



# **Fachberater für Servicemanagement Fachberaterin für Servicemanagement**

## **Schriftlicher Aufgabensatz Aufgaben und Lösungshinweise**

# Informationen zur schriftlichen Prüfung:

Die schriftliche Prüfung „Fachberater|in für Servicemanagement“ wird in elektronischer Form durchgeführt. Daher ist die Seitendarstellung in der realen Prüfung etwas anders und bestimmte Funktionen können in dieser gedruckten Fassung nicht abgebildet werden.

Die schriftliche Prüfung gliedert sich in folgende vier Handlungsbereiche:

- Betriebswirtschaftliches Handeln (90 Minuten)
- Kommunikation und Konfliktmanagement (120 Minuten)
- Organisieren und Führen (90 Minuten)
- Servicemanagement (150 Minuten)

In allen vier Handlungsbereichen können maximal 100 Punkte erreicht werden. Hier sind jeweils 20 Punkte im Antwort-Wahl-Verfahren zu erreichen, je zwei Punkte pro Aufgabe. Weitere 80 Punkte können in den Freitext-Aufgaben erlangt werden.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei den hier angegebenen Antworten um Lösungshinweise handelt. Diese werden in verkürzter Form angegeben. Je nach Aufgabenstellung müssen diese selbstverständlich in ganzen Sätzen ausformuliert werden. Bei Rechenaufgaben sind Lösungswege und Rechengvorgänge klar und nachvollziehbar darzustellen. Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten zur Lösung erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüberhinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.

Der leichten Lesbarkeit wegen geben wir in den Aufgaben/Texten der männlichen Form den Vorzug. Mit diesem einfacheren sprachlichen Ausdruck sind selbstverständlich immer Männer und Frauen gemeint.

Viel Erfolg bei der Prüfungsvorbereitung.

# Handlungsbereich

## Betriebswirtschaftliches Handeln

### SITUATION

Der Reiseveranstalter Wolf ist ein familiengeführtes Unternehmen mit Hauptsitz in Bodenmais im Bayerischen Wald. Das Unternehmen bietet Busausflüge und –reisen von unterschiedlicher Dauer an, die teilweise Erlebnischarakter haben. Das Unternehmen besitzt 12 Busse und beschäftigt rund 35 Mitarbeiter.

Gegründet wurde das Unternehmen vor 40 Jahren vom Ehepaar Wolf, die beide im Hauptsitz in Bodenmais tätig sind. Das Unternehmensleitbild stellt den zufriedenen Kunden in den Mittelpunkt. Deshalb legen die Inhaber auf kompetente Beratung und Betreuung der Kunden sowie auf ein professionelles Beschwerdemanagement größten Wert.

Vor kurzem ist Sohn Michael in das Unternehmen eingestiegen. Er bringt neue, innovative Ideen mit. Michael Wolf möchte weiter expandieren und das Unternehmen seiner Eltern modernisieren. Vor drei Monaten hat Michael Wolf Sie angestellt. Sie sind die Schnittstelle zwischen Controlling und Service, erfüllen z. T. auch Assistenzaufgaben und koordinieren neue Projekte.

In den letzten zwei Jahren ist die Nachfrage nach Busreisen zu ausgewählten Musikevents stark gestiegen. Alle Reisen waren ausgebucht und Michael Wolf plant, dieses Segment deutlich auszubauen. Um sich vom Wettbewerb abzuheben, schweben ihm vor allem mehrtägige exklusive Musikreisen vor. Im Angebot gibt es von Rock-Konzerten bis hin zu Kirchenkonzerten für jeden Geschmack und für jede Altersklasse (16-85 Jahre) die passende Tour.

Wider Erwarten bringt das Segment „Musikreisen“ allerdings nicht die erwartete wirtschaftliche Rendite.

Da Michael Wolf das Segment aber nicht aufgeben will, hat man Sie gebeten, verschiedene Veränderungen vorzuschlagen, um den wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Diese Veränderungen sind mehrdimensional und betreffen neben der Unternehmensstruktur auch den Fuhrpark und den Einkauf.

Für die Möglichkeit, dass das gesamte Food & Beverage-Konzept (F&B) überarbeitet wird, erhalten Sie folgende Informationen:

Auf der im Katalog bestehenden Tour nach Verona gibt es ein F&B-Konzept. Das beliebteste Gericht ist die „Lasagne al Forno“ (wahlweise mit Fleisch oder vegetarisch), die Sie für 6,00 Euro anbieten. Sie beziehen die Lasagne vom Großhandel (fertig portioniert 350 g, 10 Tage haltbar).

Bei den Verona-Reisen nehmen Sie 70 Portionen auf die Fahrt mit. Sie verkaufen durchschnittlich 40 Fleisch- und 25 Gemüse-Lasagne-Portionen. Nicht verzehrte Portionen müssen nach den Reisen entsorgt werden.

Folgende Zahlen liegen Ihnen vor:

Preis für 10 Portionen Fleisch-Lasagne oder für 10 Portionen Gemüse-Lasagne	29,90 Euro netto
Treuerabatt	3 %
Zuschlag für Handlungskosten	40 %
Lieferung	Pauschale in Höhe von 20,00 Euro, da die Ware stets frisch angeliefert werden muss
Zahlungsbedingungen	Sofort fällig nach Rechnungsstellung
Gewinnzuschlag	15 %
Anmerkung	Es wird von einem Mehrwertsteuersatz von 19% ausgegangen

Für die Möglichkeit, das Reise-Angebot zu erweitern, teilt Ihnen Michael Wolf Folgendes mit:

### **Winter-Weekend Package Südtirol - 389 Euro pro Person**

Angebots-Zeitraum: 15. Dezember bis 15. März

Busreise ab/bis Bodenmais - nach Südtirol, 3 Tage / 2 Nächte inklusive Frühstück und Verpflegung im Bus auf Hin- und Rückreise

#### **1. Tag**

06:00 Uhr: Abfahrt Bodenmais Hauptbahnhof

ca. 13:00 Uhr: Ankunft Meran: Zeit für individuelle Unternehmungen

19:00 Uhr: Orgelkonzert in der Christuskirche in Meran

#### **2. Tag**

Schlittenfahrt mit anschließender Winterwanderung zur Südjochütte, Hüttenjause mit regionalen Spezialitäten und „Stubenmusik zum Mitmachen“

#### **3. Tag**

Frühstück – Packen – Heimreise

13:00 Uhr: Abfahrt

ca. 20:00 Uhr: Ankunft Bodenmais Hauptbahnhof

## 1. Frage

Tabelle zu.

	Kapitalgesellschaften	Personengesellschaften
Juristische Rechtspersönlichkeit	ja	nein
Haftung	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2
Geschäftsführung	Keine Kapitalbeteiligung nötig	Nur voll haftende Mitglieder haben Befugnis
Vertretung	Geschäftsführung	Vollhafter
Abstimmung	Nach Kapitalanteilen	Voll haftende Mitglieder nach Köpfen
Mindestkapital	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
Überwachungsorgan für Geschäftsführung	Eigens aufgestelltes Gremium	Kein spezielles Überwachungsorgan

- 1: Gesellschafter haften nicht mit Privatvermögen  
2: Mindestens ein Gesellschafter haftet mit Privatvermögen  
3: ja  
4: nein

(2 Punkte)

## 2. Frage

Auf seiner Website informiert das Unternehmen über den Datenschutz.

Welche Aussagen zu den notwendigen Informationen zum Datenschutz sind richtig?

- **Richtig**
  - Angabe zur Speicherdauer von personenbezogenen Daten
  - Recht auf Auskunft, Berichtigung, Löschung von Daten
- **Falsch**
  - Vorliegen einer Einwilligung der Urheber für Nutzung von fremden Fotos
  - Angabe der Umsatzsteueridentifikationsnummer des Unternehmens

(2 Punkte)

### 3. Frage

Der Unternehmensgründer hat die Mitbewerber im Blick. Er kennt die wichtigsten Benchmarks.

Welche Aussagen zum Benchmarking sind richtig?

- **Richtig**
  - Benchmarking ist ein Instrument der Wettbewerbsanalyse.
  - Unternehmen orientieren sich an „Best Practices“.
- **Falsch**
  - Benchmarking stellt ausschließlich auf Prozesse ab.
  - Durch Benchmarking lernen Kollegen von Kollegen.

(2 Punkte)

### 4. Frage

Ordnen Sie die einzelnen Positionen der Matrix zu.



Quelle: Marktwachstums-Marktanteil-Matrix nach BCG (Boston Consulting Group)

- 1: Question mark
- 2: Poor dog
- 3: Stars
- 4: Cash cow

(2 Punkte)

## 5. Frage

Die Marketingziele für das Unternehmen müssen neu gefasst werden.

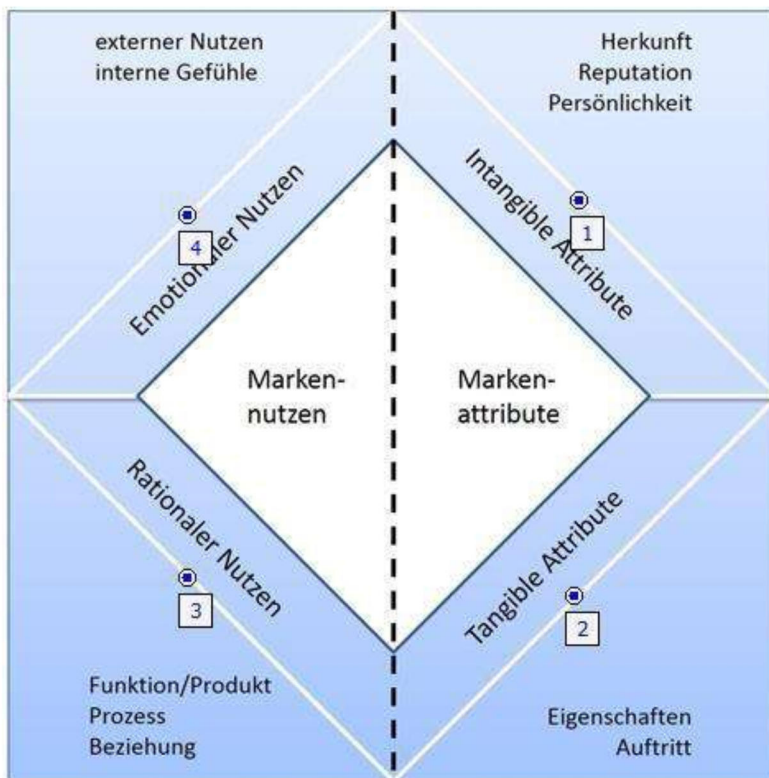
Welche Aussagen sind im Zusammenhang mit der Erarbeitung von Marketingzielen richtig?

- **Richtig**
  - Bei der Formulierung von Marketingzielen ist darauf zu achten, dass sie Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug enthalten.
  - Es gilt zuerst die Marketingziele festzulegen, bevor das Marketingprogramm entwickelt und der Marketingmix ausgewählt wird.
- **Falsch**
  - Ökonomische Marketingziele beziehen sich auf die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Steigerung der Sympathie für eine Marke.
  - Marketingziele sind zur Mitarbeitermotivation primär und zum wirtschaftlichen Erfolg sekundär zu definieren.

(2 Punkte)

## 6. Frage

Ordnen Sie Markennutzen und Markenattribute im Markendiamant korrekt zu.



Quelle: Markendiamant, McKinsey

- 1: Ich nehme seit Jahren die Angebote des Unternehmens wahr.
- 2: Das Unternehmen bietet viele Sonderaktionen.
- 3: Die Busse sind groß und sauber.
- 4: Busreisen machen mir Spaß.

(2 Punkte)

© Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main

Die Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Weitergabe der Publikation ist nicht gestattet (§§ 53, 54 UrhG) und strafbar (§ 106 UrhG). Im Fall der Zuwiderhandlung wird Strafantrag gestellt.

## 7. Frage

Im Unternehmen kommen unterschiedliche Verträge zustande.

Welche Arten von Verträgen werden geschlossen?

Ordnen Sie den Aktivitäten die richtige Vertragsart zu:

1. Ausrichten einer Informationsveranstaltung mit Service und Catering = Gemischter Vertrag
2. Beratung durch einen Rechtsanwalt wegen eines Mahnverfahrens = Dienstvertrag
3. Beschäftigung eines Mitarbeiters der Fa. Putzmunter Reinigungsservice = Arbeitnehmerüberlassungsvertrag
4. Reparatur eines Sitzpolsters durch einen Handwerker = Werkvertrag

(2 Punkte)

## 8. Frage

Ordnen Sie die Aussagen den drei Säulen der Nachhaltigkeit zu:

- **Ökonomie**
  - Es kommen nur die modernsten Euro-6-Motoren zum Einsatz.
  - Sobald Langstrecken auch mit Elektromotoren zu bewerkstelligen sind, wollen wir auf Elektroantrieb umrüsten.
- **Soziales**
  - Der Zustieg zum Bus ist barrierefrei möglich.
- **Ökologie**
  - Unsere Dokumente und Informationsbroschüren stellen wir komplett digital zur Verfügung.

(2 Punkte)

## 9. Frage

Als Sie neu im Unternehmen als Fachberater für Servicemanagement begonnen haben, ist Ihnen die sehr spezifische Unternehmenskultur aufgefallen.

Was versteht man unter Unternehmenskultur?

- **Richtig**
  - Die Werte, die von den Unternehmensangehörigen im unternehmerischen Alltag gelebt werden.
  - Das Unternehmensleitbild
- **Falsch**
  - Das Corporate Design des Unternehmens
  - Die Unternehmensziele, die von den Mitarbeitern im Laufe eines Geschäftsjahres erreicht werden sollen.

(2 Punkte)

## 10. Frage

Im Wettbewerb muss sich das Unternehmen zunehmend stärker behaupten. Insbesondere muss die Bekanntheit und die Wiedererkennung sichergestellt werden. Dafür soll ein Leitfaden für ein verbindliches Corporate Design erstellt werden.

Wählen Sie die Elemente des Erscheinungsbildes aus, die zum Corporate Design gehören.

- **Richtig**
  - Farbpalette
  - Bildsprache
  - Schriftarten
- **Falsch**
  - E-Mail Signatur

(2 Punkte)

## 11. Frage

Um den Erfolg der Musikreisen besser erfassen zu können, schlagen Sie vor, dieses Segment in Form eines Profitcenters zu organisieren.

Erläutern Sie das Profitcenter-Konzept anhand von **drei** wesentlichen Merkmalen und stellen Sie die Zielsetzung dieses Konzepts dar.

(5 Punkte)

### Lösungshinweis

- Teil eines Unternehmens mit eigener Erfolgsberechnung
- vorgegebener Handlungsspielraum bei Leitern eines Unternehmenszweiges
- Möglichkeit, gewinnbringende von verlustbringenden Unternehmensteilen zu trennen (Nachhaltigkeit)
- Zielsetzung: Ergebnis für abgegrenzte Verantwortungsbereiche ermitteln, die unabhängig von der rechtlichen Einheit oder der Unterteilung eines Konzerns sind; sinnvolle Effizienzsteigerung; Verwirklichung einer höheren Flexibilität; Darstellung einer höheren Kostentransparenz; Erfüllung von noch besseren marktgerechten Leistungen; Ergebnisverwirklichung von rationalen Make-or-buy-Entscheidungen

## 12. Frage

Sohn Michael möchte sich mit den Musikreisen selbständig machen. Er ist mit dem Profitcenter-Konzept nicht zufrieden und überlegt, dafür eine eigene Firma zu gründen. Das finanzielle Risiko soll dabei begrenzt werden.

Nennen Sie **zwei** Rechtsformen für die Neugründung, die diesem Wunsch nachkommen.

(2 Punkte)

### Lösungshinweis

GmbH, GmbH & Co. KG, UG

## 13. Frage

Es sollen weitere First-Class Bistro-Busse angeschafft werden. Die Anschaffungskosten je Bus liegen bei ca. 600.000 Euro. Bisher hat Wolf Senior stets den Kauf von Bussen (über einen Finanzierungskredit bei der Hausbank) bevorzugt. Sie regen nun alternative Zahlungsarten an.

Definieren Sie Kauf über Finanzierung und Leasing und vergleichen Sie, wie sich Kauf über Finanzierung und Leasing von Bussen in der Bilanz und in der Gewinn- und Verlustrechnung auswirken.

(6 Punkte)

### Lösungshinweis

Def.: Beim Leasing werden Busse gemietet und nach vereinbarter Laufzeit zurückgegeben; eine optionale Sonderzahlung vermindert die monatl. Miete.

Def. Kauf: die Busse verbleiben im Eigentum der Firma, der Kaufpreis wird ggf. über eine Bank finanziert

- Bilanz Leasing: Bilanzierung erfolgt beim Leasinggeber; vermietete Objekte werden dort auf der Aktiv-Seite gelistet; Leasingnehmer betreibt ein sog. „schwebendes Geschäft“: weder die Rechte noch die Pflichten in der Bilanz sind auszuweisen;
- Finanzierungs-Kauf: einmalige Bilanzierung: Fuhrpark auf der Aktivseite, Fremdkapital (Bankkredit inkl. Zinsen) auf Passivseite
- GuV Leasing: Leasinggeber: Abschreibung der Busse nach AfA; Leasingnehmer = zu zahlende Raten als Aufwand
- Finanzierungs-Kauf: Abschreibung der Busse nach AfA; Zinsen und Kreditraten an Bank

## 14. Frage

Es sollen weitere First-Class Bistro-Busse angeschafft werden. Die Anschaffungskosten je Bus liegen bei ca. 600.000 Euro. Bisher hat Wolf Senior stets den Kauf von Bussen (über einen Finanzierungskredit bei der Hausbank) bevorzugt. Sie regen nun als alternative Zahlungsarten an, die Fahrzeuge entweder zu leasen oder mit Eigenkapital zu kaufen.

Erläutern Sie, wie sich Kauf aus Eigenkapital und Leasing auf die Liquidität des Unternehmens auswirken:

1. im Jahr der Anschaffung
2. auf die mittlere Laufzeit eines Busses von 9 Jahren.

(8 Punkte)

### Lösungshinweis

Kauf aus Eigenkapital:

- 1) negativ, weil direkter Abfluss von Geldmitteln
- 2) grundsätzlich neutral auf Liquidität im Aufgabensinn, weil Liquidität bei Kauf aus Eigenkapital nur im Anschaffungsjahr die Liquidität beeinflusst; Abschreibung wirkt sich gleichzeitig positiv auf Steuerlast aus oder Eigenkapitalquote wird besser, da höheres Anlagevermögen oder Liquidität, kann durch plötzlich anfallende Reparaturen und Serviceinspektionen negativ beeinflusst werden

Leasing:

- 1) positiv; weil kein Abfluss von Eigenkapital oder kann aus monatlichen Einnahmen beglichen werden
- 2) neutral, weil nur in GuV als Aufwand verbucht oder Leasing-Verträge laufen selten über 9 Jahre – dennoch: es wird kein Eigentum erworben, daher Vermögensabfluss über die Laufzeit evtl. größer als bei Kauf

## 15. Frage

Sie vermuten, dass Sie mit dem Speiseangebot im Bistro-Bus keinen Gewinn erwirtschaften und möchten dies am Beispiel des Lasagne-Angebots auf der Verona-Reise überprüfen.

Berechnen Sie

- a) den Bezugspreis
- b) den Selbstkostenpreis und
- c) den Barverkaufspreis.

Überprüfen Sie, ob Gewinn erzielt wird und wenn ja, in welcher Höhe.

(12 Punkte)

## Lösungshinweis

Listeneinkaufspreis 209,30 €  
- Liefer-/Treuerabatt 6,28 €  
= Zieleinkaufspreis 203,02 €  
+ Bezugskosten 20,00 €  
= Bezugspreis 223,02 €  
+ Handlungskosten 89,21 €  
= Selbstkostenpreis 312,23 €  
+ Gewinnzuschlag 46,83 €  
= Barverkaufspreis 359,06 €

Es wird kein Gewinn erzielt, da nur 65 Portionen verkauft und 5 weggeschmissen werden.

## 16. Frage

Die dreitägige Reise nach Verona wird aktuell für 799 Euro pro Person angeboten. Bei einer Auslastung von 70% ist der Break-Even-Point erreicht.

1. Erklären Sie den Break-Even-Point.
2. Erläutern Sie, was es für das Unternehmen bedeutet, wenn auf Dauer eine Umsatzrendite von 2 Punkteprozent erwirtschaftet wird.

Berücksichtigen Sie dabei

- a) die Interessen der Familie Wolf
- b) die Inflation
- c) weitere Investitionen
- d) die Interessen der Mitarbeiter

(6 Punkte)

## Lösungshinweis

Break-Even-Point = Gewinnschwelle, hier sind die Erlöse gleich den Kosten, das Unternehmen macht hier weder Gewinn noch Verlust

Rendite = Gewinn / Umsatz

- a) Familie Wolf hat kaum unternehmerischen Gewinn
- b) 2% können schnell durch die Inflation aufgefressen werden = kein Gewinn, weil Preise für Herstellung/Produktion höher werden
- c) wenig bis kein Spielraum für weitere Investitionen
- d) wenig Sicherheit für die Arbeitsplätze

## 17. Frage

Sie überlegen, den Preis der Verona-Reise zu verändern, und zwar

- a) Erhöhung des Preises auf 959 Euro pro Person oder
- b) Reduzierung des Preises auf 649 Euro.

Benennen Sie die **beiden** Strategien und erläutern Sie deren Konsequenzen anhand von jeweils **zwei** Chancen und **zwei** Risiken.

(10 Punkte)

## Lösungshinweis

- a) Hochpreisstrategie/Hochpreispolitik > Strategie: langfristig hohe Preise erzielen  
+ Chancen: exklusiveres Angebot, finanziell gut aufgestellte Kunden (Zusatzverkäufe), höhere Deckungsbeiträge, wenig Preiselastizität  
- Risiken: geringere Nachfrage und folglich schlechter ausgelastete Busse, mehr Kundenservice nötig, weil Kunden anspruchsvoller
- b) Niedrigpreisstrategie > Strategie: dauerhaft niedrige Preise, Angebot von der Stange, wenig auf die Bedürfnisse der einzelnen Kunden zugeschnitten  
+ Chancen: gute Absatzmöglichkeiten, größeres Publikum, höhere Auslastungen leichter zu erzielen  
- Risiken: Differenzierung vom Wettbewerb schwerer, geringerer Deckungsbeitrag, Kunde nimmt Unternehmen als „billig“ wahr -> Image leidet

## 18. Frage

Der Wettbewerber „bustours europe“ ist seit 10 Jahren erfolgreich im selben Einzugsgebiet aktiv und bietet eine vergleichbare Reise im klassischen Reisebus für 629 Euro an.

Um für die Fa. Wolf einen Wettbewerbsvorteil am Markt zu schaffen, beschäftigen Sie sich mit Wettbewerbsstrategien.

Erläutern Sie **drei** Wettbewerbsstrategien und entscheiden Sie, welche Sie Herrn Wolf empfehlen. Begründen Sie Ihre Entscheidung.

(8 Punkte)

## Lösungshinweis

Kostenführerschaft:

- minimal gehaltene Kostenstrukturen bieten Konkurrenzvorteil
- Ziel ist es, kostengünstigster Anbieter zu werden
- durch effiziente Kostenstrukturen können Produkte / Serviceleistungen günstiger als jene der Konkurrenz angeboten werden und das Unternehmen erwirtschaftet dennoch Gewinn
- wenig Leistung, niedriger Preis

Differenzierungsstrategie = Qualitätsführerschaft:

- klare Abgrenzung vom Konkurrenten
- das Unternehmen befriedigt die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden besser als die Konkurrenz
- das Produkt/die Serviceleistung bietet dem Kunden einen deutlich wahrnehmbaren Mehrwert
- USP, z.B. herausragende Produktqualität, einzigartige Serviceleistungen, Vertriebswege, Markenimage etc. -> Kunde ist bereit höheren Preis zu zahlen, weil es für ihn keine Alternative zum Produkt gibt

Fokussierung/Nischenstrategie:

- Spezialist in einem Angebot
- Konzentration auf eine genau definierte Zielgruppe bzw. ein enges Marktsegment
- Erfüllung von exakt auf diese Zielgruppe abgestimmten Kundenbedürfnissen
- Fokussierung auf Besonderheiten des Zielsegmentes
- Kompetenzen und Fähigkeiten werden am Markt ausgerichtet

## 19. Frage

Sie bereiten die Texte für den nächsten Newsletter vor und möchten darin das Winter-Weekend Package Südtirol bewerben.

- a) Entwerfen Sie ein **bindendes** Angebot für den Newsletter.
- b) Formulieren Sie den Textteil für ein **freibleibendes** Angebot und nennen Sie dafür den Fachbegriff.

(8 Punkte)

### Lösungshinweis

Bindendes Angebot:

- von einer bestimmten Person an eine bestimmte Person gerichtet (1 Punkt)
- inhaltlich ausreichend bestimmt (konkrete Menge, Preis, etc.)
- Bindungswille kommt zum Ausdruck
- Befristetes Angebot bzw. Ausdruck einer Deadline „gültig bis“

Freibleibendes Angebot: „Freizeichnungsklausel“

- Beispiele: solange der Vorrat reicht, unverbindliches Angebot, freibleibendes Angebot, ohne obligo

## 20. Frage

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen sind die Basis, um strategische und operative Entscheidungen für das Unternehmen treffen zu können.

Entscheiden Sie sich für **drei** Kennzahlen und beschreiben Sie diese.

(6 Punkte)

### Lösungshinweis

- Umsatz: Wert der verkauften Ware/Dienstleistung einer Periode
- Deckungsbeitrag: der DB gibt an, wie viel ein Produkt zur Deckung der Fixkosten beiträgt; übersteigt ein DB die Fixkosten, wird ein Betriebsgewinn erzielt
- Betriebsergebnis:  $\text{Umsatzerlös} - \text{variable Kosten} = \text{Deckungsbeitrag} - \text{Fixkosten} = \text{Betriebsergebnis}$
- Break-Even Point: das Unternehmen macht weder Gewinn noch Verlust; Einnahmen und Ausgaben sind gleich hoch
- EBIT earnings before interest and taxes: Kennzahl der Gewinn- und Verlustrechnung, die die Ertragskraft und Effizienz eines Unternehmens widerspiegeln soll
- Cash-Flow: lässt erkennen, in welchem Maße ein Unternehmen Finanzmittel aus eigener Kraft erwirtschaftet hat. Er stellt den Nettozufluss liquider Mittel
- Eigenkapitalquote: Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital. Je höher die Eigenkapitalquote, umso höher die finanzielle Stabilität des Unternehmens u. die Unabhängigkeit gegenüber Fremdkapitalgebern

## 21. Frage

Herr Huber ist Vorstand des Kulturvereins Bodenmais und langjähriger Stammkunde des Unternehmens. Er bucht jährlich zwei Busreisen für die Mitglieder des Kulturvereins. Daraus ergeben sich auch häufig Folgeaufträge.

Bei der Durchsicht der Debitoren fällt Ihnen auf, dass die am 20. Februar 2020 fällige Rechnung für die 3-tägige Musikreise des Vereins für 20 Personen noch offen ist.

Zählen Sie die einzelnen Stufen eines gebräuchlichen Mahnungsprozesses auf, sollte der Kunde nicht zahlen.

(5 Punkte)

### Lösungshinweis

Zahlungserinnerung: schriftlich, höfliche Erinnerung an Zahlungspflicht, Zahlungsfrist setzen (5-10 Tage)

1. Mahnung: Sollte im Idealfall folgende Informationen enthalten:

- Name und Anschrift des Gläubigers
- Name und Anschrift des Schuldners
- Rechnungsnummer und -datum
- Informationen zu Höhe und Fälligkeit der offenen Posten
- Mahntext mit der Aufforderung zur Zahlung und Setzung einer neuen Zahlungsfrist

2. Mahnung:

Zusätzliche Androhung von Mahnspesen und Verzugszinsen, erneute Zahlungsfrist setzen

3. Mahnung:

Beauftragung von Anwalts/Inkasso-Unternehmen androhen bzw. Einleitung des gerichtlichen Mahnverfahrens ankündigen

- vertraglich vereinbarte oder gesetzlich zulässige Verzugszinsen und Mahnspesen in Rechnung stellen
- endgültige Zahlungsfrist setzen
- Anwalts/Inkasso-Unternehmen beauftragen (außergerichtliches Mahnverfahren) bzw. gerichtliches Mahnverfahren einleiten (Verjährung setzt dadurch aus)

## 22. Frage

Sie wollen eine Anzeigenkampagne für Ihre neuen Winter-Angebote starten, in der Sie auch Bezug auf die Wettbewerber nehmen.

Formulieren Sie dazu **zwei nicht zulässige** Werbe-Aussagen.

(4 Punkte)

### Lösungshinweis

- vergleichend, z.B.: „Bei Veranstalter XY bekommen Sie ein seriöses Weekend-Angebot für Südtirol für viel mehr Geld.“  
Hinweis: Vergleichende Werbung ist nicht per se unzulässig. Der Mitbewerber, mit dem sich die eigene Produktwerbung vergleicht, darf nur nicht konkret vom Verbraucher identifiziert werden. Dies kann unmittelbar durch die Nennung des Namens geschehen oder auch mittelbar dadurch, dass auf bestimmte eindeutige Merkmale des Mitbewerbers Bezug genommen wird.
- emotional/aggressiv, z.B.: „Buchen Sie dieses Weekend-Special - nur bei uns garantieren Sie damit einem Langzeitarbeitslosen einen Arbeitsplatz.“  
Hinweis: auch emotionale Werbung ist nicht per se unzulässig. Werbung funktioniert über Emotionen (s. Nivea oder Merci-Schokolade).

Für sonstige Fälle, hier allgemeine Hinweise auf verbotene Werbung:

- Keine werbende Aussage in Bezug auf Tabak, Pharmaindustrie, Jugendschutz und Glücksspiel
- Keine unwahren Werbeangaben, als Information getarnte Werbung oder auch Werbung, die sich direkt an Kinder wendet
- Keine irreführende Werbung (z.B. wenn bestimmte Aussage drucktechnisch besonders hervorgehoben ist, aber ergänzende oder relativierende Informationen nur schwer lesbar, Unterlassen von bestimmten Informationen, Verwechslungsgefahr)
- Keine Schleichwerbung

# Handlungsbereich Kommunikation und Konfliktmanagement

## SITUATION

Die „Glücksburger“ Aktiengesellschaft betreibt aktuell 16 Burger-Grill-Restaurants in Deutschland, von denen zwei Restaurants in der Frankfurter Innenstadt ansässig sind.

„Glücksburger“ ist vor allem bekannt durch seine kreativen Interpretationen rund um das Thema Burger.

Auf der Speisekarte finden sich neben Fleisch- und Fischvarianten auch etliche vegetarische und vegane Variationen. Außerdem hat der Gast die Möglichkeit, eigene Kreationen zu bestellen.

Bei den Zutaten setzt „Glücksburger“ auf hochwertige Qualität und Nachhaltigkeit, indem überwiegend regionale und saisonale Produkte verwendet werden.

Eine Besonderheit ist es auch, dass „Glücksburger“ schon um neun Uhr morgens öffnet und mit besonderen „Glücks-Startern“ wirbt.

Die Restaurants liegen zentral und werden sowohl von Touristengruppen als auch von Angestellten der umliegenden Büros, vor allem zur Mittagszeit, sehr gerne besucht.

Seit zwei Jahren sind Sie als Fachberater für Servicemanagement bei „Glücksburger“ angestellt und werden bei unterschiedlichen Problemen zu Rate gezogen.

Insbesondere bei der Digitalisierung stehen Sie vor einigen Herausforderungen: auf Bewertungen in Sozialen Medien müssen Sie angemessen reagieren, der Datenschutz ist wichtig und die Online-Reservierung muss endlich ins Internet.

## 1. Frage

Das Urheberrecht ist besonders bei der Verbreitung von Informationen über digitale Medien zu beachten.

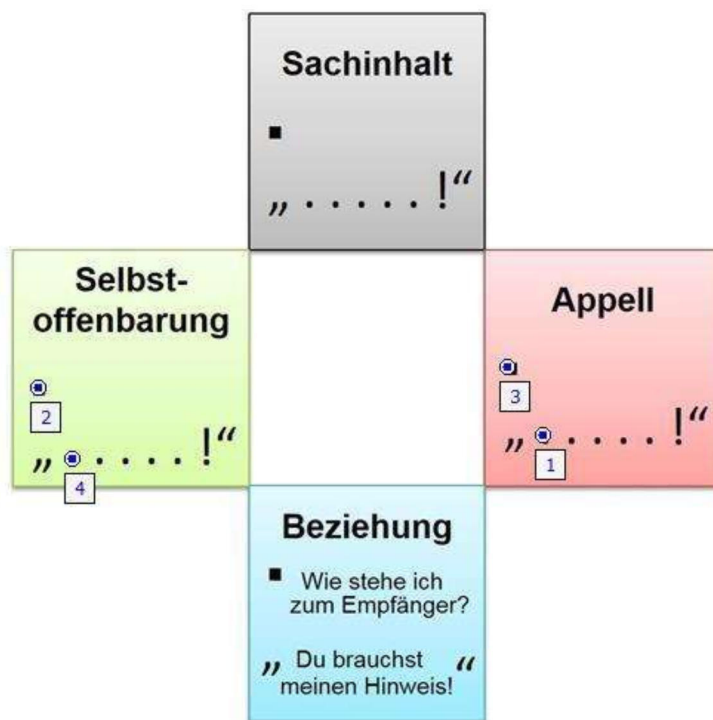
Markieren Sie die korrekten Aussagen zum Urheberrecht.

- **Richtig**
  - Als Urheberrecht werden gesetzliche Regelungen zur Verwertung und zum Schutz des geistigen Eigentums bezeichnet.
  - Ein Werk gilt als urheberrechtlich geschützt, wenn es durch schöpferische Leistung und die Originalität entstanden ist.
- **Falsch**
  - Durch die Anmeldung des Urheberrechts sichert sich der Urheber die Verwertungsrechte.
  - Das Urheberrecht erlischt nach dem Tod des Urhebers und gilt danach als gemeinfrei.

(2 Punkte)

## 2. Frage

Ordnen Sie die Beschriftungen dem Kommunikationsquadrat zu.



- 1: Antworte doch bitte
- 2: Was ich von mir zu erkennen gebe
- 3: Wozu ich den Empfänger veranlassen möchte
- 4: Ich erwarte einen Anruf

(2 Punkte)

### 3. Frage

Die Kunden erhalten einige Hinweise zum Ablauf.

Welche Formulierungen entsprechen den Verständlichkeitsregeln für empfängerbezogene Texte?

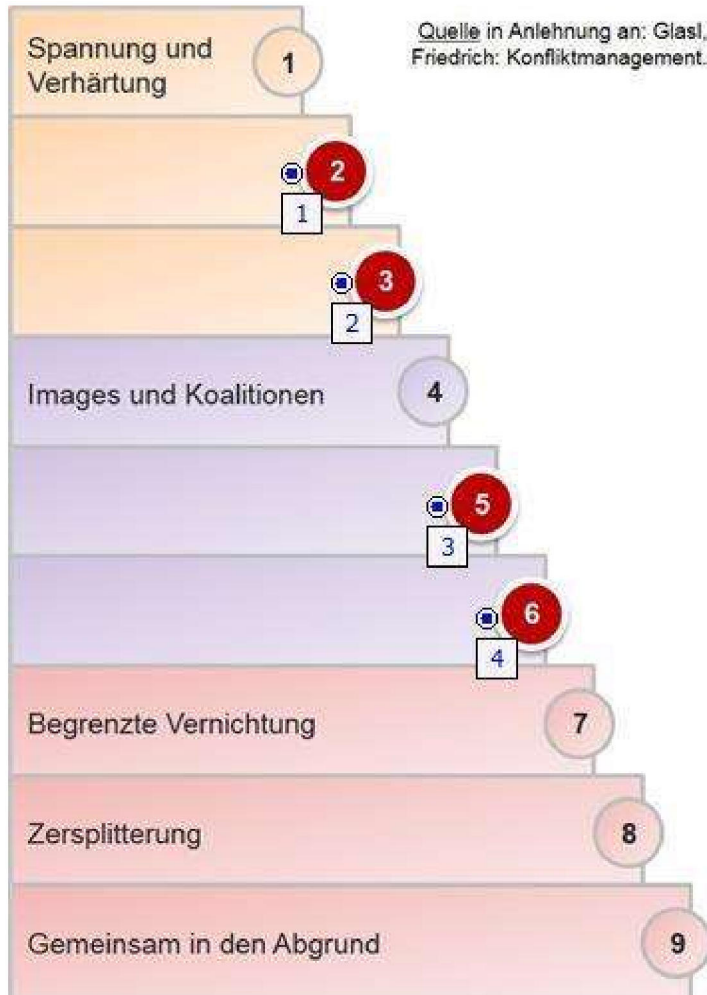
- **Richtig**
  - Bitte warten Sie hier, wir begleiten Sie zu Ihrem Platz.
  - Sie haben Fragen zu unseren Produkten? Sprechen Sie uns gerne an!
- **Falsch**
  - Sollten Sie unter bestimmten Lebensmittelallergien leiden, so gibt es eine Liste der deklarationspflichtigen Allergene und Zusatzstoffe.
  - Eine Bezahlung ist in unseren Restaurants unter Nutzung verschiedener Zahlungsmittel möglich.

(2 Punkte)

## 4. Frage

Konflikt-Eskalationen werden in dem Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl in neun Stufen dargestellt.

Ordnen Sie die vier Beschreibungen den entsprechenden Stufen zu.



- 1: Debatte und Polemik
- 2: Taten statt Worte
- 3: Gesichtsverlust
- 4: Drohstrategien

(2 Punkte)

## 5. Frage

Ordnen Sie die Sätze den korrekten Kategorien des aktiven Zuhörens zu.

- **Nach Lösungen fragen**
  - Welche Voraussetzungen müssten gegeben sein, damit es in Zukunft besser läuft?
- **Auf Beschwerden eingehen**
  - Wie könnte Ihrer Meinung nach eine Lösung aussehen, die für alle Beteiligten fair ist?
- **Paraphrasieren**
  - Aufgrund Ihrer Aussagen ergibt sich also, dass ...
- **Nach Gründen fragen**
  - Welche Umstände haben Ihrer persönlichen Auffassung nach dazu geführt?

(2 Punkte)

## 6. Frage

Die Beschwerden über Service und Freundlichkeit haben in den letzten Monaten stark zugenommen.

Bei der Aufarbeitung der Beschwerden möchten Sie das Potenzial der Mitarbeiter nutzen und laden daher alle zu einem Workshop ein.

Als Methode wählen Sie die klassische Pinnwand-Moderation.

Welche Punkte müssen Sie bei der Methodik beachten?

- **Richtig**
  - Treffende Leitfrage oder Leitthese formulieren.
  - Spielregeln und Vorgehensweise zu Beginn erläutern.
- **Falsch**
  - Teilnehmer sollen ihre Beiträge genau ausformulieren.
  - Nur eine Farbe für die Moderationskarten benutzen.

(2 Punkte)

## 7. Frage

Bei Internet-Auftritten sind einige Regeln zu beachten, die im folgenden Text beschrieben sind.

Wählen Sie die richtigen Begriffe aus.

Jeder, der im Internet {1} in Erscheinung tritt, muss bestimmte Informationen über seine {2} offenlegen. Diese so genannte {3} ist besser unter dem Begriff {4} bekannt.

**Antworten:** 1: gewerblich, 2: Identität, 3: Anbieterkennzeichnung, 4: Impressum

(2 Punkte)

## 8. Frage

Bei einer Interaktion, die (1) verläuft, befinden sich die Kommunizierenden auf denselben Ebenen, d. h., sie versuchen das Niveau von Unterschieden zueinander zu senken oder es ganz zu einer Gleichheit der Partner zu bringen. In einer derartigen Beziehung sind die Kommunizierenden also (2) oder versuchen zumindest, einen Rangunterschied zu verringern. Als (3) wird eine Kommunikation bezeichnet, wenn einer der Gesprächspartner das Gespräch hauptsächlich lenkt und der andere sich (4) verhält.

**Antworten:** 1: symmetrisch, 2: ebenbürtig, 3: asymmetrisch, 4: passiv

(2 Punkte)

## 9. Frage

Sie sollen regelmäßig Team-Meetings mit den Mitarbeitern durchführen. Es ist wichtig, dass diese Meetings zielgerichtet und effektiv ablaufen.

Welche Tipps helfen bei der effektiven Gestaltung von Meetings?

- **Richtig**
  - Eine klare Zeitvorgabe setzen
  - Themen visualisieren, Ergebnisse festhalten
  - Es wird nur besprochen, was alle angeht
- **Falsch**
  - Alle weiteren Themen werden unter „Sonstiges“ behandelt

(2 Punkte)

## 10. Frage

Sie müssen darauf achten, dass im Kontakt mit Kunden die Datenschutz-Grundverordnung eingehalten wird.

Was ist Gegenstand und Ziel der Datenschutz-Grundverordnung?

- **Richtig**
  - Unternehmen mussten ihre Geschäftsabläufe bis zum 25. Mai 2018 an die neue Rechtslage anpassen.
  - Sie schützt die Grundrechte und Grundfreiheiten natürlicher Personen und insbesondere deren Recht auf Schutz personenbezogener Daten.
  - Die Datenschutz-Grundverordnung wurde durch die Verordnung Nr. 2016/679 des Europäischen Parlaments und Rates vom 27.4.2016 in deutsches Recht umgesetzt.
- **Falsch**
  - Sie enthält Vorschriften zum Schutz juristischer Personen bei der Verarbeitung von Unternehmensdaten und zum freien Verkehr solcher Daten.

(2 Punkte)

## 11. Frage

Sie betreuen täglich die Facebook-Seite des Unternehmens und finden folgenden Kommentar:

**"Apropos "Glücksstarter" - habe ich heute Morgen getestet.  
War aber eher ein Unglücksstart.  
Gelangweiltes Personal, schmutziger Tisch, der  
Obstsalat war wohl auch von gestern ... ,"**

Erklären Sie, wie Sie auf diesen Kommentar reagieren und begründen Sie Ihre Entscheidung mit **zwei** Argumenten.

(3 Punkte)

### Lösungshinweis

Reaktion: sofort reagieren

Begründung:

- Kunde/Gast fühlt sich ernst genommen
- andere User sehen, dass sich „Glücksburger“ bemüht
- andere Kunden, die vielleicht positive Erfahrungen gemacht haben, schreiben auch
- zeitnahe Reaktion vermittelt, dass der Kommentar für wichtig erachtet wird

## 12. Frage

Auf den Kommentar von Herrn Sachs müssen Sie reagieren:

**"Apropos "Glücksstarter" - habe ich heute Morgen getestet.  
War aber eher ein Unglücksstart.  
Gelangweiltes Personal, schmutziger Tisch, der Obstsalat war wohl auch von gestern ... ,"**

Sie kennen die E-Mail-Adresse von Herrn Sachs, weil er als Stammkunde schon öfter mit Ihnen Kontakt hatte.

Formulieren Sie eine Antwort-E-Mail an Herrn Sachs.

(4 Punkte)

### Lösungshinweis

Formelle Regeln beachten:

höfliche Anrede, Text (mind. 2 Sätze), Gruß

Inhalt „angemessen“:

z.B.

- klassisch: Dank für Nachricht, „wir wissen Ihr Feedback zu schätzen“, „wir bemühen uns, die Produkte immer weiter zu verbessern/den Geschmack der Kunden zu treffen“ oder auch ggf.
- vorsichtig-humorvoll-kreativ: „dürfen wir es nochmal versuchen, Sie glücklich zu machen?“

## 13. Frage

Ihr Webmaster soll eine Online-Reservierung auf der Webseite einbauen. Er hat Ihnen den Screenshot der Seite mit einem ersten Entwurf gesendet und bittet Sie, alle Informationen zu liefern, die für die Online-Reservierung benötigt werden.

# Reservierung

Lust auf lecker

**Name:**

**Datum:**

**Ihre Nachricht:**

.....

.....

.....

.....

.....



Öffnungszeiten

Dienstag bis Freitag:  
09:00 – 14:30 & 17:00 – 23:00 Uhr

Samstag und Sonntag:  
09:00 – 22:30 Uhr

Montag Ruhetag

... oder rufen Sie uns an:  
0608 145 91

Nennen Sie **drei** notwendige Eingabe-Felder, die in dem Formular fehlen und **zwei** für den Service hilfreiche Angaben.

Erklären Sie die Darstellung (Pflichtfeld / freiwillige Angabe) und den Zweck der Einträge.

(10 Punkte)

### Lösungshinweis

Notwendige Felder:

- + Anzahl Personen: Drop-Down Pflichtfeld: wichtig für die Tischgröße, evtl. notwendige Umstellungen
- + Uhrzeit: Drop-Down mit Uhrzeiten: Pflichtfeld mit wählbaren Uhrzeiten im 30-Min.-Rhythmus, ausgebuchte Zeiten werden nicht angezeigt
- + Datenschutz-Hinweis: Button zum Anklicken: Einwilligung in Verarbeitung der personenbezogenen Daten

Optionale Felder:

- Anrede / Titel: Auswahlfeld/Drop-Down Frau/Herr: kann Pflichtfeld sein für Anrede in der Rückbestätigung
- Vorname: Textfeld, kann Pflichtfeld für Anrede sein, wenn geduzt wird; auch zur vollständigen Erfassung der Kundendaten; Dopplungen vermeiden – Müller gibt's viele
- Telefonnummer: Zahlenfeld: kann Pflichtfeld sein für Rückfragen oder Informationen zu möglichen Änderungen
- Hinweise für das Restaurant: Textfeld, kein Pflichtfeld für Einträge z.B. für Anzahl der Kinder, Allergien, benötigte Kinderstühle

## 14. Frage

Beim Betreiben einer Online-Reservierung bzw. einer Unternehmens-Webseite im Internet müssen rechtliche Vorgaben erfüllt sein.

Nennen Sie **zwei** Gesetze, die dabei zu beachten sind und erläutern diese.

(4 Punkte)

### Lösungshinweis

Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO):

Die DSGVO dient dem „Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten“. Sobald der Betreiber anfängt, personenbezogene Daten seiner Kunden zu erfassen, wird zwingend eine Datenschutzerklärung benötigt, die den Kunden darüber informiert, wie seine Daten verwendet werden.

Urheberrecht:

Für Fotos, Grafiken, Texten von anderen Urhebern muss man das Nutzungsrecht erhalten und einen entsprechenden Hinweis zum Copyright anbringen.

## 15. Frage

Zu Ihren Aufgaben als Fachberater für Servicemanagement gehören regelmäßige Besuche in den Filialen. Sie erleben dabei immer wieder, dass es zu Unmutsäußerungen und Anschuldigungen zwischen den Kollegen als auch den Teams beider Filialen in der Frankfurter Innenstadt kommt.

Um weiteren Verhärtungen entgegenzuwirken, planen Sie einen eintägigen Workshop für alle Mitarbeiter. Für diese Maßnahme müssen Sie sich gegenüber der Geschäftsführung rechtfertigen.

Begründen Sie Ihre Strategie und erläutern Sie **drei** Vorgehensweisen.

(8 Punkte)

## Lösungshinweis

Begründung:

durch frühzeitige Aufarbeitung von Missverständnissen und/oder Aufdeckung von unterschwellig wirkendem Konfliktpotential, kann einer Eskalation entgegengewirkt werden

Vorgehensweise:

- Konflikte nicht ignorieren, Ansprechen von „Gerüchten“, schwelende Konflikte aufdecken
- in einem geschützten Raum durch Offenheit und Parteilosigkeit die Teilnehmer zu ehrlichen Kommentaren bewegen
- alle an den Tisch holen und gemeinsam nach Lösungen suchen
- Plattform für Austausch bieten, Kommunikation und Kennenlernen möglich machen
- die Mitarbeiter anregen, sich auf eine neutrale Gesprächsebene zu begeben und eine Lösungsmöglichkeit aus dieser Metaebene zu finden
- Kompetenzen und Verantwortungen klar abgrenzen
- Feedback-Kultur installieren

## 16. Frage

Um Konflikten vorzubeugen planen Sie einen Workshop.

Formulieren Sie ein Thema für den Workshop, das zur Teilnahme ermutigt und motiviert. Erläutern Sie Ihren Vorschlag.

(4 Punkte)

## Lösungshinweis

Thema: Positive Formulierung – fit, Freude, zusammen, Erfolg, Zukunft

Erläuterung: Mitarbeiter soll einen Mehrwert erkennen, positive Auswirkung auf das Arbeitsklima

## 17. Frage

Zur effektiven Durchführung von Besprechungen und Workshops nutzen Sie verschiedene Moderationstechniken.

Definieren Sie die Funktion eines Moderators und beschreiben Sie **drei** Aufgaben, die er im Rahmen der Moderation zu erfüllen hat.

(5 Punkte)

## Lösungshinweis

Definition: Der Moderator bietet methodische Hilfe bei der Erarbeitung einer Problemlösung an, ohne dabei seine eigene Meinung kund zu tun; er begleitet eine Veranstaltung unterstützend, ergreift keine Partei

Aufgaben:

- Er verfügt über Methodenkenntnisse und setzt sie entsprechend ein (z.B. Pinnwand)
- Er steuert den Prozess, indem er das Ziel nicht aus den Augen verliert
- Er kann Widerstände und Motivationsverlust in der Gruppe erkennen und kennt Techniken, um gegenzusteuern
- Er achtet auf das Zeitmanagement
- Er fasst Ergebnisse zusammen
- Er gibt der Gruppe ein Feedback
- Er beherrscht Kommunikationsregeln und wendet sie aktiv an

## 18. Frage

Während des Workshops zur Konflikt-Prävention entwickelt sich eine Diskussion über die Herausforderungen mit asiatischen Reisegruppen. Die Gelegenheit nutzen Sie, um ein bedeutendes Prinzip der asiatischen Kultur näher zu betrachten.

Erklären Sie den Begriff „Gesichtsverlust“ und beschreiben Sie **drei** konkrete Verhaltensweisen, die dazu beitragen, das Gesicht des Gegenübers zu wahren.

(8 Punkte)

## Lösungshinweise

Erklärung: Das Gesicht verliert man, wenn man entweder durch eigenes Handeln oder durch das Handeln der Gruppe, zu der man gehört, den Anforderungen nicht gerecht wird. Z.B. wenn man etwas nicht kann, weiß oder nicht leisten kann (und damit bloß gestellt wird/die Gruppe bloß stellt). Wird dies von anderen Menschen bewusst wahrgenommen, bedeutet das, dass man sich schämt und sein Gesicht verliert.

Verhaltensweisen:

- Harmonie wahren, keine Kritik äußern, Mimik und Gestik kontrollieren – Genervtheit nicht non-verbal durch Augenverdrehen äußern o.ä.
- striktes „Nein“ vermeiden, sich entschuldigen, wenn man etwas nicht erfüllen kann (auch im Namen des Unternehmens)
- indirekte, beziehungsorientierte (high-context) Kommunikation bevorzugen
- Geduld und Freundlichkeit walten lassen
- proaktiv Lösungen überlegen/anbieten
- sich bemüht zeigen ist oft wichtiger als das Ergebnis
- dem Gegenüber nicht den Rücken zuwenden
- nicht diskutieren, den Gast nicht in Frage stellen, nicht rechtfertigen

## 19. Frage

Während eines Besuches in einer Filiale werden Sie Zeuge der folgenden Situation: Der Servicemitarbeiter Sven sagt zu seiner Kollegin Miriam: „Die Gäste an Tisch fünf sind noch nicht bedient“. Sie antwortet: „Das sehe ich“ und geht weiter.

- Beschreiben Sie das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun
- Erläutern Sie, wie Svens Satz in den unterschiedlichen Ebenen verstanden wird.
- Auf welcher Ebene versteht Miriam Svens Satz?
- Formulieren Sie zu den verbleibenden Ebenen jeweils eine entsprechende Antwort.

(14 Punkte)

### Lösungshinweis

Beschreibung:

- Modell der Kommunikationspsychologie, mit dem eine Nachricht unter vier Aspekten oder Ebenen beschrieben wird:

Sachinhalt (Worüber spricht er/sie?), Selbstoffenbarung (Was sagt er/sie über sich?), Beziehung (Wie steht er/sie zu mir?) und Appell (Was will er/sie von mir?).

Diese Ebenen werden auch als „vier Seiten einer Nachricht“ bezeichnet. Kommunizieren Sender und Empfänger auf unterschiedlichen Ebenen kommt es zu Missverständnissen und Konflikten.

- Mögliche Bedeutung Svens Satz auf den unterschiedlichen Ebenen (beispielhaft):

Sachebene: „Die Gäste haben sich gerade erst hingesezt.“

Selbstoffenbarung: „Ich war noch nicht am Tisch.“

Beziehung: „Ich denke, dass du faul bist und auf meine Kosten dir hier einen lauen Lenz machst“ oder „Ich vertraue dir, dass du mir hilfst.“

Appell: „Geh hin und nimm die Bestellung auf.“

- Miriam versteht den Satz auf Sachebene

- Wenn sie ihn auf der Ebene der Selbstoffenbarung verstanden hätte/mit dem Selbstoffenbarungsohr gehört hätte, hätte ihre Antwort sein können: „Bist du im Stress?“

Wenn sie ihn auf der Ebene der Beziehung verstanden hätte/mit dem Beziehungsohr gehört hätte, hätte ihre Antwort sein können: „Schick mich nicht durch die Gegend. Du hast mir nichts zu sagen.“

Wenn sie ihn auf der Ebene des Appells verstanden hätte/mit dem Appell-Ohr gehört hätte: „Alles klar, ich geh gleich hin.“

## 20. Frage

Im weiteren Verlauf gehen sich Miriam und Sven aus dem Weg und vermeiden Kontakt. Nach dem Service regen Sie an, dass beide miteinander darüber reden sollten, warum die Stimmung gekippt ist.

Ziel ist es, dass Miriam und Sven ein konstruktives und ergebnisorientiertes Gespräch führen. Sie ermutigen die Mitarbeiter aufeinander zuzugehen.

Miriam findet das gut, weiß aber nicht, wie sie in das Gespräch einsteigen soll.

Formulieren Sie einen Einstiegssatz in das Gespräch für Miriam.

Nennen Sie **zwei** Vorteile Ihres Vorschlags.

(3 Punkte)

## Lösungshinweis

Einstiegssatz beginnt mit Ich-Botschaft: Ich möchte gerne mal mit dir reden ..., ich habe den Eindruck ..., mir ist aufgefallen ..., ich fühle mich gerade ....

Vorteile:

- + Ich-Botschaften signalisieren Akzeptanz, dass mir der andere wichtig ist ..., dass mir die Beziehung wichtig ist ...
- + Ich-Botschaften bewirken, dass der andere sich nicht angegriffen fühlt, bauen Widerstände ab
- + Ich-Botschaften verdeutlichen die eigene Wahrnehmung, die eigenen Gefühle

## 21. Frage

Sie werden von der Geschäftsleitung gebeten, ein Gespräch mit der Servicemitarbeiterin, Frau Hessler, zu führen, da sie in letzter Zeit häufiger zu spät gekommen ist.

Nennen Sie **fünf** Gesprächsphasen für dieses Mitarbeitergespräch und erläutern Sie die Inhalte.

(5 Punkte)

## Lösungshinweis

- a) Kontaktphase: Beziehung aufbauen, Vertrauen schaffen, Ich-Botschaften
- b) Orientierung: offen kommunizieren, unerwünschtes Verhalten sachlich darlegen (zu spät kommen)
- c) Analyse: Frau Hessler Gelegenheit und Zeit einräumen, sich zu äußern; Redeanteil Frau Hessler höher als Vorgesetzter
- d) Lösung: Gesprächsinhalte und eventuell Problemlösung zusammenfassen, Erwartungen an zukünftiges Verhalten ansprechen; sicherstellen, dass viele Vorschläge von Frau Hessler kommen, damit sie weiterhin motiviert bleibt, überhaupt zu arbeiten
- e) Abschluss: Vereinbarung treffen, Lösung absichern

## 22. Frage

Sie erfahren von einem Fachberater-Kollegen, der in einem IT-Unternehmen arbeitet, dass dort eine digitale Lernplattform für die interne Weiterbildung genutzt wird und die Mitarbeiter eigene MOOCs erstellen. Diese Möglichkeit möchten Sie mit der Geschäftsführung diskutieren. Dafür bereiten Sie sich vor.

Beschreiben Sie die Funktionen einer Lernplattform anhand von **drei** Merkmalen und definieren Sie den Begriff MOOC.

(8 Punkte)

## Lösungshinweis

Lernplattform:

- Benutzerverwaltung (Pflege von personenbezogenen Daten, Foto, Profil)
- Kursverwaltung (Kurse, Verwaltung der Inhalte, Dateiverwaltung)
- Rollen- und Rechtevergabe mit differenzierten Rechten (Lerner, Dozenten, Autoren)
- Kommunikationsmethoden (Chat, Foren)
- Werkzeuge für das Lernen (Whiteboard, Notizbuch, Annotationen, Kalender etc.)

Ausformulierung MOOC=Massive Open Online Course

Ein internetbasierter Kurs, der sich an viele Teilnehmende richtet und offen für alle ist

## 23. Frage

Die Homepage von „Glücksburger“ bietet eine Seite, auf der Essen vorbestellt werden kann, um längeren Wartezeiten vor Ort entgegenzuwirken. Sie möchten, dass die Gäste diese Funktion verstärkt nutzen.

Schlagen Sie **zwei** Maßnahmen vor, wie Sie dies kommunizieren können und begründen Sie diese.

(4 Punkte)

## Lösungshinweis

- Flyer in den Restaurants
- Gewinnspiel auf der Homepage mit Vorbestellung verknüpfen
- Rabatt für Online-Bestellung
- aktives Bewerben dieser Möglichkeit beim Bezahlen
- Infokärtchen mit Kassenbon
- Plakate im Restaurant

# Handlungsbereich Organisieren und Führen

## SITUATION

Sie sind als Fachberater für Servicemanagement im Fitness-Studio „WellFit“ angestellt. „WellFit“ betreibt regional mehrere Studios und bietet neben dem Gerätetraining auch ein breitgefächertes Kursprogramm an. Um in Zukunft noch weitere Kundengruppen anzusprechen, möchte die Geschäftsleitung das Dienstleistungsangebot um den Bereich „**Gesundheit wiederherstellen - Gesundheit erhalten - Gesundheit fördern**“ erweitern. Dazu wurde bereits ein Projekt ins Leben gerufen, das Sie leiten werden.

Für die neue Sparte müssen qualifizierte Mitarbeiter eingestellt werden. Die Geschäftsleitung beauftragt Sie mit der Rekrutierung.

<b>Stellenbeschreibung</b>	<b>Fitnesstrainerin   Fitnesstrainer für Gesundheitsförderung</b>
<b>Einordnung der Stelle</b>	Unterstellung: Teamleitung Gesundheitsförderung Überstellung: keine
<b>Aufgaben</b>	<b>Hauptaufgaben</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Gesundheitschecks durchführen</li><li>▪ individuelle Trainingspläne erstellen</li><li>▪ Betreuung der Mitglieder auf der Fläche</li><li>▪ Motivation der Mitglieder, ihre Ziele zu erreichen</li><li>▪ div. administrative Tätigkeiten</li><li>▪ Unterstützung beim reibungslosen Ablauf im Studio,</li><li>▪ Betreuung von Neumitgliedern</li><li>▪ Beratung unserer Kunden, Empfehlung bedarfsgerechter passender Produkte</li><li>▪ Leitung von Fitnesskursen und Kleingruppen</li><li>▪ Impulse geben zur Weiterentwicklung des Programms</li></ul>
<b>Anforderungen an den Stelleninhaber</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Fachkompetenz</b></li><li>2. <b>Soziale Kompetenz</b></li><li>3. <b>Persönliche Kompetenz</b></li></ol>

## 1. Frage

Der Betriebsrat wird auf Verlangen der Arbeitnehmer gewählt.

Welche Aussagen dazu sind richtig?

- **Richtig**
  - Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) regelt die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in betrieblichen Angelegenheiten, die sie unmittelbar an ihrem Arbeitsplatz betreffen.
  - In jedem Betrieb der privaten Wirtschaft mit mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmern besteht das Recht, einen Betriebsrat zu wählen.
  - Der Betriebsrat besteht mindestens aus einer Person (bei 5-20 wahlberechtigten Arbeitnehmern) bis zu über 35 Mitgliedern (bei mehr als 9000 Arbeitnehmern).
- **Falsch**
  - In Konzernen, denen mehrere Unternehmen angehören, kann ein Gesamtbetriebsrat gebildet werden.

(2 Punkte)

## 2. Frage

Ordnen Sie zu, welche der folgenden Maßnahmen zur intrinsischen bzw. extrinsischen Motivation zählen.

- **Intrinsische Motivation**
  - Mitarbeitern persönliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen.
  - Mitarbeitern aufzeigen, was sie zum großen Ganzen beitragen.
  - Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbinden.
- **Extrinsische Motivation**
  - Mitarbeitern für besondere Leistungen eine Gratifikation zukommen lassen.

(2 Punkte)

### 3. Frage

Es gibt verschiedene Techniken, um Mitarbeiter anzuleiten und zu begleiten.

Ordnen Sie die Definitionen den richtigen Begriffen zu:

- **Mentoring**
  - Tätigkeit einer erfahrenen Person, die ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine weniger erfahrene Person weitergibt
- **Coaching/Consulting?**
  - Ziel- und lösungsorientierte Beratung und Begleitung von Mitarbeitern, mit dem Ziel, Beziehungs- und Führungsqualitäten weiterzuentwickeln
- **Mediation**
  - Form der Konfliktbearbeitung, bei der eine neutrale Vermittlungsperson bei der Entwicklung einer Lösung unterstützt
- **Supervision**
  - Form der Beratung, die Mitarbeiter bei der Reflexion und Verbesserung ihres beruflichen Handelns begleitet

(2 Punkte)

### 4. Frage

Die Anzahl der Mitarbeiter und Führungskräfte steigt kontinuierlich.

Um eine einheitliche Führungskultur zu gewährleisten, werden die Führungsleitlinien aktualisiert.

Welche der folgenden Aussagen sind Führungsleitlinien zuzuordnen?

- **Richtig**
  - Durch messbare Ziele geben wir Orientierung.
  - Wir erklären Entscheidungen statt sie zu verkünden!
- **Falsch**
  - Sei einfach!
  - Wir sind ein innovatives Netzwerk.

(2 Punkte)

## 5. Frage

Bereits nach kurzer Zeit haben Sie festgestellt, dass es formelle und informelle Gruppen bei den Mitarbeitern gibt.

Welche Merkmale treffen auf informelle Gruppen zu?

- **Richtig**
  - Sie dienen der Befriedigung individueller Bedürfnisse.
  - Autoritäres Verhalten einer Führungskraft kann zur Bildung einer informellen Gruppe führen.
- **Falsch**
  - Ihre Mitglieder sind austauschbar.
  - Der informellen Gruppe kann jeder beitreten.

(2 Punkte)

## 6. Frage

Das ursprüngliche Modell der Teamentwicklung beschreibt vier Phasen. Erst später wurde das Modell um eine fünfte Phase (*Adjourning*) ergänzt.

Durch welche Aspekte ist die fünfte Phase gekennzeichnet?

- **Richtig**
  - Die fünfte Phase gilt ausschließlich für Teams, die nur temporär zusammenarbeiten.
  - Teammitglieder machen sich Sorgen über die Zeit nach der Arbeit im Projekt.
- **Falsch**
  - Gegen Ende der Zusammenarbeit sinkt das Motivationsniveau der einzelnen Teammitglieder.
  - Teammitglieder reflektieren ihre Fehler und korrigieren diese.

(2 Punkte)

## 7. Frage

Bei der Formulierung von Stellenanzeigen muss das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) berücksichtigt werden.

Welche Aussagen zum AGG sind richtig?

- **Richtig**
  - Das AGG enthält keine Regelung, welches Gericht im Falle einer Diskriminierung zuständig ist; ausschlaggebend für die Zuständigkeit ist der Gegenstand des Rechtsstreits.
  - Das AGG wird im Arbeits- und im Zivilrecht angewendet.
- **Falsch**
  - Das AGG hierarchisiert Diskriminierungsmerkmale bzw. Betroffenengruppen.
  - Personen, die eine Mehrfachdiskriminierung erfahren, genießen keinen besonderen Schutz.

(2 Punkte)

## 8. Frage

Effizientes Projektmanagement beinhaltet auch geeignete Maßnahmen zur Risikoprävention, beschrieben durch die sieben Schritte des Risikomanagements.

Ordnen Sie den vier Fragen die jeweiligen Schritte des Risikomanagements zu:

1. Sind neue Risiken aufgetaucht? = Risiken überwachen
2. Wo gab es früher schon einmal Probleme? = mögliche Risiken
3. Welche Risiken kann ich akzeptieren? = Risiken bewerten
4. Waren die ergriffenen Maßnahmen erfolgreich? = Auswirkungen

(2 Punkte)

## 9. Frage

Sie haben sich entschieden, das Projekt „Lernplattform“ mithilfe der Meilensteinplanung zu realisieren.

Wozu dient die Meilensteinplanung?

- **Richtig**
  - Entscheidende Ereignisse im Projekt transparent zu machen.
  - Verzögerungen und deren Auswirkungen auf andere Termine frühzeitig zu erkennen.
- **Falsch**
  - Erste Ideen für Umsetzungsmaßnahmen im Projekt zu erarbeiten.
  - Die Kosten des Projektes besser abschätzen zu können.

(2 Punkte)

## 10. Frage

Das Projekt „Lernplattform für neue Mitarbeiter“ steht an. Sie sind mit der Projektleitung betraut.

Welche Kriterien muss ein Projekt erfüllen?

- **Richtig**
  - Es soll klar definierte Ergebnisse erreichen – unter Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards und -anforderungen.
  - Ein Projekt ist ein Vorhaben mit einem beschränkten Zeit- und Kostenrahmen.
- **Falsch**
  - Ein Projekt ist ein Vorhaben, das nach DIN-Vorgaben organisiert wird.
  - Ein Teil der Teammitglieder bildet die Steuerungsgruppe.

(2 Punkte)

## 11. Frage

Schlagen Sie **zwei** Beschaffungswege vor, die Sie für geeignet halten, um freiberufliche Fitnesstrainer und Kursleiter für Ihr neues Angebot zu finden. Begründen Sie Ihre Vorschläge.

(6 Punkte)

### Lösungshinweis

- Aushang im Fitness-Studio (unter Hinweis auf neues Angebot Gesundheitsförderung): Mund-zu-Mund-Propaganda durch Kunden
- Social Media: Hinweis auf die Stellenangebote des Fitness-Studios auf dessen Facebookseite: spricht Interessenten an, die gezielt über Social-Media suchen, kann gut geteilt werden (und es kann Geld auf die Anzeigen gesetzt werden; gezielte Darstellung/Eingrenzung der Anzeige nur für bestimmte Zielgruppen)
- Aushang an Ausbildungseinrichtungen für Gesundheitsförderung (auch Sport-Studium): spricht Auszubildende bzw. Studenten an, die neben Ausbildung/Studium jobben wollen
- Kontakte über die Krankenkassen herstellen, um zertifizierte und speziell ausgebildete Trainer zu finden

## 12. Frage

Bei der Suche nach neuen Fitnesstrainern setzen Sie auch auf die bewährte Stellenanzeige in den lokalen und regionalen Printmedien.

Formulieren Sie den Text der Anzeige in ganzen Sätzen.  
Nutzen Sie dafür die folgenden Stichworte:

1. Wir sind ...
2. Wir suchen ...
3. Wir erwarten ...
4. Wir bieten ...
5. Wir bitten um ...

(10 Punkte)

### Lösungshinweis

1. Wir sind... > Darstellung des Unternehmens
2. Wir suchen... > Beschreibung der Stellen -> m/w/d
3. Wir erwarten... > Anforderungen an den Bewerber
4. Wir bieten... > Leistungen des Unternehmens
5. Wir bitten um... > Bewerbungsmodalitäten

## 13. Frage

Während Sie sich mit der Formulierung der Stellenanzeige beschäftigen, stoßen Sie auf den angezeigten Beitrag im Internet.

### Sind Stellenanzeigen noch zeitgemäß?

Online Recruiting, Mobile Recruiting und Social Media – die aktuellen Trends der Personalbeschaffung gehen recht eindeutig in diese Richtung. Auf den ersten Blick hat die klassische Stellenanzeige in den Printmedien fast ausgedient. Die Unternehmen begeben sich dort auf die Mitarbeitersuche, wo die passenden Kandidaten auch „tatsächlich kommunizieren“. ...

Erläutern Sie **jeweils ein Argument für und gegen** den von Ihnen bisher präferierten Einsatz von Printmedien.

(4 Punkte)

## Lösungshinweis

Für Zeitungsanzeige:

- + je nach Zielgruppe angemessen
- + Zeitung wird unter Kollegen, z.B. in Frühstückspause herumgereicht und erreicht so viele Leser / hohe Reichweite

Gegen Zeitungsanzeige:

- "Digital Natives" werden nicht erreicht
- kein modernes Image des Unternehmens
- passende Trainer aus dem „Nicht-Einzugsgebiet“ der Zeitung werden nicht erreicht

## 14. Frage

Die Position der „Fitnesstrainer für Gesundheitsförderung“ hat es bisher bei „WellFit“ nicht gegeben.

Zusammen mit der Personalabteilung erarbeiten Sie die in der Situation abgebildete Stellenbeschreibung.

Dort finden Sie unter „Anforderungen an den Stelleninhaber“ die Begriffe Fachkompetenz, Soziale Kompetenz und Persönliche Kompetenz.

Konkretisieren Sie die **drei** Fachbegriffe mit **jeweils zwei** Schlagworten und erläutern Sie diese mit Bezug zu den gesuchten Kandidaten.

(9 Punkte)

## Lösungshinweis

- Fachkompetenz: Trainerlizenz, sportmedizinische Ausbildung, Fitnessfachwirt; Nachweise über spezielle Ausbildung (Cardio, Gesundheitsprävention, Physiotherapie, Osteopathie, etc.)
- Soziale Kompetenz: Teamfähigkeit, Empathie, intra- und interkulturelle Kompetenz, Menschenkenntnis, nonverbale Sensibilität, Motivierungsvermögen, Kritikkompetenz, Konfliktkompetenz und Networking-Kompetenz, Hilfsbereitschaft und Engagement.
- Persönliche Kompetenz: Selbstbewusstsein & Ausstrahlung, Selbstwahrnehmung, Selbstorganisation, Authentizität, Stresstoleranz, Ziel- und Ergebnisorientierung, Mut, Lern-/Lehr-/Leistungsbereitschaft, Motivation, Lese-, Lern- und Denktechniken, Verantwortungsbewusstsein, Durchhaltevermögen, Belastbarkeit, Kontaktfähigkeit, Sorgfalt, Gewissenhaftigkeit, Zuverlässigkeit

## 15. Frage

Sie sollen die neuen Mitarbeiter und auch die Stammebelegschaft über das neue Angebot zur Gesundheitsförderung informieren und entscheiden sich für einen Workshop. Dafür bereiten Sie eine Präsentation vor, die Sie wie folgt aufbauen:

1. Einleitung
2. Hauptteil
3. Zusammenfassung und Fazit

Erarbeiten Sie das Konzept, indem Sie für jeden Gliederungspunkt

- a. die Ziele beschreiben
- b. die Inhalte und Methoden darstellen

(10 Punkte)

### Lösungshinweis

a. Ziele

1. Aufmerksamkeit, Spannung, Interesse erzeugen
2. Mitarbeiter kennen das Angebot und können dazu beraten bzw. es durchführen, für Angebot begeistern
3. Mitarbeiter kennen den Zeitplan und ihre Aufgaben

b. Inhalte und Methoden

1. Teilnehmer kurz vorstellen lassen, Stichworte vorgeben (Name, Erfahrung, Kompetenzen, etc.)  
Ablauf des Workshops darstellen, Ziel klarlegen
2. Vorstellen der neuen Angebote zur Gesundheitsförderung, Beschreibung der Zielgruppen, + Mitarbeiter einbeziehen durch Brainstorming, offene Fragen nach weiteren Angeboten / Zielgruppen
3. Zeitplan vorstellen, nächste Schritte und Verantwortliche festlegen, Feedback einholen

## 16. Frage

Als Projektleiter sind Sie auch für die Teamführung im Rahmen der Teamsteuerung zuständig.

Nennen Sie die **vier** Phasen der Teambildung und beschreiben Sie die Inhalte.

(8 Punkte)

## Lösungshinweis

- Forming (Orientierungsphase) - Teammitglieder treffen erstmals aufeinander, gegenseitiges Kennenlernen, erstes Äußern von Ideen, Identifizierung von individuellen Stärken und Potentialen
- Storming (Konfliktphase) - Rollenzuweisung, Gefahr von Rivalität, Machtverteilung und Konflikten
- Norming (Organisationsphase) - Herausbildung von Erwartungen an die Verhaltensweisen der Teammitglieder, Festlegung von Teamnormen, Zuständigkeiten, Zielen
- Performing (Arbeitsphase/Integrationsphase) - alle Teammitglieder haben ihren Platz und ihre Aufgaben akzeptiert, weitgehend reibungslose Zusammenarbeit im Hinblick auf das gemeinsame Ziel, alle Entwicklungsphasen sind abgeschlossen

## 17. Frage

Der Mitarbeiterstamm wird durch das neue Angebot größer, die Meetings müssen daher deutlich strukturierter ablaufen. Sie möchten für die Meetings die wichtigsten „Spielregeln“ in kurzen, prägnanten Sätzen formulieren.

Stellen Sie **weitere vier** Regeln nach folgendem Muster auf:

*Wir kommen pünktlich und sind vorbereitet.*

(8 Punkte) (4 Punkte)

## Lösungshinweis

- Wir besprechen nur, was alle angeht.
- Smartphones schalten wir aus.
- Wir lassen andere ausreden.
- Meinungen anderer respektieren wir.

## 18. Frage

Bezüglich Ihrer Führungsaufgaben im Projektteam wählen Sie den kooperativ-demokratischen Stil.

Nennen Sie **jeweils zwei** Vorteile und zwei Nachteile dieses Führungsstils.

(4 Punkte) (8 Punkte)

## Lösungshinweis

Vorteile:

- + Teamarbeit wird gefördert.
- + Durch die offene Kommunikation erleben die Mitarbeiter ein Gefühl der Wertschätzung, welches zu einer Steigerung der Motivation führt.
- + Konflikte werden in gemeinsamen Gesprächen gelöst.
- + Vorgesetzte werden entlastet und erhalten Hilfe bei der Entscheidungsfindung.
- + Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigt.
- + Kreativität und Eigeninitiative werden gefördert.

Nachteile:

- Prozesse zur Entscheidungsfindung können sich unnötig in die Länge ziehen.
- Die Vielzahl an unterschiedlichen Ideen und Meinungen kann zu internen Spannungen und Konflikten führen.
- Führungskräfte benötigen mitunter eine Menge Geduld.
- Die offene Diskussionskultur fordert von der Führungskraft ein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen, ohne dabei zu autoritär zu wirken.

## 19. Frage

Die Angebote zur Gesundheitsförderung sind umfangreicher, als Sie ursprünglich dachten. Die Einführung muss strukturiert geplant werden. Daher entscheiden Sie, mit einem Projektteam die Einführung der neuen Sparte zu planen und dafür einen Projektplan aufzustellen.

Nennen Sie die **vier** Projektphasen.

(4 Punkte)

## Lösungshinweis

1. Projektinitialisierung: Ziele und Anforderungen definieren
2. Projektplanung: Struktur - Ablauf - Terminplan erstellen
3. Durchführung und Kontrolle: Steuerung, Dokumentation
4. Projektabschluss: Übergabe, Präsentation, Evaluierung und Reflexion

## 20. Frage

Für den Bereich Gesundheitsförderung und -prävention werden gezielt neue Mitarbeiter gesucht. Allerdings haben auch die aktuell beschäftigten Mitarbeiter großes Interesse an diesem Bereich gezeigt und verfügen ebenfalls über die notwendigen Qualifikationen. Daraus ergibt sich ein großes Spannungsfeld, Konflikte sind vorprogrammiert.

Nennen Sie **drei** Arten von Konflikten, die hier auftreten können, und erläutern Sie diese.

(9 Punkte)

## Lösungshinweis

- Verteilungskonflikt: Die Mitarbeiter sind verärgert, weil ein Dritter im Bereich Gesundheitsförderung arbeiten soll.
- Entscheidungskonflikt: Es werden Entscheidungen getroffen aber die Alternative – es sollen Dritte in dem Bereich eingestellt werden – werden als unbefriedigend empfunden.
- Sachkonflikt: Die Mitarbeiter verfolgen ein gemeinsames Ziel – Erweiterung des Bereichs Gesundheitsförderung – aber sind mit der Besetzung der Position nicht einverstanden.
- Beziehungskonflikt: Mitarbeiter fühlt sich gedemütigt, weil die Stellen mit neuen Mitarbeitern besetzt werden sollen und nimmt dieses persönlich

## 21. Frage

Aus den entstandenen Konflikten kann die Führungsebene lernen.

Beschreiben Sie **vier** Aspekte, wie die Geschäftsleitung von diesen Konflikten profitieren kann.

(4 Punkte)

## Lösungshinweis

- Konflikte machen Probleme bewusst
- Konflikte stärken den Willen zur Veränderung
- Konflikte erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen
- Konflikte führen zu besseren Entscheidungen
- Konflikte führen dazu, dass wir uns besser kennenlernen

## 22. Frage

Eine fest angestellte Mitarbeiterin aus der Verwaltung wird schwanger.

- a) Erläutern Sie, wie und wann der Arbeitgeber davon Kenntnis erlangen muss und wo dies verankert ist.
- b) Nennen Sie die Schutzfristen, in welchen die Arbeitnehmerin freigestellt werden muss.

(4 Punkte)

## Lösungshinweis

- a) Arbeitgeber sollte möglichst frühzeitig unterrichtet werden, aber keine Verpflichtung, sondern eine Soll-Empfehlung – Rechtsgrundlage ist das Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- b) 6 Wochen vor der errechneten Niederkunft und mindestens 8 Wochen nach Geburt (§ 3 MuSchuG)

# Handlungsbereich Servicemanagement

## SITUATION

Der Reiseanbieter „Ahoi-Reisen“ bietet verschiedene Kreuzfahrten mit unterschiedlichen Schiffen an. In diesem Szenario geht es hauptsächlich um das Kreuzfahrtschiff „Ahoi I“, das die kanarischen Inseln anfährt.

### Kreuzfahrtschiff „Ahoi I“

Der Hotelbetrieb für den Gast erstreckt sich von Deck 3 bis Deck 18, wobei das Deck 13 ausgelassen wurde. Kabinen befinden sich auf Decks 4 und 5 und 8-16. Viele der Kabinen haben eigene Balkone, die sich auf allen vier Seiten des Schiffes befinden. Gästen der Panoramakabinen auf Deck 16 steht ein exklusiver Außenbereich zur Verfügung (Patio). Neben dem Wasserspielplatz auf Deck 14 gibt es ein zum größten Teil innenliegendes Hauptschwimmbaden auf Deck 15. Zwei große Wasserrutschen starten auf Deck 18. Sportgeräte stehen in einem Fitnesscenter zur Verfügung. Zur Verpflegung stehen fünf Buffet-, drei Spezialitäten- und drei (komplett aufpreispflichtige) À-la-carte-Restaurants und ein Kochstudio zur Verfügung; sowie zwölf Bars. Zusätzlich werden eine Kinderbetreuung für drei Altersklassen ab 6 Monaten und zahlreiche Einkaufsmöglichkeiten angeboten.

### Zahlen & Daten zur „Ahoi I“

- 2016 Indienststellung
- Länge: 300 m, Breite: 37,60 m
- 1.643 Kabinen
- zugelassene Passagierzahl: 4.250 Personen
- Besatzung: über 900 Mitarbeiter

### Ausflug 1

#### AUF IN DIE ZUKUNFT: MIT DEM TWIZY ÜBER LANZAROTE

Preis pro Fahrzeug: 156,95 €, Verpflegung: keine, Dauer: ca. 5 h 30

Stationen: ca. 30 Min. Busfahrt zum Ausgangspunkt; kurze Einweisung in die Elektrofahrzeuge (2-Sitzer); insgesamt ca. 4 h Fahrt über die Insel mit Stopp im Timanfaya-Nationalpark; Fahrt durch die einzigartige Vulkanlandschaft, ca. 25 Min. Aufenthalt mit Demonstration der vulkanischen Aktivitäten; mit dem Twizy durch das Weingebiet La Geria zurück zur Basisstation; per Bus zurück zum Schiff

Hinweise: Mindestalter Fahrer 18 Jahre (Beifahrer mind. 12 Jahre), Führerschein mitbringen, max. Größe 1,90 m, max. Gewicht p. P. 100 kg, kein Offroad

### Ausflug 2

#### LANZAROTE FÜR KENNER: AUF DEN SPUREN VON CÉSAR MANRIQUE & OMAR SHARIF

Erwachsene: 55,95 € pro Person, Kinder: 39,95 € pro Kind, Verpflegung: Heißgetränk, Dauer: ca. 4 h 45

Stationen: ca. 45 Min. Busfahrt nach Haría; insgesamt ca. 2 h Aufenthalt mit geführter Besichtigung des 2014 eröffneten Ateliers des Künstlers César Manrique sowie seiner Grabstätte; Weiterfahrt zum Anwesen des Schauspielers Omar Sharif; ca. 1 h 15 Besichtigung und Kaffeestopp; kurze Rückfahrt zum Schiff


Hinweise: unebene Wege, viele Stufen

## Ausflug 3

### DAS BESTE VON LANZAROTE

Erwachsene: 85,95 € pro Person, Kinder: 59,95 € pro Kind, Verpflegung: Mittagessen und Getränke, Dauer: ca. 8 h

Stationen: ca. 45 Min. Busfahrt zu den Feuerbergen im Timanfaya-Nationalpark, ca. 1 h Aufenthalt mit Abstecher zum Besucherzentrum und Demonstration der Vulkanaktivitäten direkt unter der Erdoberfläche; Weiterfahrt nach La Geria, Besuch eines Weinkellers; typisch kanarisches Mittagessen in Yaiza; weiter zum Aussichtspunkt Mirador del Haría; kurze Fahrt zu den Höhlen Jameos del Agua, ca. 1 h Aufenthalt; Rückfahrt zum Schiff



The screenshot shows a browser window with the URL [www.cruise-watch.com/de/raiting/Ahoi-1](http://www.cruise-watch.com/de/raiting/Ahoi-1). The page features a header image of a cruise ship at sea with the text "Cruise Watch" and "Bewertungen für die beliebtesten Kreuzfahrtschiffe". Below the header is a section titled "Ahoi I – das sagen die Kunden" containing a list of customer reviews.

### Ahoi I – das sagen die Kunden

- ⊗ Liegen-/Stuhlreservierungen sind ein großes Ärgernis, niemand verhindert das.
- ⊗ Es gibt keine getrennten Raucher-Nichtraucher-Bereiche. Der komplette Außenbereich ist ein großer Aschenbecher.
- ⊗ Wir haben eine Veranda-Komfort-Kabine gebucht. Die junge Reinigungsdame war vermutlich noch nicht eingearbeitet. Jeden Tag hat sie was vergessen, mal den Putzlappen im Bad gelassen, Tische nicht abgewischt, Veranda wurde vergessen...
- ⊗ Personal spricht teilweise kein Deutsch
- ⊗ An der Rezeption lange Warteschlangen, Fragen und Probleme wurden zwar aufgenommen, aber konnten nie direkt beantwortet werden; Zusagen, dass man informiert werden würde, hielt man leider auch nicht ein.
- ⊗ Deutsche Serviceperson immer sehr unfreundlich, subtil besserwisserisch und uns belehrend, habe mich nicht als Kunde wohlgeföhlt
- ⊗ Ein Wort reicht hier eigentlich aus: unterirdisch. Einen solch unfreundlichen Service habe ich noch auf keinem Kreuzfahrtschiff erlebt. Sprüche wie „das hätte Ihnen ja mal früher einfallen können!“ stehen auf der Tagesordnung. Lustlose Mitarbeiter auf jedem Deck, an jeder Bar, in jedem Restaurant. Schnippische Mitarbeiter auf dem Tagesprogramm.

Sie sind als Fachberater\*in für Servicemanagement bei „Ahoi-Reisen“ angestellt und arbeiten eigentlich im Büro. Einmal pro Jahr machen Sie eine Streckenerfahrungstour mit der „Ahoi I“ nach Lanzarote, helfen dort aus, wo man Ihr Fachwissen benötigt und sind im Anschluss an die Reise für die Nacharbeitung der Themen verantwortlich, die Ihnen auffallen.

## 1. Frage

“Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie dieses Unternehmen Ihren Freunden und Bekannten weiterempfehlen?”

Welche Methode wird durch diese Fragestellung repräsentiert?

- **Richtig**
  - Net Promoter Score (NPS)
- **Falsch**
  - Customer Satisfaction Score (CSAT)
  - Customer Effort Score (CES)
  - Social-Media-Monitoring

(2 Punkte)

## 2. Frage

Der Kreuzfahrtanbieter „Ahoi Reisen“ verfügt über eine Compliance-Erklärung.

Ordnen Sie die Aussagen korrekt zu.

- **Richtig**
  - Compliance setzt Maßstäbe in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Vertragspartnern.
  - Compliance umfasst die dokumentierte, andauernde Befolgung und Einhaltung von Regularien, Gesetzen, Richtlinien und vertraglichen Verpflichtungen.
- **Falsch**
  - Compliance regelt ausschließlich die Beziehung vom Unternehmen zum Kunden.
  - Die Einhaltung von Compliance-Erklärungen kann gerichtlich erstritten werden.

(2 Punkte)

## 3. Frage

Bei Buchungen mit Kindern von 3 bis 6 Jahren empfehlen die Mitarbeiter den Eltern, die Kids-Animation direkt mitzubuchen.

Wie wird diese Strategie bezeichnet?

- **Richtig**
  - Cross Selling
- **Falsch**
  - Vertriebseffizienz
  - Preiserhöhungstoleranz
  - Offer Extension

## 4. Frage

Welche Veränderungen bringt die Digitalisierung der Dienstleistungsbranche mit sich?

- **Richtig**
  - Viele Leistungen, die ehemals persönlich von Mitarbeitern erbracht wurden, werden heute durch sog. Self-Service-Technologien automatisiert.
  - Der Kunde wird aktiv in die Erstellung von Dienstleistungen integriert und übernimmt Teile der Leistungserstellung.
  - Für Unternehmen geht der Einsatz automatisierter Systeme meist mit Effizienzsteigerungen einher.
- **Falsch**
  - Die Nutzung von Self-Services ist bei den Kunden ohne weiteren Aufwand möglich.

(2 Punkte)

## 5. Frage

Ordnen Sie die unterschiedlichen Arten von Stressoren korrekt zu.

- **Physische Stressoren**
  - Mangelhafte Schutzausrüstung
- **Soziale Stressoren**
  - Konkurrenzdruck
  - Schlechtes Betriebsklima
- **Psychisch-mentale Stressoren**
  - Unvollständige Informationen

(2 Punkte)

## 6. Frage

Barrierefreiheit ist auch im Internet Pflicht.

Ordnen Sie die Beispiele dem entsprechenden Kriterium der Barrierefreiheit im Internet zu:

Fachbegriffe, Fremdwörter und Abkürzungen werden im Text angemessen verwendet. = Lesbarkeit und inhaltliche Erschließung

Eine Skalierbarkeit der Schrift über Browser ist bei aktivierten Style Sheets oder innerhalb der Anwendung möglich. = Variable Präsentation

Links sind in ihrer Darstellung eindeutig und verfügen über sprechende Bezeichnungen, die Aufschluss über ihr Ziel geben. = Navigation

Bei Bestellvorgängen werden unterschiedliche Bezahlungsfunktionen angeboten. = Komplexe Transaktionen sowie Shops und Warenkorb-/Bezahlungsfunktion

(2 Punkte)

## 7. Frage

Das Arbeitszeitgesetz regelt auch die Arbeitszeit der Schichtarbeiter, die nach gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festgelegt wurde.

Das Arbeitszeitgesetz legt fest, dass bei der Aufstellung von Schichtplänen...

- **Richtig**
  - ... die Schichtfolge Nacht-/Spätschicht verboten ist.
  - ... eine kontinuierliche Ruhezeit von 35 Stunden pro Woche einzuhalten ist.
  - ... die tägliche Arbeitszeit höchstens 10 Stunden betragen bzw. die wöchentliche Arbeitszeit 60 Stunden montags bis samstags nicht übersteigen darf
- **Falsch**
  - ... eine Ruhezeit von mindestens 12 Stunden beachtet werden muss.

(2 Punkte)

## 8. Frage

Welche Rechtsgrundlagen enthalten Hinweise, die für die Organisation des Arbeitsschutzes im Betrieb wichtig sind?

- **Richtig**
  - Gesetzliche Unfallversicherung SGB VII
  - Arbeitnehmerüberlassungsgesetz AÜG
  - Arbeitssicherheitsgesetz ASiG
- **Falsch**
  - Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz AGG

(2 Punkte)

## 9. Frage

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales informiert über die in Unternehmen notwendige Gefährdungsbeurteilung.

Vervollständigen Sie den Text mit den passenden Begriffen:

Zentrale Säule des Arbeitsschutzes ist die Pflicht des Arbeitgebers zur Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung. Die Gefährdungsbeurteilung dient dazu, sich über die vorhandenen {1} klar zu werden, damit die "richtigen" {2} getroffen werden können. Zweckmäßigerweise orientiert sich das Vorgehen an der im Einzelfall vorliegenden Betriebsart und der Betriebsgröße mit den jeweils auftretenden {3} (z.B. arbeitsstättenbezogene, arbeitsmittel- und tätigkeitsbezogene Risiken). Die Gefährdungsbeurteilung verpflichtet den Arbeitgeber ausdrücklich auch dazu, psychische {4} im Arbeitsschutzhandeln entsprechend der jeweiligen Bedeutung für die Arbeitstätigkeit mit zu berücksichtigen. Im Anschluss an die Ermittlung der Gefährdungsfaktoren zielt die Gefährdungsbeurteilung darauf ab, sinnvolle und notwendige Schutzmaßnahmen abzuleiten.

**Antworten:** 1. Gefährdungen, 2. Schutzmaßnahmen, 3. Gefährdungsfaktoren, 4. Belastungsfaktoren

(2 Punkte)

## 10. Frage

Sie bereiten sich auf ein Gespräch mit dem Sicherheitsbeauftragten des Unternehmens vor.

Markieren Sie seine Hauptaufgabe(-n)?

- **Richtig**
  - Bei der Durchführung der Unfallverhütung im eigenen Arbeitsbereich unterstützen.
- **Falsch**
  - Vorrangig Erste Hilfe leisten und das Verbandbuch führen.
  - Arbeitsmedizinische Untersuchungen termingerecht veranlassen.
  - Arbeitsmittel und Betriebsanlagen regelmäßig technisch kontrollieren und auf Betriebssicherheit prüfen.

(2 Punkte)

## 11. Frage

Sie arbeiten an Bord der „Ahoi I“ und liegen vor Lanzarote. Sie sind aktuell am Ausflugscounter eingeteilt.

Eine Familie (Vater (41 Jahre), Mutter (38 Jahre), Kind (8 Jahre) und Oma (65 Jahre)) möchte gemeinsam einen Ausflug buchen. An diesem Tag finden drei Ausflüge statt.

Empfehlen Sie der Familie einen der Ausflüge und begründen Sie Ihre Empfehlung anhand von **drei** Kriterien.

(6 Punkte)

### Lösungshinweis

- Altersbeschränkung der Teilnehmer beachten (Kind)
- Schwierigkeit des Ausfluges (Oma)
- Kosten im Blick halten
- Kinderfreundlich
- Dauer des Ausflugs

## 12. Frage

Sie arbeiten an Bord der „Ahoi I“ und liegen vor Lanzarote. Sie begrüßen an Bord eine Gruppe von Youtube-Stars. Diese sind an Bord, weil zwei bekannte Youtuber auf diesem Schiff getraut werden. Ihr Auftrag ist es, dieser speziellen Gruppe das Schiff zu zeigen und ihnen dabei auch die Regeln im Umgang mit den anderen Passagieren zu erläutern.

Nennen Sie **drei** spezielle Schwierigkeiten, die bei dieser Kundengruppe im Kontakt mit anderen Passagieren auftreten können.

(3 Punkte)

### Lösungshinweis

- unerlaubte Videoaufnahmen
- Verletzung der Privatsphäre
- Ruhestörung
- Eindringen in den Mitarbeiterbereich
- Versuch auf die Brücke zu kommen
- Distanzlosigkeit gegenüber Mitarbeitern
- Nichteinhaltung von Sicherheitsvorschriften

## 13. Frage

Die Youtube-Stars sind zwar eine spezielle Gruppe, doch auch bei jüngeren Gästen ist es weit verbreitet, Urlaubsimpressionen als Fotos oder Videos festzuhalten und diese in sozialen Netzwerken zu posten.

Daher entscheiden Sie, die wichtigsten Hinweise zum Umgang mit anderen Passagieren schriftlich in einem Merkblatt festzuhalten.

Formulieren Sie **vier** Hinweise für die Nutzung digitaler Medien im Kontakt mit anderen Passagieren.

Verfassen Sie **jeweils eine Überschrift und eine Erläuterung** verständlich und kundenorientiert.

(12 Punkte)

### Lösungshinweis

Z.B.:

- Respektieren Sie die Privatsphäre der Mitreisenden
- Ihre Mitreisenden wollen Ihren Urlaub genauso genießen wie Sie. Foto- und Videoaufnahmen sind daher nicht immer erwünscht. Wollen Sie schöne Momente festhalten, so fragen Sie die Betroffenen um Erlaubnis.

## 14. Frage

Sie arbeiten an Bord der „Ahoi I“ und liegen vor Lanzarote. Die Gäste sind auf Ausflügen unterwegs und Sie haben Zeit, die neuen Kundenbewertungen in „Cruise Watch“ zu lesen. Sie fallen aus allen Wolken.

Die bisherigen Beschwerden machen deutlich, dass es diverse Probleme unter dem Oberbegriff „Kunden-/Serviceorientierung“ gibt.

- a) Wählen Sie **vier** Probleme aus und priorisieren Sie diese. Begründen Sie Ihre Rangfolge.
- b) Schlagen Sie **jeweils eine** konkrete Sofortmaßnahme vor, um die Probleme zeitnah zu beheben. Beschreiben Sie die Umsetzung.

(16 Punkte)

### Lösungshinweis

Zum Beispiel:

- Problem „Servicegedanke/Einstellung zum Service/unfreundlicher Service“: motivierende Beschilderung an der Tür vom Back Office zum Empfang “Smile, you are on stage.”/“Now you enter the world of excellence” o.ä.;
- Problem „keiner ruft zurück“: Log Books, wo Beschwerde, Kabinenummer, Uhrzeit und der Follow up-Call, ob Problem noch besteht, notiert werden und am Ende der Schicht nachvollzogen werden können; Follow-up Calls innerhalb von 30 Min. nach Beschwerde;
- Problem „Putzsachen vergessen“: den Mitarbeitern am Empfang kleine Kompensations-Mittel zur Verfügung stellen: 1x Frühstück auf's Zimmer oder 1 Flasche Wein oder 1x Obstkorb in die Kabine; den Zimmermädchen einen kleinen Reminder-Post-it auf den Putzwagen kleben „An alles gedacht?“
- Problem „keiner spricht Deutsch“: kleine Fahnen-Pins an Uniform, die symbolisieren, welche Sprache der Mitarbeiter spricht

## 15. Frage

Sie arbeiten an Bord der „Ahoi I“ und liegen vor Lanzarote. Sie unterstützen an der Rezeption des Schiffes. Der Andrang ist groß, daher dauert es etwas länger, bis die Passagiere ihr Anliegen vorbringen können. Jeder Gast reagiert darauf anders.

Beschreiben Sie anhand von **drei** Merkmalen, wie Sie Nörgler und Querulanten erkennen können und stellen Sie dar, wie Sie Situationen mit solchen Gästen entschärfen.

(4 Punkte)

### Lösungshinweis

- Sie nutzen selbst die geringfügigsten Anlässe für umfangreiche Beschwerdeartikulation
- Sie nehmen ein (marginales) Problem zum Anlass, um an vielen Aspekten des Leistungsangebots Kritik zu üben
- Sie erschweren bzw. machen realistische Lösung unmöglich, indem Sie gegen alle Varianten Einwände beziehungsweise Vorwände vorbringen
- Sie neigen dazu, Forderungen zu stellen, die in keinem nachvollziehbaren Verhältnis zur erlebten Beeinträchtigung stehen
- Sie neigen dazu, massive Drohungen aufzustellen, die über die zulässigen Handlungsformen hinausgehen (Abwanderung, Einschaltung von Medien und Rechtsanwälten)
- höflich bleiben, Grenzen setzen, ohne zu brüskieren, Alternativen zur Wahl bieten, Kunde das Gefühl vermitteln, entscheiden zu können o.ä.

## 16. Frage

Für die Freizeitbetreuung der Passagiere haben Sie einige neue Animatoure gewonnen, die zum ersten Mal im Einsatz sind. Die erfahrenen Animatoure sollen die neuen Kollegen anleiten und ihnen regelmäßig Feedback zu ihrer Arbeit geben.

Durch Mitarbeitergespräche wird deutlich, dass die erfahrenen Kollegen bereits wissen, dass sie Verallgemeinerungen vermeiden und Ich-Botschaften formulieren sollen.

Stellen Sie **zwei** weitere Regeln auf, die bei einem Feedback zu beachten sind.

(2 Punkte)

### Lösungshinweis

- Empfindungen teilen
- Verständnis signalisieren
- konstruktive Rückmeldung geben
- Perspektiven aufzeigen
- Feedback dosieren

## 17. Frage

Sie sind von Ihrer Tour auf der „Ahoi I“ zurück. Ihre Kompetenz als Fachberater für Servicemanagement wird kurzfristig für das Schwesterschiff „Ahoi II“ benötigt, weil ein Kollege im Büro krank geworden ist. Der Alarmplan soll überprüft werden. Dafür haben Sie eine Checkliste erstellt, die alle wichtigen Punkte für einen Alarmplan enthält.

Formulieren Sie **fünf** Fragen, die für die Überprüfung des Alarmplanes wichtig sind.

(5 Punkte)

### Lösungshinweis

- Findet zu Beginn der Kreuzfahrt eine Einweisung für alle Passagiere statt?
- Hängen ausreichend Exemplare des Alarmplans aus? Sind sie gut einsehbar und leicht verständlich?
- Wird im Alarmplan gezeigt, wo sich die Einrichtungen zur Ersten Hilfe und die Löscheinrichtungen befinden?
- Enthält der Alarmplan einen Flucht- und Rettungsplan?
- Sind Angaben zum Abschalten von Energiequellen und zur Brandbekämpfung vorhanden?
- Enthält der Alarmplan die Sofortmaßnahmen zur Ersten Hilfe?
- Sind die Rettungs- und Fluchtwege deutlich und dauerhaft gekennzeichnet?
- Werden Rettungs- und Fluchtwege sowie Notausgänge regelmäßig kontrolliert?
- Werden die Mitarbeiter regelmäßig über das Verhalten in Notfällen unterwiesen?
- Wird der Alarmplan regelmäßig aktualisiert?
- Sind ausreichend Ersthelfer an Board?

## 18. Frage

Sie sind von Ihrer Tour zurück. Auch Ihre Geschäftsführer haben die Kommentare im „Cruise Watch“ gelesen. Sie sollen für die nächste Geschäftsführer-Besprechung darlegen, wie bei einem möglichen „Shitstorm“ zu reagieren ist. Ihre Geschäftsführung hat sich dazu bereits Gedanken gemacht.

Bewerten Sie folgende Vorschläge, die Sie aus der Geschäftsführung erhalten haben, und nehmen Sie dazu schriftlich Stellung.

1. Nicht reagieren.
2. Anbieter von „Cruise Watch“ nötigen, die Kommentare zu löschen.
3. Bewertungsportale und Social Media täglich beobachten.
4. Beschwerdeführer versuchen zu identifizieren und Kontakt aufnehmen.

(12 Punkte)

### Lösungshinweis

zu 1: schlechter Vorschlag: schadet dem Image von Ahoi-Reisen, weil Kunde sich nicht ernst genommen fühlt

zu 2: schlechter Vorschlag: kein gutes Geschäftsgebahren, Ignoranz der Kunden, „Vertuschen der Wahrheit“

zu 3: akzeptabler Vorschlag, jedoch nicht ausreichend, weil aus reiner Beobachtung noch keine Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet werden

zu 4: akzeptabler Vorschlag, jedoch kann das öffentlich angeboten werden und so sehen andere Kunden den Willen des Unternehmens, etwas ändern zu wollen.

## 19. Frage

Zunächst steht im Fokus, die Beschwerden unzufriedener Passagiere tatsächlich zu erhalten. Hierzu wollen Sie Maßnahmen an Bord einführen.

Beschreiben Sie **vier** mögliche Beschwerdekanäle und entscheiden Sie, welches Verfahren Sie für die Kreuzfahrt wählen.  
Begründen Sie Ihre Entscheidung.

(6 Punkte)

### Lösungshinweis

1. mündlich: aktive Nachfrage durch Mitarbeiter (durch Rezeptionsmitarbeiter, bei Check Out, während des Abendessens, bei Kinderbetreuung o.ä.)
2. schriftlich: Fragebogen in der Kabine (Auslegen durch Zimmermädchen, Einsammeln bei Check Out, händische Auswertung o.ä.)
3. telefonisch: nur im Nachgang sinnvoll (Call Center beauftragen; welche Kunden-Kategorien sollen angerufen werden o.ä.)
4. digital: Voting online - per App / soziale Netzwerke (E-Mails versenden; im Newsletter Link zur App o.ä.)

## 20. Frage

Definieren Sie den Begriff der Resilienz.

Beschreiben Sie **vier** Resilienzfaktoren. Wenden Sie die Faktoren auf den Alltag eines Mitarbeiters auf dem Kreuzfahrtschiff an, indem Sie **je ein** Beispiel formulieren.

(14 Punkte)

## Lösungshinweis

Def.: Resilienz bezeichnet die psychische Widerstandsfähigkeit von Menschen, die es ermöglicht, selbst widrigste Lebenssituationen und hohe Belastungen ohne nachhaltige psychische Schäden zu bewältigen.

7 mögliche Faktoren:

- Optimismus (Fähigkeit, hoffnungsfroh und positiv in die Zukunft zu blicken und an einen guten Verlauf der Dinge zu glauben): Mitarbeiter wissen, dass sie ihr eigenes Leben in die Hand nehmen können und es gestalten können – auch auf einem Kreuzfahrtschiff. Aktive Gestaltung der Freizeit; wissen aufgrund des Dienstplans, wann sie frei haben und sich erholen können; wissen, dass Krisen und Schwierigkeiten (wie Heimweh, Liebeskummer, Konflikte mit Kabinenmitbewohnern) vorbeigehen
- Akzeptanz (...bedeutet, Situationen, die nicht mehr zu ändern sind, anzunehmen und die Vergangenheit vergangen sein lassen): z.B. in einer Situation mit einem Gast blöd reagiert, schlechtes Feedback bekommen; daraus lernen, nächstes Mal besser machen oder: Differenz in Kasse, weil Geld falsch rausgegeben; passiert, nächstes Mal besser aufpassen und nicht ewig mit sich rumtragen und auch nicht sagen „Nein, Kasse mache ich nicht mehr.“
- Lösungsorientierung (...bedeutet, nachdem man die Situation angenommen und hinter sich gelassen hat, nach vorne zu schauen und nach Lösungen zu suchen), z.B. Mitarbeiter bieten Gästen Lösungen an; machen proaktiv Verbesserungsvorschläge im Teammeeting, um Abläufe effizienter zu gestalten, damit ihr Arbeitsplatz leichter wird und die Arbeit mehr Spaß macht/sie sich auf die eigentliche Arbeit (die Kunden-/Serviceorientierung) konzentrieren können und nicht in starren Strukturen mehr administrativ beschäftigt sind
- Opferrolle verlassen (...bedeutet, die Passivität aufzugeben und aktiv in der jeweiligen Situation zu werden. Dafür ist es manchmal notwendig, die eigenen Einstellungen zu verändern, die eigene Person zu reflektieren sowie handlungsorientiert zu werden), z.B. nicht immer die Schuld an der eigenen Situation bei Gästen oder Kollegen suchen: „Ich konnte das nicht machen/hab das vergessen, weil mich Gast xy abgelenkt hat.“
- Verantwortung übernehmen (...heißt Initiative zu zeigen und sich aktiv für die Erreichung der eigenen Ziele einzusetzen), z.B. Mitarbeiter will auf der nächsten „Ahoi-Reise“ in eine Führungsposition befördert werden: engagiert sich, spricht mit Vorgesetztem, lässt sich ein Empfehlungsschreiben ausstellen, bittet um Feedback etc.
- Netzwerkorientierung (... bedeutet die Fähigkeit, ein Netzwerk, also ein System von menschlichen Beziehungen zu knüpfen und zu nutzen), z.B. Mitarbeiter knüpfen private Kontakte untereinander; vertraute Beziehung zu Kabinen-Mitbewohner; Mitarbeiter verbringen Freizeit miteinander und lenken sich von dem sehr/dauerhaft präsenten Kreuzfahrtschiff ab
- Zukunftsplanung (...bezeichnet die Umsicht, sich auf die Zukunft aktiv und bewusst vorzubereiten. Resiliente Menschen entwickeln Visionen und dann Ziele, wie sie künftig leben und arbeiten wollen. Wichtig für die Planung ist die Wahl eines geeigneten Ziels, das erreichbar und spezifisch sowie mit der Persönlichkeit vereinbar ist), z.B. ein Mitarbeiter stellt auf seiner ersten Tour fest, dass er furchtbar seekrank ist, bricht die Reise ab und sucht sich einen Job an Land.