, dass sie in der Lage ist, zielorientiert mit Mitarbeitern, Auszubildenden, Geschäftspartnern sowie Kunden zu kommunizieren und zu kooperieren, Methoden der Kommunikation und des Konfliktmanagements situationsgerecht einzusetzen, ethische Grundsätze zu berücksichtigen und Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Auszubildende und Projektgruppen unter Beachtung der rechtlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen und der Unternehmensziele zu führen und zu motivieren“. Die Qualifikationsinhalte dieses Handlungsbereichs werden – zusammen mit anderen Handlungsbereichen – verteilt auf zwei Klausuren abgefragt und können auch Thema des Fachgesprächs in der mündlichen Prüfung sein.

„5 vor Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit“ kann und will typische Lehrbücher nicht ersetzen. Dieses Buch ist vielmehr als letzte Wissenskontrolle vor der schriftlichen bzw. mündlichen Prüfung gedacht. Die Gliederung weicht dabei bewusst vom offiziellen Rahmenplan ab und erfolgt zielgerichtet nach Themengebieten, wie sie auch in den Klausuren zu erwarten sind. Aus diesem Grund werden einige Themen ausführlicher behandelt, als nach dem Rahmenplan zu erwarten wäre. Zahlreiche Abbildungen und Beispiele verdeutlichen die Zusammenhänge und präsentieren die Thematik so übersichtlich, dass vorhandenes Wissen schnell reaktiviert und vertieft werden kann. Kontrollfragen und Übungsaufgaben unterstützen zusätzlich das Verständnis.

Die bisher vorliegenden Aufgabenstellungen haben das Konzept dieses Titels bestätigt. Deshalb beschränkt sich die Weiterentwicklung der 3. Auflage auf Aktualisierungen und Verbesserungen.

Den angehenden Bilanzbuchhalterinnen und Bilanzbuchhaltern stehen damit die aktuell möglichen Informationen zu diesem Handlungsbereich zur Verfügung.

Köln, im Juni 2021

Hans J. Nicolini

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

** § 7 Abs. 7 BibuBAProFPrV.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	XIII
I. BESONDERHEITEN IN DER PRÜFUNG	1
II. SITUATIONSGERECHTES KOMMUNIZIEREN	3
1. Kommunikation	3
1.1 Im Team und zwischen Abteilungen	4
1.1.1 Organisation im Unternehmen	4
1.1.2 Motivation der Mitarbeiter	4
1.1.3 Feedbackkultur	5
1.1.4 Kommunikationsverhalten	5
1.1.5 Moderation	6
1.2 Mit externen Partnern	6
1.2.1 Organisation im Unternehmen	6
1.2.2 Mitarbeitermotivation über Handlungsspielräume	7
1.3 Interkulturelle Anforderungen	8
1.3.1 Umgang mit Zeit	8
1.3.2 Verbale und nonverbale Sprachbarrieren	9
1.3.3 Sitten und Gebräuche unterschiedlicher Kulturen	10
1.3.4 Umgang mit unterschiedlichen Kulturstandards im Geschäftsleben	10
1.4 Konfliktsituationen	11
1.4.1 Konfliktarten	12
1.4.2 Konfliktursachen	12
1.4.3 Vermeidung von Konflikten	14
1.4.4 Umgang mit Konflikten	14
1.4.5 Mediation	16
1.5 Stresssituationen	17
1.5.1 Stressursachen	17
1.5.2 Stressvermeidung	18
2. Präsentation	18
2.1 Zielgruppe	18
2.2 Vorbereitung	18
2.2.1 Organisatorische Vorbereitung	19
2.2.2 Inhaltliche Vorbereitung	19
2.2.3 Methodische Vorbereitung	19
2.2.4 Persönliche Vorbereitung	19
2.3 Auftreten	20
2.4 Medien	20
2.4.1 Flipchart	20
2.4.2 Tageslichtprojektor	20
2.4.3 Beamer	21
2.4.4 Dokumentenkamera	21
2.4.5 Pinnwand	21
2.4.6 Weitere Hilfsmittel	21
2.5 Visualisierung	22

III. PERSONALAUSWAHL	25
1. Aus Unternehmenszielen ableiten	25
1.1 Personalmarketing	26
1.2 Personalführung	26
1.3 Personalbindung	26
1.4 Fachkräftesicherung	27
2. Personalbedarf im eigenen Aufgabenbereich	27
2.1 Personalbestandsanalyse	27
2.2 Personalbedarfsanalyse	27
2.3 Kennzahlen	29
3. Instrumente der Personalplanung	29
3.1 Stellenbeschreibung	30
3.2 Stellenplan	30
3.3 Stellenbesetzungsplan	30
3.4 Qualifikationsprofil	31
3.5 Laufbahnplanung	31
3.6 Nachfolgeplanung	32
4. Personalbeschaffung	32
4.1 Interne Personalbeschaffung	33
4.2 Externe Personalbeschaffung	33
5. Personalauswahl	34
5.1 Bewerberanalyse	34
5.1.1 Bewerbungsunterlagen	34
5.1.2 Bewerbergespräch	35
5.2 Instrumente der Personalauswahl	36
5.2.1 Einstellungstest	37
5.2.2 Fragebogen	37
5.2.3 Assessment-Center	37
5.3 Auswahlentscheidung	38
5.4 Arbeitsvertrag	38
5.5 Beendigung des Arbeitsverhältnisses	38
5.5.1 Befristung	39
5.5.2 Aufhebungsvertrag	39
5.5.3 Kündigung	39
5.5.3.1 Ordentliche Kündigung	40
5.5.3.2 Verhaltensbedingte Kündigung	40
5.5.3.3 Personenbedingte Kündigung	41
5.5.3.4 Betriebsbedingte Kündigung	41
5.5.3.5 Außerordentliche Kündigung	41
5.5.3.6 Änderungskündigung	42
IV. PLANEN UND STEUERN DES PERSONALEINSATZES	45
1. Operative Personaleinsatzplanung	45
1.1 Schichtpläne	45
1.2 Vertretungspläne	46

	Seite
1.3 Schutzgesetze	46
1.3.1 Arbeitsschutzgesetz	46
1.3.2 Jugendarbeitsschutzgesetz	46
1.3.3 Mutterschutzgesetz	47
1.3.4 Schwerbehindertengesetz	47
1.3.5 Arbeitszeitgesetz	47
1.3.6 Bundesurlaubsgesetz	47
1.4 Tarifrrechtliche Vorschriften	47
2. Personalbetreuung und -verwaltung	48
2.1 Personalinformationssysteme	48
2.2 Berichtssysteme	48
2.3 Datenschutz	49
2.3.1 Datenschutz-Grundverordnung	49
2.3.2 Bundesdatenschutzgesetz	50
2.4 Mitbestimmungsrechte	51
V. SITUATIONSGERECHTE FÜHRUNGSMETHODEN	53
1. Führungsstile	54
1.1 Eindimensionale Führungsstile	55
1.1.1 Entscheidungsspielräume	55
1.1.2 Unterschiedliche Menschenbilder	55
1.2 Mehrdimensionale Führungsstile	56
1.2.1 Managerial Grid	56
1.2.2 Reifegradmodell	56
2. Führungsverhalten analysieren	57
2.1 Führungssituation	57
2.1.1 Gefährdungssituationen	57
2.1.2 Förderbedarf	58
2.2 Führen von Gruppen	58
2.2.1 Gruppenbildung	59
2.2.2 Gruppenverhalten	60
2.2.3 Gruppenstruktur	61
3. Führungsaufgaben, -techniken und -instrumente	61
3.1 Führungsaufgaben	61
3.2 Führungstechniken	62
3.2.1 Management by Objectives	62
3.2.2 Management by Exception	63
3.2.3 Management by Delegation	63
3.2.4 Management by Systems	63
3.3 Führungsinstrumente	64
3.3.1 Mitarbeitergespräch	64
3.3.1.1 Vorbereitung	64
3.3.1.2 Durchführung	65
3.3.1.3 Anlässe	65
3.3.2 Formen des Mitarbeitergesprächs	65
3.3.3 Motivationsförderung	67
3.3.3.1 Bedürfnistheorien	67
3.3.3.2 Erwartungstheorie	68
3.3.3.3 Zielsetzungstheorie	68

	Seite
3.3.3.4 Reaktionstheorie	69
3.3.3.5 Gleichheitstheorie	69
3.3.4 Mitarbeiterumfrage	69
3.3.4.1 Interview	70
3.3.4.2 Fragebogen	70
3.3.5 Coaching	71
3.3.6 Weiterbildung	71
VI. PLANEN UND DURCHFÜHREN DER BERUFSAUSBILDUNG	73
1. Gesetzliche Vorschriften	73
1.1 Berufsbildungsgesetz	73
1.2 Ausbildungsordnungen	73
1.3 Ausbildereignungsverordnung	73
1.4 Schutzgesetze	74
2. Beteiligte und Mitwirkende an der Ausbildung	74
2.1 Ausbildender	75
2.2 Ausbilder	75
2.3 Ausbildungsbeauftragter	75
2.4 Ausbildungsbetrieb	75
2.5 Kooperationen	76
3. Betriebliche Ausbildungsabläufe	76
3.1 Zeitliche Gliederung	76
3.2 Sachliche Gliederung	77
4. Ausbildung	77
4.1 Ausbildungsmethoden	77
4.2 Berichtsheft	79
4.3 Prüfungsvorbereitung und -teilnahme	79
4.3.1 Anmeldung	79
4.3.2 Freistellung	79
4.4 Abschluss oder Verlängerung der Ausbildung	80
VII. FORT- UND WEITERBILDUNG	83
1. Personalentwicklungsplanung	83
1.1 Beurteilung	84
1.2 Anforderungsprofil	85
1.3 Potenzialanalysen	85
1.4 Kompetenzportfolio	88
2. Personelle und betriebliche Maßnahmen	88
2.1 Arbeitsplatzbegleitende Maßnahmen	88
2.2 Interne und externe Weiterbildungsmaßnahmen	89
2.3 Förderprogramme	90
2.3.1 Einzelmaßnahmen	90
2.3.2 Umschulung	91
2.3.3 Multiple Führung	91

	Seite
3. Erfolgskontrolle und Anpassung	91
3.1 Qualität von Bildungsmaßnahmen	92
3.2 Bewertung durch Teilnehmer	92
3.3 Benchmarking	93
3.4 Kontrollgruppen	94
3.5 Hospitation	94
3.6 Kennzahlen	95
VIII. GESTALTEN DES ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZES	97
1. Arbeitsschutz im Betrieb	97
1.1 Gefährdungsanalyse	97
1.2 Zuständigkeiten	98
1.2.1 Betriebsärzte	98
1.2.2 Fachkraft für Arbeitssicherheit	98
1.2.3 Sicherheitsbeauftragte	98
1.2.4 Arbeitsschutzausschuss	98
1.3 Arbeitszeitregelungen	99
2. Gesundheitsschutz im Betrieb	100
2.1 Verhältnis- und Verhaltensprävention	100
2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement	100
2.3 Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften	101
2.3.1 Krankenkassen	101
2.3.2 Berufsgenossenschaften	101
3. Unterweisungen und Dokumentation	102
IX. ÜBUNGSAUFGABEN	105
 Stichwortverzeichnis	 113

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A

ABB.	Abbildung
Abs.	Absatz
AEVO	Ausbildereignungsverordnung
AG	Aktiengesellschaft
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbSchG	Arbeitsschutzgesetz
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
ASiG	Arbeitssicherheitsgesetz

B

BBiG	Berufsbildungsgesetz
Bd.	Band
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BEEG	Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BiBu	Bilanzbuchhalter
BibuBAProFPrV	Bilanzbuchhalter-Bachelor Professional in Bilanzbuchhaltung-Fortbildungsprüfungsverordnung
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
BUrlG	Bundesurlaubsgesetz
bzw.	beziehungsweise

C

ca.	circa
cm	Zentimeter

D

d. h.	das heißt
DGUV	Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung

F

f./ff.	folgend/e
FoBi	Fortbildung

G

GefStoffV	Gefahrstoffverordnung
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung