

Betriebliches Management · Kapitel 4

Management- techniken

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte
Wirtschaftsfachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Kapitel 4 im Überblick



55

Skriptseiten (S. 73–127)



4

Themenblöcke



30+

Techniken und Modelle



Was Sie erwartet

- Methodenkompetenz: Zeit, Probleme, Ideen, Entscheidungen, Projekte, Gespräche
- Jede Technik so lernen, dass Sie sie an einem Fall anwenden können
- Rechnen: RPZ (FMEA), Nutzwertanalyse, Netzplan
- Echte IHK-Prüfungsaufgaben sind mit Termin markiert

Häufig in 22 Prüfungen

Nutzwertanalyse, Matrix	13×
Projekt, Team, Netzplan	11×
Konflikt, Konfliktgespräch	7×
Moderation, Präsentation	7×
Kreativitätstechnik wählen	6×
Eisenhower, ABC, Pareto	6×
Mitarbeitergespräche	6×
Bewerbung, Interview	5×

Fahrplan durch Kapitel 4



4.1

Zeit- und Selbstmanagement

Regelkreis, Eisenhower, ABC-Analyse, Pareto, ALPEN



4.2

Kreativitäts- und Entscheidungstechniken

Ishikawa, FMEA, Brainstorming, 6-3-5, Morphologie, Sechs Hüte, Nutzwertanalyse



4.3

Projektmanagement

Projektorganisation, Phasenmodell, PSP, Netzplan, Gantt, Steuerung, Abschluss



4.4

Gesprächs- und Kooperationstechniken

Kommunikation, Präsentation, Moderation, Konflikt, Mediation, Bewerbung, Gespräche

Unser Fallunternehmen: Northwest Küchengeräte AG



Nordwest Küchengeräte AG

„Kompass“-Unternehmen im IHK-Skript

Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte:

- Zeit- und Selbstmanagement
- Kreativitäts- und Entscheidungstechniken
- Projektmanagement
- Kommunikationsmodelle
- Moderationsmethode
- Mitarbeiter- und Verkaufsgespräche

Wo uns die AG im Kapitel begegnet



Neue Gefriertruhe

Ideensuche mit dem morphologischen Kasten



Bewerberauswahl

Nutzwertanalyse mit sechs Kriterien



Projekt Jobmesse

Zielkatalog, Meilensteine, Risikoanalyse, PSP, Netzplan



Weitere Projekte

Digitalisierung, Gesundheitsmanagement, Markt Brasilien

Was der Rahmenplan verlangt

Nr.	Inhalt	Anforderung	Folien
5.4.1	Zeit- und Selbstmanagement: Eisenhower, ABC, Pareto	einsetzen	4.1
5.4.2.1	Problemdiagnose: Ursache-Wirkungs-Diagramm, FMEA	einsetzen	4.2
5.4.2.2	Kreativität: Brainstorming, Brainwriting, Mindmap, 6-3-5, Bionik, Morphologie	einsetzen	4.2
5.4.2.3	Entscheidung: Grundlagen, Nutzwertanalyse, Entscheidungsmatrix	einsetzen	4.2
5.4.3	Projektmanagement: Organisation, Planung, Steuerung, Dokumentation	gestalten	4.3
5.4.4.1	Kommunikation: Schulz von Thun, Transaktionsanalyse	erkennen	4.4
5.4.4.2–3	Vortrag und Präsentation, Moderation	durchführen	4.4
5.4.4.4–5	Konfliktmanagement (beherrschen), Mediation (kennen)	beherrschen	4.4
5.4.4.6–8	Bewerbungsgespräch, Mitarbeitergespräch, Verkaufsgespräch	beherrschen, führen	4.4

Quelle: DIHK-Rahmenplan Geprüfte Wirtschaftsfachwirte, Handlungsbereich 5.4 (S. 22 f.)

Anforderungsstufen

Wissen: kennen, überblicken

Verstehen: erkennen, erläutern, einordnen

Anwenden: einsetzen, durchführen, gestalten, beherrschen, führen

Für Sie heißt das: Fast alles in Kapitel 4 ist Anwenden. Die IHK will die Technik am Fall sehen, nicht die Definition.

4.1

Zeit- und Selbstmanagement

Prioritäten setzen und den eigenen Tag planen



Zeit- oder Selbstmanagement?

4.1



Zeitmanagement

- Termine und Aufgaben optimal planen, koordinieren, umsetzen
- bezieht sich im engeren Sinn nur auf den Arbeitstag



Selbstmanagement

- Zielfindung, Planung, effektives Handeln und Zeitmanagement einer Person
- schließt die persönliche Lebensplanung ein, geht also weiter

Merksatz: Selbstmanagement ist der Oberbegriff, Zeitmanagement ein Teil davon.



In Schritt 3 „Planung“ werden Prioritäten gesetzt.

Eisenhower-Prinzip: wichtig oder dringend?

4.1



Beispiele aus dem Skript

- I:** Mitarbeitergespräch
- II:** Konferenz, Tagung, Fortbildung
- III:** Software installieren, Praktikumszeugnis, Tagesgeschäft
- IV:** Gefälligkeiten



Achtung: Dringlichkeit hat nichts mit Wichtigkeit zu tun. Wer nur Dringendes erledigt, verliert die wichtigen Aufgaben aus Quadrant II.

ABC-Analyse: Aufgaben nach Wert ordnen

4.1

	A-Aufgaben	B-Aufgaben	C-Aufgaben
Bedeutung	wichtigste Aufgaben	durchschnittlich wichtig	weniger wichtig
Priorität	hoch	keine hohe	Routine
Umgang	nicht delegierbar, selbst erledigen	delegierbar	delegieren, reduzieren, automatisieren, digitalisieren, KI
pro Tag	1–2	2–3	Restzeit

Ursprünglich entwickelt von General Electric, um die umsatzstärksten Produkte zu finden.



Unterricht: A = Kunde, Termin: Zeit und Energie investieren. C = nicht teilnehmen oder standardisieren.

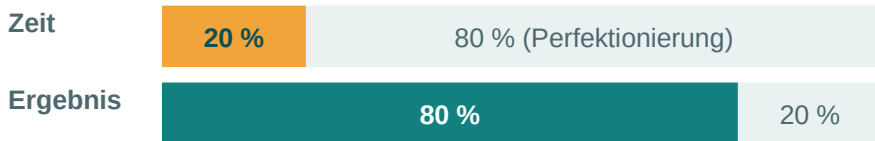
In 7 Schritten zur Priorität

- 1 Alle Aufgaben auflisten
- 2 Nach Wichtigkeit ordnen
- 3 Zeitaufwand schätzen
- 4 In A, B und C einteilen
- 5 Zeitbedarf mit Bedeutung abgleichen
- 6 Bei Bedarf anpassen
- 7 B- und C-Aufgaben delegieren

Pareto-Prinzip und ALPEN-Methode

4.1

Pareto: die 80/20-Regel



- 20 % der Zeit bringen 80 % der Ergebnisse
- Wer perfekt sein will, braucht für die letzten 20 % den vierfachen Aufwand
- Zuerst die Aufgaben mit dem größten Beitrag zum Ziel
- Beispiel: 80 % der Anrufe kommen von 20 % der Anrufer



Unterricht: Blindleistung (Wartezeiten) und unnötige Aufgaben tragen wenig zum Erfolg bei und können reduziert werden.

ALPEN: den Tag planen

A

Aufgaben notieren

Aufgaben, Termine, Aktivitäten

L

Länge schätzen

Zeitbedarf je Aktivität

P

Pufferzeiten einplanen

60 % geplant · 20 % Unerwartetes · 20 % Soziales

E

Entscheidungen treffen

Prioritäten, z. B. nach ABC

N

Nachkontrolle

Ziele erreicht? Ursachen für Fehlplanung

Prüfungsaufgabe: Tagesplan einer Führungskraft

4.1



So lautet die Aufgabe

Ein Manager hat einen vollen Tagesplan mit vielen Terminen.

Sie sollen ihn mit einer Zeitmanagementtechnik neu ordnen und Ihre Entscheidungen begründen.

Typische Werkzeuge: Eisenhower-Prinzip, ABC-Analyse, ALPEN.

1

C-Aufgabe delegieren z. B. einen Blumenstrauß kaufen

2

A-Aufgabe an den Tagesanfang

wichtige Strategie ausarbeiten: Leistungsfähigkeit ist morgens am höchsten

3

Zeitfresser kürzen

Lieferantentermin Büromaterial (2 h): delegieren oder zeitlich reduzieren

4

Puffer einplanen nur ca. 60 % der Zeit verplanen (ALPEN)

Quelle: Prüfungsbeispiel aus dem Unterricht

Prüfung: Prinzipien der Tagesplanung

4.1

F 2018, AS 1, Aufg. 9 (11 P.): Der Geschäftsführer bittet um Hilfe beim Zeitmanagement. a) Beschreiben Sie sieben Prinzipien der Tagesplanung. b) Entwickeln Sie vier Vorschläge für seinen Tagesplan.



a) Prinzipien laut Lösung (7 P.)

- schriftlich planen (Zeitplanbuch, PC)
- ABC-Analyse: A zuerst, B delegieren, C nebenher
- ca. 20 % Reserve für Störungen
- Zeitbedarf realistisch schätzen
- Schwieriges vormittags erledigen
- „stille Stunde“ am Morgen, störungsfreie Zeitfenster
- Routine in Wartezeiten oder am Nachmittag
- auch akzeptiert: ALPEN-Methode



b) Vorschläge für den Tagesplan (4 P.)

- 1–2 Stunden Puffer einplanen, Prioritäten kennzeichnen
- Reklamationsanruf um 9 statt 7 Uhr: Ansprechpartner erreichbar
- Mittagessen auf eine Stunde kürzen
- delegieren: Präsentation vorbereiten, Auto abholen, Geschenk besorgen
- Finanzdaten nicht abends nach dem Jubiläum, sondern am nächsten Vormittag

Prüfung: Delegieren lernen

4.1

F 2020, AS 1, Aufg. 3 (11 P.): Der Gründer kann nicht delegieren. Erläutern Sie Eisenhower-Prinzip und Pareto-Analyse und beschreiben Sie eine Neuausrichtung seiner Aufgaben in fünf Schritten.

Eisenhower und Pareto (4 P.)

wichtig und dringend: sofort selbst, nicht delegieren

wichtig, nicht dringend: gut terminieren

dringend, nicht wichtig: delegieren oder automatisieren

weder noch: vermeiden

Pareto 80/20: Mit 20 % des Aufwands entstehen 80 % des Ergebnisses. Diese Erfolgsfaktoren gezielt finden und fördern.

1 **Liste** aller anstehenden Aufgaben eines Zeitraums

2 **Wichtigkeit** ordnen, Dringlichkeit ist etwas anderes

3 **Zeitaufwand** je Tag, Woche, Monat schätzen

4 **Prioritäten** setzen, Prio-1 großzügig planen

5 **Delegation** prüfen: abgeben oder selbst machen?

4.2

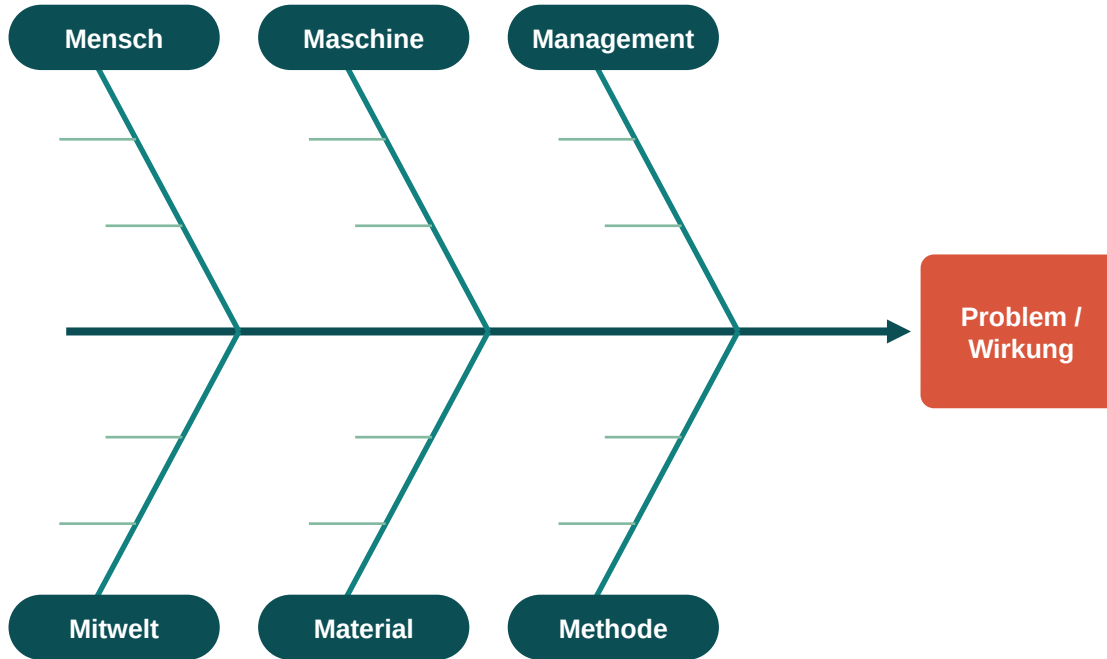
Kreativitäts- und Entscheidungstechniken

Probleme analysieren, Ideen finden und die beste Lösung auswählen



Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa)

4.2



Auch Fischgräten- oder Tannenbaumdiagramm genannt (Kaoru Ishikawa). 6 M als Haupteinflussgrößen.

Fünf Schritte

- 1 Problem formulieren**
an die Pfeilspitze
- 2 Haupteinflussgrößen**
die M festlegen
- 3 Ursachen sammeln**
mit Kreativitätstechniken
- 4 Bewerten und einordnen**
als kleine Pfeile
- 5 Auswerten**
gewichten, z. B. per ABC

Ishikawa im Einsatz: „Maschine ist defekt“

4.2

Mögliche Ursachen (Unterricht)

Mensch	keine Qualifikation, keine Motivation
Maschine	hohe Lebensdauer, schlechte Qualität
Mitwelt	Hitze, Staub
Methode	falsche Produktionsreihenfolge
Material	zu hartes Material
Management	keine Wartung, keine Einarbeitung



Merke: Ishikawa ist ein nachgelagertes Werkzeug: Das Problem ist schon da.



Vorteile

- gut für Gruppenarbeit
- relativ geringer Aufwand
- besseres Verständnis von Ursache und Wirkung
- Visualisierung



Nachteile

- komplexe Probleme werden schnell unübersichtlich
- keine Wechselwirkungen zwischen Ursachen
- keine zeitlichen Abhängigkeiten

FMEA: Fehler finden, bevor sie entstehen

4.2

Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse: systematische Risikoanalyse für Produkte und Prozesse. Ursprung: US-Raumfahrt der 1960er, später Autoindustrie.



Konstruktions-FMEA

Schwachstellen im Bauteil früh erkennen



Prozess-FMEA

Fertigungs- und Montagefehler vermeiden



System-FMEA

Schnittstellen im Systemverbund prüfen



Merke: Die FMEA ist ein präventives Werkzeug: Sie wirkt vorbeugend, bevor der Fehler auftritt.

$$RPZ = A \times B \times E$$

Risikoprioritätszahl: Werte von 1 bis 1.000

A

Auftrittswahrscheinlichkeit

1 = selten · 10 = sehr häufig

B

Bedeutung des Fehlers

1 = Schönheitsmangel · 10 = Lebensgefahr

E

Entdeckungswahrscheinlichkeit

1 = wir entdecken ihn · 10 = Kunde entdeckt ihn

Achtung: Bei E bedeutet eine hohe Zahl, dass der Fehler schwer zu entdecken ist.

FMEA-Rechenbeispiel: Kühlwasserschläuche

4.2

Fehler	Folge	Ursache	B	A	E	RPZ	Maßnahme	B	A	E	RPZ
Werker verwechselt die Anschlussschläuche	Motorstillstand auch beim Fahren	Übermüdung, mangelnde Aufmerksamkeit	8	2	2	32	Poka Yoke: unterschiedliche Schlauchdurchmesser	8	1	2	16

1 Vorher $8 \times 2 \times 2 = 32$ Punkte

2 Vorgabe ab z. B. 20 Punkten muss eine Lösung her

3 Nachher Poka Yoke senkt A: $8 \times 1 \times 2 = 16$ Punkte

Prüfungswissen aus dem Unterricht

RPZ: immer die drei Merkmale multiplizieren

Hohe RPZ (z. B. 200): technisch (Video, Messen) oder organisatorisch (Vier-Augen-Prinzip)

Niedrige RPZ (z. B. 30): kleiner Fehler, z. B. Schönheitsmangel: Fehler akzeptieren

Poka Yoke: Verwechslung technisch unmöglich machen

Kreativitätstechniken im Überblick

4.2



Brainstorming

Ideen in der Gruppe zurufen,
Brainwriting schriftlich



6-3-5-Methode

6 Personen, 3 Ideen, 5-mal
weiterreichen



Mindmapping

Thema in der Mitte, Äste und
Zweige



Bionik

Lösungen von der Natur
abschauen



Morphologischer Kasten

Merkmale × Ausprägungen
kombinieren



Sechs-Hut-Denken

sechs Blickwinkel
nacheinander einnehmen

Wozu? (Unterricht)

- Probleme lösen
- neue Produkte und Dienstleistungen finden
- Ziele gestalten und formulieren

*Kreativitätstechniken arbeiten bewusst
fernab von rationalem, strukturiertem
Denken.*



Merksatz aus dem Unterricht: Keine Kreativitätstechnik und kein Workshop ohne Moderator!

Brainstorming und Brainwriting

4.2

1. Vorbereitung

- 6 bis 15 Teilnehmende
- Moderation bestimmen
- Protokoll und Karten
- angenehmer Raum

2. Durchführung

- 5–10 bis max. 30 Minuten
- Regeln bekannt geben
- Ideen austauschen und visualisieren

3. Auswertung

- verwertbare Ideen
- zu prüfende Ideen
- unbrauchbare Ideen

Regeln

- keine Kritik
- Quantität vor Qualität
- freier Lauf der Fantasie
- keine Killerphrasen
- Ideen weiterentwickeln
- kein Copyright



Vorteile Brainstorming

- Ideen werden in der Diskussion weiterentwickelt
- spontane Impulsantworten
- meistgenutzte Kreativitätstechnik



Vorteile Brainwriting

- stille Teilnehmende machen leichter mit
- Häufigkeiten werden sichtbar (z. B. „Akku“ beim Handy)
- Ideen auf Karten, danach zusammenführen

6-3-5-Methode und Mindmapping

4.2

6

Teilnehmende

3

Ideen je Runde

5

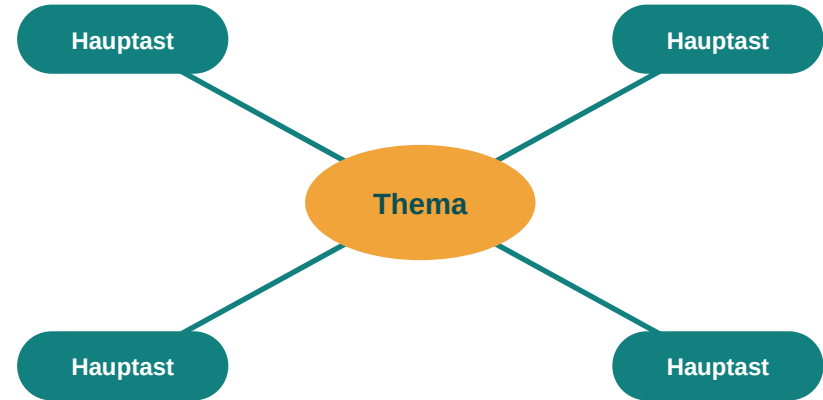
Mal weiterreichen

- **Bis zu 108 Ideen in 30 Minuten** ($6 \times 3 \times 6$ Zeilen), je Runde ca. 5 Minuten
- Weiterentwicklung des Brainstormings: Ideen anderer werden aufgegriffen
- ruhig, schriftlich wie beim Brainwriting



Rechnung: 6 Personen $\times$ 3 Ideen $\times$ 6 Durchgänge (1 + 5-mal weiter) = 108 Ideen.

Mindmapping (Tony Buzan)



4 Schritte: Thema in die Mitte, Äste mit Schlüsselwörtern, Zweige, kleine Äste

Einsatz: Protokolle, Projektstrukturpläne, Lernhilfen

Unterricht: eine Methode für den Einzelnen

Bionik und morphologischer Kasten

4.2



Bionik = Biologie + Technik

Prinzipien aus der Natur auf technische Lösungen übertragen.
Als Begründer gilt Leonardo da Vinci (Vogelflug).

Top-down: Problem definieren → Analogie in der Natur suchen → Vorbild analysieren → Idee übertragen

Beispiele: Klettfrucht → Klettverschluss; Lotusblüteneffekt → selbstreinigende Oberflächen (Unterricht); Vogelflügel → Winglets

Morphologischer Kasten in 5 Schritten

1

Aufgabe definieren

2

Merkmale ermitteln

3

Ausprägungen je Merkmal eintragen

4

Elemente kombinieren

5

beste Lösung auswählen



Prüfung: Wurde schon durchgeführt verlangt, nicht nur erklärt (Skript S. 83).

Beispiel: eine neue Gefriertruhe für die Northwest AG

4.2

Merkmal	Variante 1	Variante 2	Variante 3	Variante 4	Variante 5
Befüllung	von vorne zum Klappen	von vorne zum Schieben	von oben zum Klappen	von oben zum Schieben	vorne mit zwei Türen
Anzeige	an/aus	Temperatur	freier Platz in %	Liste der Lebensmittel	Online-Bestellung
Außenmaterial	Kunststoff	Metall	Holz	Hartplastik	Edelstahl
Einlagern	Schubladen	Körbe	Regale	zwei Trennwände	leer
Farbe	Weiß	Grau	Rot	Schwarz	Silber



So geht's: Je Zeile eine Ausprägung wählen und verbinden. Im Unterricht (Workshop Österreich) entstanden zwei Lösungen: die kreativste und die kostengünstigste.

Sechs-Hut-Denken nach Edward de Bono

4.2



Weißer Hut

Informationen sammeln, ohne Gefühl und Urteil



Roter Hut

Gefühle und Intuition aussprechen



Schwarzer Hut

objektiv negative Aspekte, Risiken



Gelber Hut

objektiv positive Aspekte, Chancen



Grüner Hut

neue Ideen sammeln



Blauer Hut

strukturieren, zusammenfassen, moderieren



Unterricht: Der Widerspruch zwischen den Blickwinkeln erzeugt Kreativität. Jeder setzt symbolisch nacheinander jeden Hut auf.

Entscheidungen treffen: Arten und Phasen

4.2

Strategieentscheidungen

In welche Technik investieren wir?

Strukturentscheidungen

Wie arbeiten wir im Team zusammen?

Alltagsentscheidungen

Wie lösen wir alltägliche Probleme?

1. Problem
definieren

2. Kriterien
festlegen

3. Lösungen
finden

4. Kriterien
gewichten

5. Möglichkeiten
bewerten

6. optimale
auswählen

Techniken, die Entscheidungen objektivieren

- Pro-und-Contra-Liste
- Szenarioanalyse
- Dot Voting (Punktabfrage)
- Entscheidungsmatrix
- Nutzwertanalyse



Dot Voting / Punkt-Klebemethode

Jeder klebt Punkte auf die Karten, die er für die besten Ideen hält. Die Karten mit den meisten Punkten werden weiterverfolgt (Unterricht: z. B. die besten 5 aus vielen Ideen).

Entscheidungsmatrix: drei Jobangebote

4.2

Kriterium	Unternehmen A	Unternehmen B	Unternehmen C
Spaß an der Aufgabe	3	5	6
Sinn der Aufgabe	2	6	3
Gehalt	6	2	5
Urlaub	5	4	2
Gestaltungsspielraum	4	6	6
Image	2	3	6
Summe	22	26	28

So funktioniert es

- Noten von 1 bis 6, hier ist 6 die beste
- Spalten addieren
- höchste Summe gewinnt: Unternehmen C
- keine Gewichtung der Kriterien



Achtung: Nur positiv formulierte Kriterien nach „je mehr, desto besser“. Schneller als die Nutzwertanalyse, dafür oberflächlicher.

Nutzwertanalyse: Schritt für Schritt

4.2

1 Ziel bestimmen

2 Kriterien festlegen

3 Kriterien gewichten Summe 100 % oder 3-2-1

4 Punkte vergeben je Alternative, z. B. 1 bis 5

5 Gewicht $\times$ Punkte = Teilnutzen

6 Teilnutzen addieren = Nutzwert

7 Rangfolge festlegen

Auch genannt

Scoringverfahren · Punktwertverfahren · Multifaktorenrechnung

Mögliche Kriterien

wirtschaftlich: Absatz, Beschaffung, Fertigung

technisch: Betriebsmittel, Arbeitspsychologie

sozial: Monotonie, Stress, Zufriedenheit

rechtlich: Vorschriften, Patente, Lizenzen



Prüfungstipp (Skript S. 89): Die Nutzwertanalyse wird sehr häufig verlangt. Sie müssen sie selbstständig mit Gewichtung und Rechenweg anwenden können.

Nutzwertanalyse: die passende Führungskraft finden

4.2

Kriterium	Gewicht	P1	TN 1	P2	TN 2	P3	TN 3
BWL-Studium	5 %	5	25	1	5	5	25
Berufserfahrung	25 %	3	75	5	125	4	100
Branchenkenntnisse	20 %	1	20	5	100	4	80
Englisch	15 %	5	75	3	45	5	75
Mitarbeiterführung	20 %	4	80	3	60	5	100
Teamfähigkeit	15 %	3	45	1	15	4	60
Nutzwert	100 %		320		350		440

P = Punkte 1 (keine Erfahrung) bis 5 (passt genau) · TN = Teilnutzen = Gewicht $\times$ Punkte ($5\% \times 5 = 25$)

440

Bewerber/-in 3 liegt klar auf Platz 1, vor 2 (350) und 1 (320).



Zahlen umrechnen: Liegen Kriterien als Zahlen vor, Punkte im Verhältnis vergeben: 20 Mio. € = 10 P., 10 Mio. € = 5 P., 5 Mio. € $\approx$ 3 P.

Nutzwertanalyse bewerten

4.2



Vorteile

- flexibles Zielsystem
- Alternativen direkt vergleichbar
- auch weiche, qualitative Kriterien möglich



Nachteile

- hoher Zeitaufwand
- Gewichtung ist subjektiv
- Vergleichbarkeit fraglich, monetäre Ziele schwer

Weitere Entscheidungstechniken

Pro-und-Contra-Liste

Pro links, Contra rechts: sehr schnell, alles auf einen Blick

Szenarioanalyse

Zukunftsbilder durchspielen (bekannt aus Kapitel 1)

Entscheidungsmatrix

Noten addieren ohne Gewichtung: schnell, aber oberflächlich



Prüfungstipp (Skript S. 124): In einer Prüfung sollte mit einer Entscheidungstechnik aus Kurzbewerbungen die geeignete Person ausgewählt werden. Dafür passt die Nutzwertanalyse.

Prüfung: FMEA-Tabelle auswerten

4.2

F 2022, AS 1, Aufg. 5 (15 P.): Systemgastronomie mit Hygieneproblemen. Ermitteln Sie die RPZ, nennen Sie die drei höchsten Risiken, erläutern Sie Behandlungsstrategien und analysieren Sie den Top-Fehler mit Ishikawa.

Fehler	Häufigk. ‰	Schwere	unentd. ‰	RPZ
1 Kühlkette unterbrochen	0,1	9	100	90
2 Umverpackung defekt	2	2	10	40
3 Zutaten schlecht zerkleinert	50	1	0,5	25
4 zu stark gewürzt	2	4	15	120
5 Vakuumisierung fehlerhaft	5	7	2	70

Rangfolge: Fehler 4 (120), 1 (90), 5 (70). **Achtung:** Nicht der schwerste Fehler (Kühlkette, Schwere 9) liegt vorn, sondern die höchste RPZ.



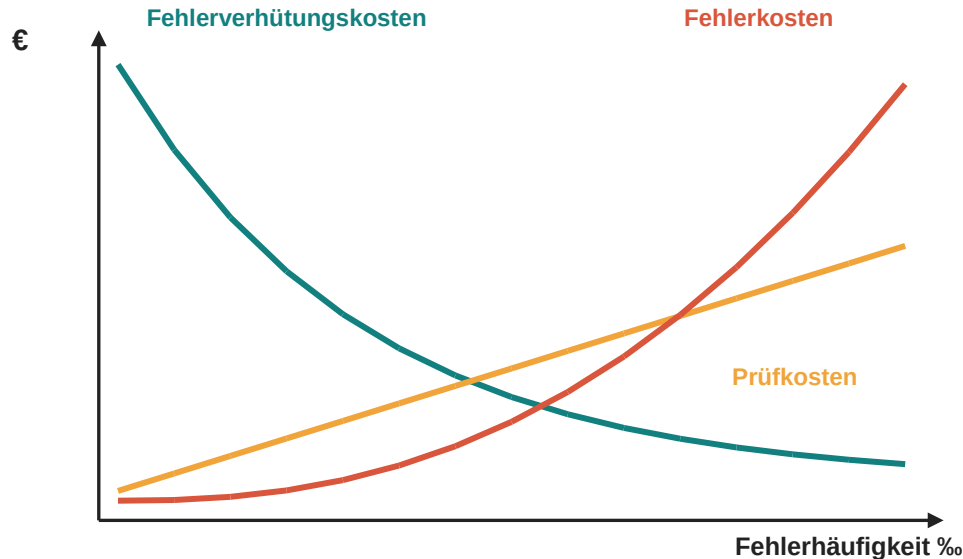
Strategien laut Lösung

- **Höchste RPZ:** präventive Instandhaltung, 100-‰-Prüfung, Temperaturfühler
- **Niedrigste RPZ:** auf Reklamationen warten, dann Preisnachlass. Imageschaden im Blick behalten.
- **Ishikawa zu Fehler 4:** Methode (freie Dosierung), Mensch (nicht geschult), Maschine (Streuer), je mit Maßnahme

Prüfung: Qualitätskosten im Diagramm

4.2

F 2021, AS 1, Aufg. 8b (4 P.): Stellen Sie Fehlerverhütungskosten, Prüfkosten und Fehlerkosten in einem beschrifteten Diagramm dar und interpretieren Sie es.



Interpretation laut Lösung

- Prüfkosten steigen mit der Fehlerhäufigkeit proportional
- Fehlerverhütungskosten sinken degressiv, Fehlerkosten steigen progressiv: Sie laufen gegeneinander
- Ziel ist die Fehlerquote, bei der die Summe aller drei Kosten minimal ist
- Es reicht eine qualitative Skizze, Achsen beschriften!

Prüfung: die passende Kreativitätstechnik

4.2

F 2019 (12 P.) und F 2021 (9 P.): Für eine Klausurtagung je Thema eine geeignete Kreativitätstechnik auswählen, die Durchführung beschreiben und die Wahl begründen. Die Begründung entscheidet über die volle Punktzahl.

Thema in der Prüfung	Technik laut Lösung	Begründung
Maßnahmen für Marketing und Expansion	6-3-5 oder Brainwriting	schriftlich, unabhängig, 108 Ideen
Name für ein neues Produkt	Brainstorming	einfache Frage, viele spontane Ideen
Verpackung oder Flasche neu gestalten	Morphologischer Kasten	Teilaufgaben mit Ausprägungen kombinieren
Tag der offenen Tür planen	Mindmapping	Aktionen wie auf einer Landkarte verzweigen



Brainstorming-Gruppe laut Lösung: ca. sechs Personen, heterogen in den Funktionen, homogen in der Hierarchie, damit niemand gehemmt ist. Ein Moderator sammelt und clustert, am Ende wird über die drei bis fünf besten Ideen abgestimmt.

Prüfung: Nutzwertanalyse mit Gewichtungsrätzel

4.2

F 2018, AS 2, Aufg. 5 (12 P.): 3D-Grafik-Dienstleister wählen. Kompatibilität und Service zusammen 60 %, Kompatibilität doppelt so hoch wie Service, Referenzen 10 %, Rest zu gleichen Teilen auf Technik und Flexibilität. Skala 1 bis 6.

Kriterium	Gewicht	DC-Grafix	3D-Factory	Design 2020
Kompatibilität	40 %	3 → 1,20	4 → 1,60	5 → 2,00
Service	20 %	5 → 1,00	3 → 0,60	4 → 0,80
Technik	15 %	5 → 0,75	4 → 0,60	4 → 0,60
Flexibilität	15 %	4 → 0,60	3 → 0,45	6 → 0,90
Referenzen	10 %	5 → 0,50	6 → 0,60	3 → 0,30
Gesamtnutzen	100 %	4,05	3,85	4,60

Ebenso F 2022: Lieferzeit 60 % höher als Zuverlässigkeit (zusammen 65 %): 2,6 Z = 65 %, Z = 25 %, L = 40 %. Ergebnis C mit 4,40 von 5 = 88 %.

Gewichte herleiten: $K + S = 60 \%$, $K = 2S$, also $S = 20 \%$, $K = 40 \%$. Rest 30 % halbiert: je 15 %.

Zielerreichungsgrad: $4,6 : 6 \times 100 = 76,67 \%$. Vorgabe 75 % erfüllt nur Design 2020.

Kritik (c): Kriterien, Gewichte und Punkte sind subjektiv, die Skala kann zu grob sein.

Prüfung: Entscheidungsmatrix Investitionen

4.2

H 2022, AS 1, Aufg. 2 (17 P.): Fünf Investitionsvorhaben, bewertet nach Volumen, Risiko, Ertragspotenzial und Präferenz der Geschäftsführer. Priorisieren Sie mit einer geeigneten Entscheidungstechnik und empfehlen Sie.

Kriterium	A	B	C	D	E
Investitionsvolumen	2	3	1	1	3
Risikofaktor	2	2	1	3	3
Ertragspotenzial	3	3	2	3	1
Präferenz Geschäftsführer	2	3	2	3	1
Summe	9	11	6	10	8

Punkte: 3 hoch, 2 mittel, 1 gering. **Falle:** Bei Volumen und Risiko ist „gering“ gut, also 3 Punkte.



Empfehlung laut Lösung (2 P.)

- B, D und A zuerst (11, 10, 9 Punkte)
- E passt mit 0,2 Mio. € noch in den Finanzrahmen

Die IHK wiederholt Aufgaben: Die Nutzwertanalyse mit 3 : 2-Gewichtung (0,36 / 0,24 / 0,15 / 0,25) kam in H 2016 und H 2022 fast wortgleich, nur die Vorgabe änderte sich (85 % / 90 %).

Prüfung: Nutzwertanalyse Bio-Lieferanten

4.2

F 2026, AS 2, Aufg. 5 (9 + 2 P.): Geschmack und Frische zählen zusammen 60 %, Geschmack doppelt so viel wie Frische. Die Anbaufläche zählt 10 Prozentpunkte mehr als das Image. Vorgabe: Zielerreichungsgrad mindestens 85 %, maximal 5 Punkte.

Kriterium	Gewicht	L1	gew.	L2	gew.	L3	gew.
Geschmack	0,40	5	2,00	5	2,00	4	1,60
Frische	0,20	4	0,80	5	1,00	4	0,80
Anbaufläche	0,25	3	0,75	3	0,75	5	1,25
Image	0,15	4	0,60	5	0,75	4	0,60
Summe	1,00		4,15		4,50		4,25
Zielerreichung			83 %		90 %		85 %

Gewichte: Frische x , Geschmack $2x$: $3x = 60 \%$, $x = 20 \%$. Rest 40% : Image y , Anbaufläche $y + 10$, also $y = 15 \%$.



Entscheidung

- Lieferant 2 (4,50 Punkte)
- auch L3 erfüllt mit genau 85 % die Vorgabe: im Text erwähnen



b) Kritik

- Kriterien und Gewichte subjektiv
- Experten uneinig

Prüfung: Nutzwertanalyse mit Skala 1 bis 10

4.2

H 2021, AS 1, Aufg. 3 (10 P.): Vier Wachstumsoptionen. Der Geschäftsführer lehnt „sehr gut = 3, gut = 2, schlecht = 1“ ab und will eine Skala von 1 bis 10. Führen Sie die Nutzwertanalyse durch und wählen Sie die zwei besten Optionen.

Kriterium	Gew. %	Opt. 1	Opt. 2	Opt. 3	Opt. 4
Investitionsvolumen	5	3	10	5	1
laufende Kosten	45	10	7	5	1
Umsatzrentabilität	20	2	6	8	10
Alleinstellungsmerkmal	30	1	3	10	3
Nutzwert	100	535	575	710	340

Rechenweg Option 3: $5 \cdot 5 + 5 \cdot 45 + 8 \cdot 20 + 10 \cdot 30 = 710$. **Falle:** Niedrige Kosten und kleines Volumen sind gut und bekommen viele Punkte.



Ergebnis

- Option 3 Messebau (710)
- Option 2 Niederlassung Frankfurt (575)

Laut Korrektor: Punkte nicht wahllos vergeben. Die Abstände zwischen den Optionen sollen das tatsächliche Verhältnis zeigen, 10 = optimal, 1 = extrem schlecht.

4.3

Projektmanagement

Projekte organisieren, planen, steuern und sauber abschließen



Was ist ein Projekt?

4.3



Vorgegebenes Ziel

klar definiertes Ergebnis



Begrenzte Dauer

fester Start und fester
Endtermin



Hohe Komplexität

mehrere Abteilungen,
Schnittstellen, Aufgabenpakete



Begrenzte Mittel

Budget und Personal sind
begrenzt

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen gekennzeichnet ist.



Interne Projekte

- Auftraggeber: Geschäftsleitung
- z. B. neue Software, neue Produkte, Rationalisierung, Umorganisation

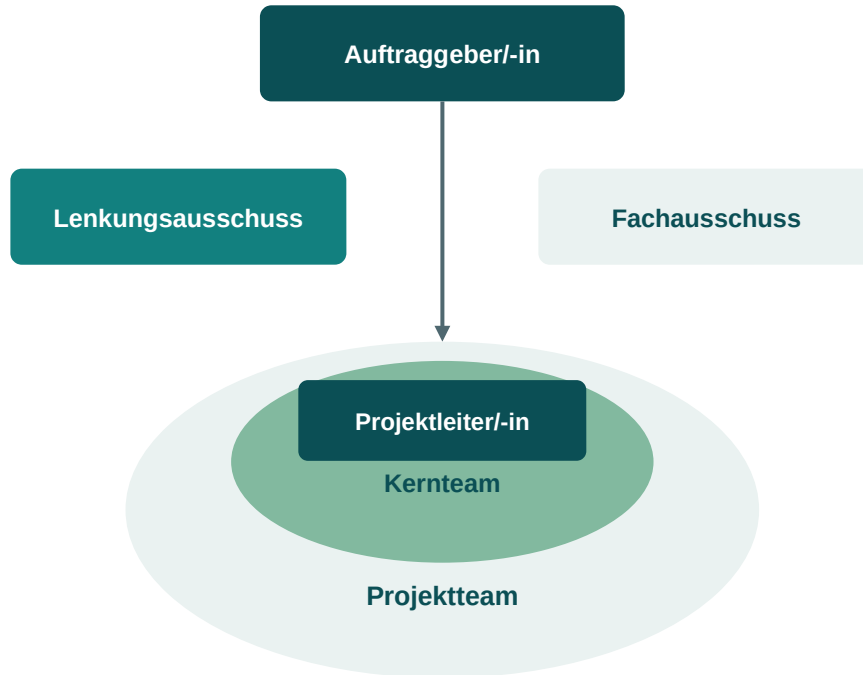


Externe Projekte

- Lieferanten-Kunden-Beziehung
- z. B. Bauprojekte, Entwicklung, Softwareprogrammierung

Wer gehört zur Projektorganisation?

4.3



Auftraggeber/-in

startet das Projekt, gibt Ressourcen, trifft Zwischenentscheidungen, beendet es

Projektleiter/-in

verantwortet Auftrag und Ziel; Kongruenzprinzip: Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung stimmen überein

Projektteam

ausführende Ebene; Kernteam = Leitung + Teilprojektverantwortliche

Lenkungsausschuss

koordiniert, entscheidet bei Problemen, kann stoppen oder Leitung tauschen

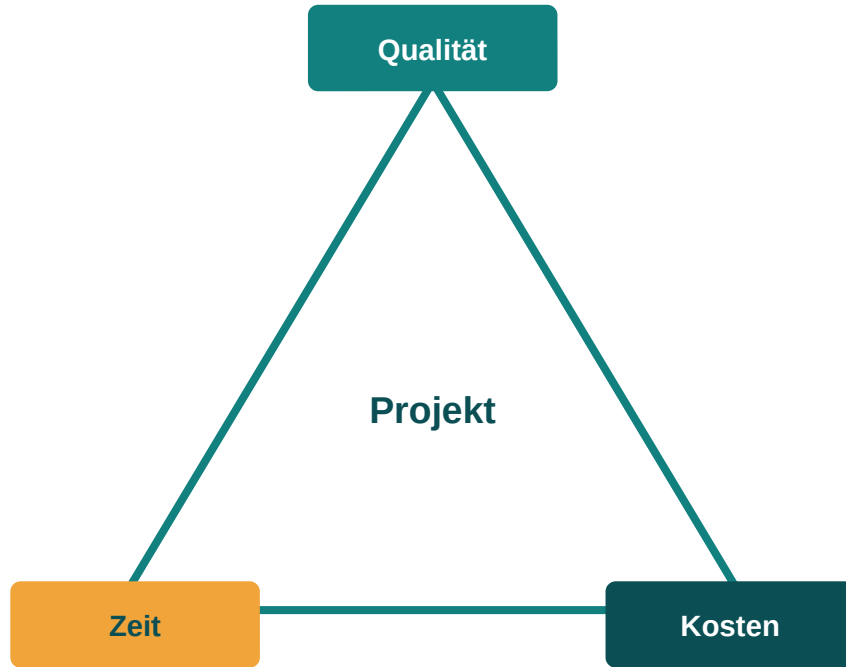
Fachausschuss

reines Beratungsgremium aus Experten

Pflicht: Auftraggeber, Leitung, Team · soll: Lenkungsausschuss · kann: Fachausschuss

Spannungsdreieck und Erfolgsfaktoren

4.3



Fast immer wird mindestens eine der drei Größen nicht eingehalten.



Erfolgsfaktoren

- Förderung durch das Topmanagement
- gutes Projektteam
- passende Methoden und Techniken
- gute Zusammenarbeit aller Beteiligten



Misserfolgsfaktoren

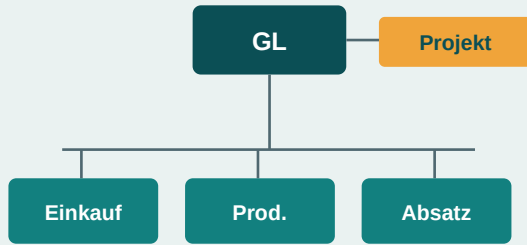
- Konflikte innerhalb und außerhalb des Teams
- Zieländerungen während des Projekts

Teamfragen: interne oder externe Experten? Vollzeit oder neben der Linienarbeit?

Drei Formen der Projektorganisation

4.3

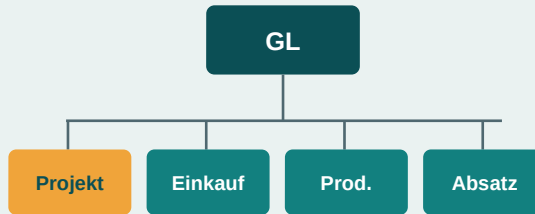
Stabsprojektorganisation



Projekt als Stabsstelle: nur beratend

kleine Projekte, z. B. Kostenoptimierung,
Zertifizierung

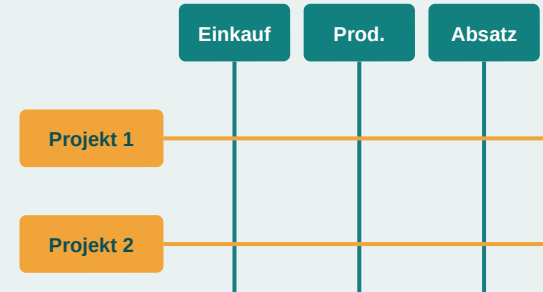
Reine Projektorganisation



Projekt als eigene Einheit neben den Abteilungen

eigenständig, z. B. Bauunternehmen, 12–24
Monate

Matrixprojektorganisation



Mitarbeitende haben zwei Vorgesetzte

z. B. Entwicklungsprojekte, 18–36 Monate



Auswahlkriterien: Größe, Dauer, Komplexität und Bedeutung des Projekts sowie Zusammensetzung des Teams. Vierte Form im Skript: Linienprojektorganisation.

Projektorganisationsformen: Vor- und Nachteile

4.3

Form	Vorteile	Nachteile
Reine PO	volle Kompetenz der Projektleitung, straffe Arbeitsform, direkter Zugang zur Leitung	Wohin mit dem Team nach dem Projekt? Evtl. Konkurrenz zur Linie
Stabs-PO	kaum organisatorische Änderungen, Leitung koordiniert direkt	wenig Kompetenzen der Projektleitung, mehrere Projekte schwer zu koordinieren
Matrix-PO	flexibler Personaleinsatz, Synergien, abteilungsübergreifend, kurze Wege, schnelle operative Entscheidungen	hoher Abgrenzungsaufwand, Konflikte und Kompetenzgerangel, Motivationsprobleme am Projektende
Linien-PO	Ressourcen des Bereichs direkt verfügbar, fachliche Koordination	kein direkter Zugang zur Leitung, abhängig von der Fachabteilung



Unterricht: Gegen Kompetenzgerangel in der Matrix hilft ein Lenkungsausschuss, der die übergeordneten Entscheidungen trifft.

Das Phasenmodell im Projektmanagement

4.3



Merke: Zwischen den Phasen steht jeweils eine Entscheidung (weiter oder abbrechen). Planungsregel: KISS = Keep it small and simple.

Prüfungsaufgabe: PM-Modell mit 5 Phasen

4.3

Aufgabe: Entwickeln Sie anhand der 5 Hauptphasen ein Projektmanagementmodell. Nennen Sie zu jeder Phase 2 Werkzeuge.

1. Start	Projektauftrag Ziele, Budget, Zeitplan, Besonderheiten	Kick-off-Meeting Ziele, Team, Aufgabenpakete vorstellen; Dynamik ins Projekt bringen
2. Definition	Stakeholder-Analyse „Risikomanagement light“: Wer ist betroffen?	Risikoanalyse z. B. als FMEA
3. Planung	Projektstrukturplan von oben nach unten in Arbeitspakete zerlegen	Netzplan / Gantt Dauer, Abhängigkeiten, Ressourcen
4. Umsetzung	Projektsteuerung z. B. mehr Personal, mehr Budget	Dokumentation Entscheidungen und Ergebnisse festhalten
5. Abschluss	Projektabschluss Freizeichnung durch den Auftraggeber	Projektauflösung Team auflösen, würdigen, Feedback

Lösungsvorschlag aus dem Unterricht · klassisches Projektmanagement „von oben nach unten“

Startphase: Projektauftrag und Kick-off

4.3



Projektauftrag

- Projektname, -nummer, Ziel
- Organisation: Auftraggeber, Ausschüsse, Leitung, Team
- Termine: Start, Ende, Einführung
- Ressourcen: Personal, Budget
- Unterschriften von Auftraggeber und Leitung
- Unterricht: Ziele, Budget, Zeitplan, Besonderheiten (z. B. Lieferant Maier)



Kick-off-Meeting

- offizieller Startschuss des Projekts
- Orientierung geben, informieren, Team bilden
- Vorstellungsrunde, Ziele, Erfolgskriterien, Rahmen, Spielregeln, Rollen, Grobplanung
- Unterricht: Dynamik ins Projekt bringen

Lasten- oder Pflichtenheft?

Lastenheft: Was will der Auftraggeber?
Alle Forderungen

Pflichtenheft: Wie setzt der
Auftragnehmer es um? Lösungen

Lastenheft enthält z. B.: Ausgangslage,
SMART-Ziel, Anforderungen,
Lieferumfang, Abnahmekriterien, Dauer

Definitionsphase: Analyse, Ziele, Risiken

4.3

Situationsanalyse

- Ist-Situation, Ursachen, Erfolgsfaktoren
- Werkzeuge: Benchmarking, SWOT, Ishikawa

Stakeholder-Analyse

- Wer ist betroffen oder interessiert?
- Beispiel Hochregallager: Mitarbeitende (Widerstand) und Lieferanten (Unsicherheit) → Information und Kommunikation

Zielkatalog Jobmesse

Muss

+30 % Bewerbungen, 10 neue Azubis: sonst gescheitert

Soll

bekannter als attraktiver Ausbildungsbetrieb

Kann

leichter Schülerpraktikanten gewinnen

Grobplanung: Machbarkeit prüfen und Meilensteine setzen. Ein Meilenstein ist ein termingebundenes Zwischenziel (z. B. Kundenpräsentation, Budgetfreigabe).

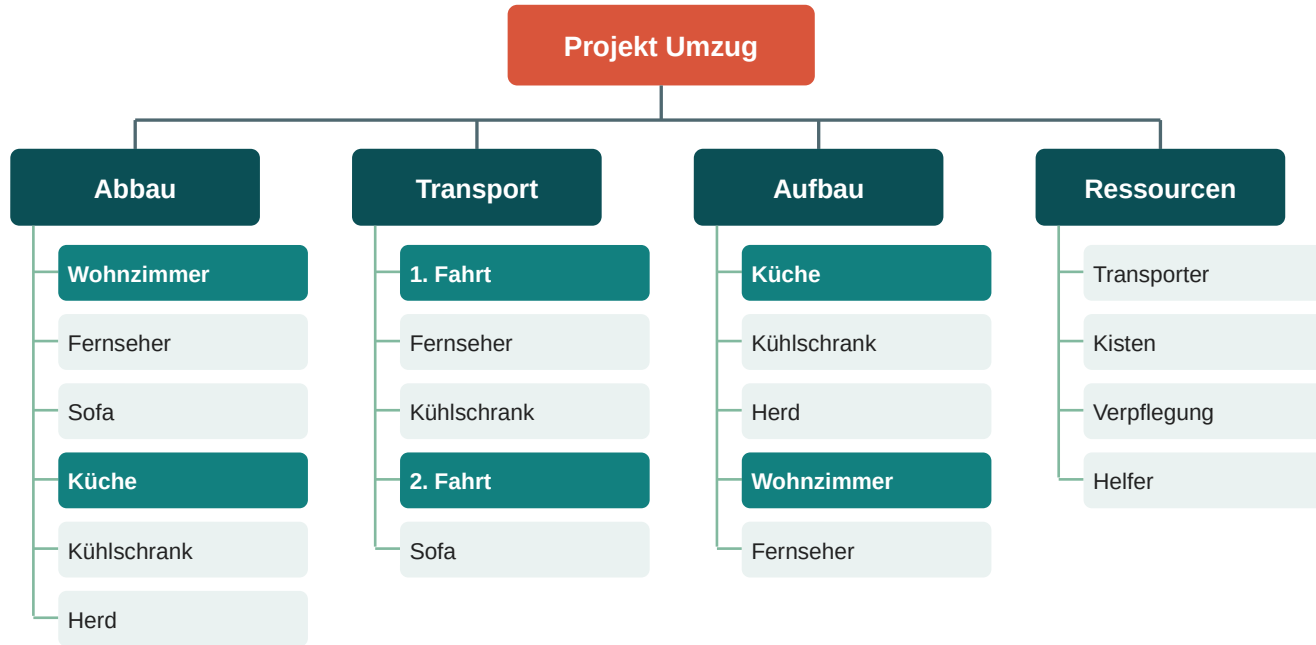
Risikoanalyse Jobmesse

Risiko	Wert	Rang
zu wenig Bewerber	144	1
Änderungswünsche	96	2
Lieferant unpünktlich	75	3
unqualifiziertes Personal	20	4
Personalengpass	18	5
Konflikte im Team	1	6

Wert = Auswirkung × Wahrscheinlichkeit × Wirksamkeit der Maßnahme (je 1–6)

Planungsphase: der Projektstrukturplan

4.3



Merke

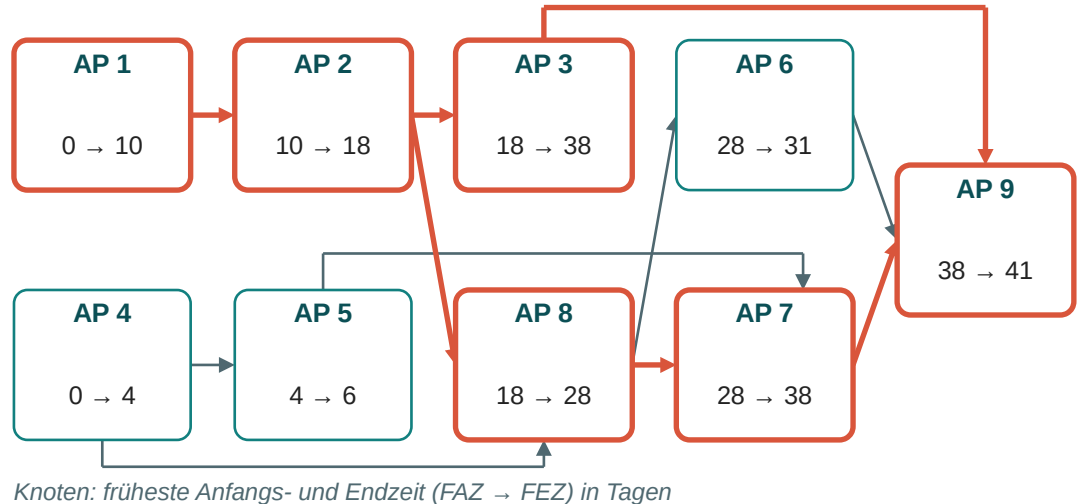
- Gesamtaufgabe → Teilprojekte → Arbeitspakete (von oben nach unten)
- Arbeitspaket = kleinste, nicht weiter teilbare Einheit
- Grundlage für Termine, Verantwortung, Controlling und Steuerung

Beispiel aus dem Unterricht (Umzug)

Terminplanung mit dem Netzplan

4.3

AP	Beschreibung	Tage
1	Angebote Messebauer	10
2	Auswahl und Vertrag	8
3	Lieferung und Aufstellung	20
4	Auswahl Mitarbeitende	4
5	Schulungskonzept	2
6	Schulung	3
7	Messeoutfits	10
8	Messedrehbuch	10
9	Messe durchführen	3

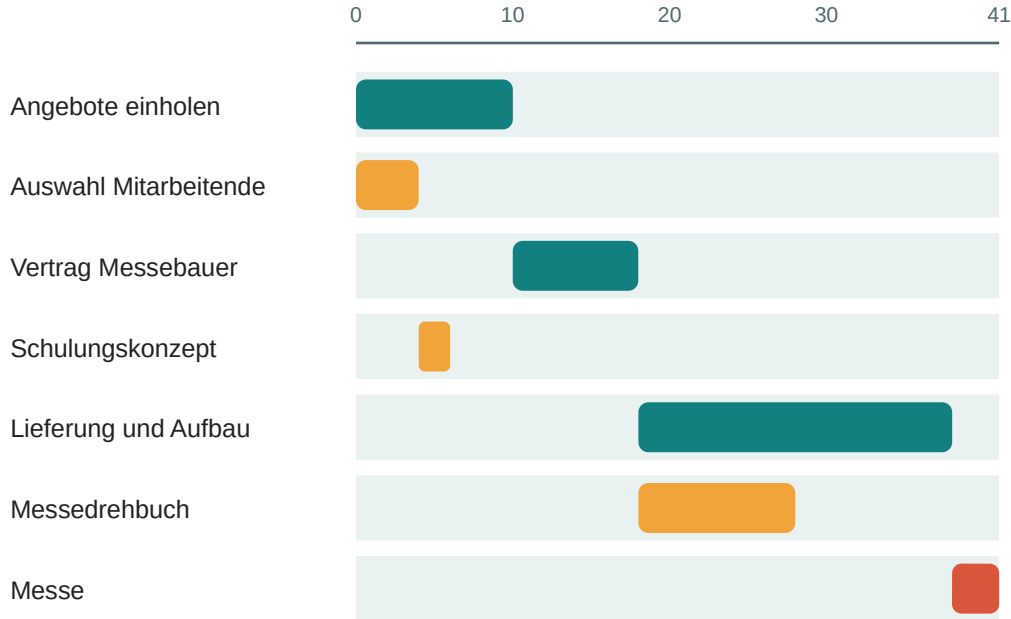


Projektdauer: 41 Tage. Kritischer Pfad (rot): 1–2–3–9 und 1–2–8–7–9. Hier gibt es keinen Puffer: Jede Verzögerung verschiebt das Ende.

Puffer: AP 4, 5 und 6 haben Spielraum (z. B. AP 6: 7 Tage).

Balkendiagramm (Gantt) und Ressourcen

4.3



Die Länge des Balkens zeigt die Dauer. Abhängige Vorgänge beginnen erst, wenn der Vorgänger fertig ist.



Vorteile (Unterricht)

- übersichtlich, Dauer sofort sichtbar
- Abhängigkeiten einfach verknüpfbar
- Projektdauer ermittelbar
- parallele Aufgaben erkennbar
- Zeitüberblick fürs Controlling



Ressourcen und Liquidität

- Menschen, Maschinen, Räume planen und reservieren
- Kosten je Arbeitspaket: Personal, Material, Fremdleistung

Umsetzung und Abschluss

4.3



Projektsteuerung

- Ist-Situation regelmäßig erfassen
- Arbeitspakete freigeben
- Abweichungen analysieren
- gegensteuern, z. B. mehr Personal oder Budget
- Plan anpassen
- Arbeitspakete abnehmen
- Team motivieren, gerade bei Durststrecken

Berichtswesen

Bericht	Verfasser/-in
Statusbericht Projekt	Projektleitung
Statusbericht Teilprojekt	Teilprojektleitung
Statusbericht AP	AP-Verantwortliche
Meilensteinbericht	Leitung, Kernteam
Abschlussbericht	Projektleitung

Dokumentation: Vorgaben, Projektmanagement, Arbeitsergebnisse und Lösung systematisch ablegen.



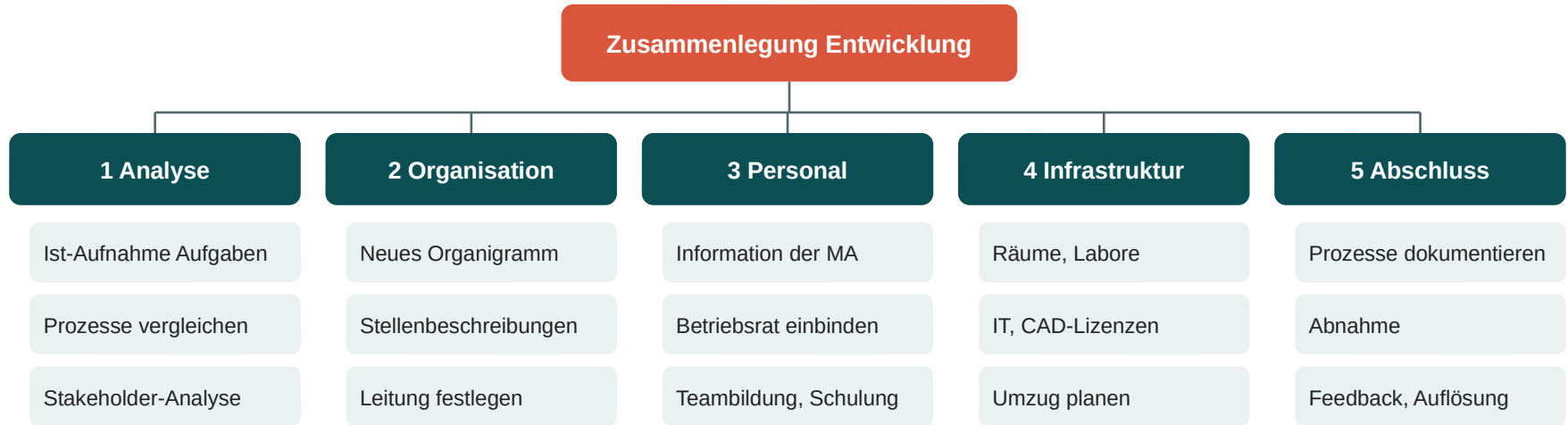
Abschlussphase

- Abnahmeprotokoll: Auftraggeber nimmt ab („Freizeichnung“), Mängel festhalten
- Abschlussbericht, bei externen Projekten mit Schlussrechnung
- Projektauflösung: Team zurück in die Linie, Leistung würdigen, Feedback einholen
- Agil statt klassisch: Scrum (IT- und Change-Projekte)

Prüfungsaufgabe: PSP Zusammenlegung

4.3

Aufgabe aus dem Unterricht: Erstellen Sie einen Projektstrukturplan für die Zusammenlegung der Entwicklungsabteilungen „Leuchtmittel“ und „Leuchtkörper“.



Punkte holen: von oben nach unten zerlegen, Teilaufgaben nummerieren, je Paket ein Arbeitspaket mit Verantwortung. Der Mensch gehört immer dazu: Information, Betriebsrat, Teambildung.

Prüfung: Projektteam zusammenstellen

4.3

F 2020, AS 1, Aufg. 6 (6 P.): Sie leiten das Projekt FSC-Zertifizierung bei einem Küchenhersteller. Das Team hat höchstens sechs Personen. Legen Sie drei Funktionsträger fest und begründen Sie die Auswahl.



Leitung QM

kennt Zertifizierungen,
Prozesse und Verfahren



Leitung Produktion

Losgrößen, Qualitäten,
Holzlager, Folgen für den
Prozess



Leitung Marketing

Generalist: Produkt,
Preis, Vertrieb,
Kommunikation des
Siegels



Vertreter Führungsebene

verankert das Thema
strategisch, muss nicht
in jedes Meeting



Jurist (extern)

Umweltrecht, Verträge
mit Zulieferern, Kritik am
FSC



So gibt es die Punkte: Je Funktion ein fachlicher Beitrag zum Projekt. Die Lösung nennt fünf, drei mit Begründung genügen.

Prüfung: Netzplan Hochregallager

4.3

H 2019, AS 1, Aufg. 7 (9 + 3 P.): Erstellen Sie einen Vorgangsknotennetzplan mit Vorwärts- und Rückwärtsrechnung, kritischem Weg, Gesamt- und freiem Puffer. b) Die Geschäftsführung will höchstens 40 Arbeitstage.

Vorgang	D	Vorg.	FAZ	FEZ	SAZ	SEZ	GP	FP
A Planung	5	–	0	5	0	5	0	0
B Umbau Halle	23	A	5	28	5	28	0	0
C Steuerung bestellen	10	B	28	38	31	41	3	0
D Gestelle bestellen	14	B	28	42	28	42	0	0
E Gestelle montieren	5	D	42	47	42	47	0	0
F Steuerung install.	6	C	38	44	41	47	3	0
G Software	1	F	44	45	48	49	4	4
H Fertiginstallation	2	E, F	47	49	47	49	0	0
I Abnahme, Test	1	G, H	49	50	49	50	0	0



a) Ergebnis

- Projektdauer 50 Tage
- kritischer Weg A–B–D–E–H–I (GP = 0)
- FP von G: $49 - 45 = 4$



b) 40 Tage schaffen

- Gestelle an Tag 14, Steuerung an Tag 18 bestellen
- beides liegt an Tag 28 vor: 37 Tage

Prüfung: Projektphasen und Risikostrategien

4.3

F 2015, AS 1, Aufg. 4 (16 P.): Tunnelbau-Großprojekt in den USA. Beschreiben Sie die Projektphasen, vier Planungsaspekte, drei Risikosteuerungsstrategien und Gründe, ein Problem bewusst nicht anzugehen.

1 Start Initiierung durch Kunde oder Geschäftsführung

2 Definition, Planung
Machbarkeit, Termine, Beteiligte, Betriebsmittel, Budget

3 Durchführung
steuern, bei Abweichungen eingreifen, koordinieren

4 Abschluss
Soll-Ist-Vergleich, Übergabe, Protokoll, Dokumentation

Risikosteuerung (c)

Vermeidung

gute Entscheidungsgrundlage, bevor man in den Markt geht

Minderung

Risiken früh erkennen, bewerten und verringern

Begrenzung

Limits für einzelne Sachverhalte festlegen

Akzeptanz

Restrisiko bewerten und bewusst tragen

d) Zeit, Taktik, Geld, Personal, Angst vor Folgeproblemen

Prüfung: Teamentwicklung nach Tuckman

4.3

H 15, H 16, F 23, H 24, H 25: Fünfmal gefragt: Phasen beschreiben, Konflikte einordnen und beurteilen, was sich ändert, wenn sich die Teammitglieder schon lange kennen. F 2023 und H 2025 sind fast wortgleich.

1 Forming

Orientierung: Auftrag, Rollen, Unsicherheit

2 Storming

Konfrontation: Machtansprüche, Konflikte

3 Norming

Konsens: Regeln, Wir-Gefühl

4 Performing

Integration: volle Energie auf die Aufgabe

5 Adjourning

Auflösung: zurück in den Alltag



Team kennt sich schon (H 15, F 23, H 25)

- Forming und Storming fallen kurz aus oder weg
- Überspringen ist kein Nachteil
- Storming beschleunigen: Blitzlicht, Konflikte offen ansprechen (H 24)



Geschäftsführer als Projektleiter? (F 23, H 25)

- eher nicht: Rollenkonflikt Chef und Teammitglied
- besser im Lenkungsausschuss: gibt Meilensteine und Budget frei

Prüfung: Projekt und Projektorganisation

4.3

H 2017, AS 1, Aufg. 1 (13 P.): Neues Werk in Krasnodar, 30 Mio. €, drei Jahre. a) Prüfen Sie anhand von vier Kriterien, ob ein Projekt vorliegt. b) Erläutern Sie drei Formen der Projektorganisation und empfehlen Sie eine.



Ziel

vorgegeben: Werk aufbauen



Dauer

begrenzt: drei Jahre



Komplexität

Ausland, neues Produkt



Ressourcen

Budget 30 Mio. €

Form	Kennzeichen	Bewertung
Reine PO	eigene Abteilung, MA aus der Linie gelöst	volle Kompetenz, straff
Stab-PO	PL koordiniert, MA bleiben in der Linie	wenig Kompetenz
Matrix-PO	PL plant, Linie führt fachlich aus	flexibel, Kompetenzstreit



Empfehlung: reine Projektorganisation. Weit weg vom Hauptsitz muss der Projektleiter schnell entscheiden und ohne Konflikt mit Linienchefs auf sein Team zugreifen.

4.4

Gesprächs- und Kooperations-techniken

Kommunizieren, präsentieren, moderieren und Gespräche führen



Grundlagen der Kommunikation

4.4



Vier Funktionen

- Information
- Motivation
- Kontrolle
- soziale Bedürfnisse

Barrieren

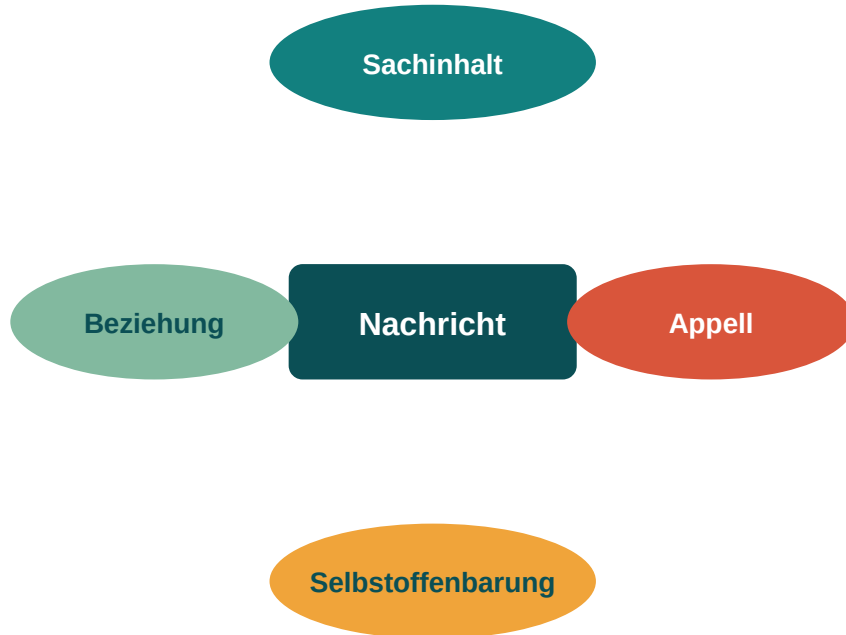
- strukturell: Hierarchie, schlechtes Betriebsklima
- persönlich: Antipathie, Fachsprache
- nonverbal: geschätzt 70–80 % einer Nachricht

Regeln

- aktiv zuhören
- positiv sprechen
- bei Zweifeln nachfragen
- auf den Partner einstellen
- Einwände ernst nehmen (Ja-aber-Methode)

Vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)

4.4



Jede Äußerung enthält vier Botschaften („Miteinander reden“, 1977).

„Weißt du, wie spät es ist?“ – „Gib mir noch zehn Minuten!“

Sachinhalt

Das Konzert beginnt bald.

Beziehung

Er hat schon oft gewartet.

Selbstoffenbarung

Ich werde langsam sauer.

Appell

Bitte beeil dich!



Unterricht: Selbstoffenbarung: Bewusst oder unbewusst gebe ich Informationen über mich preis. Prüfungsbeispiel: Geschäftsführer und Abteilung Finanzen.

Transaktionsanalyse (Eric Berne)

4.4



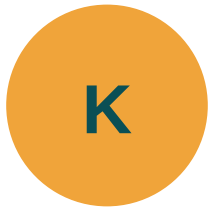
Eltern-Ich

kritisch oder fürsorglich



Erwachsenen-Ich

sachlich, prüfend



Kind-Ich

frei, angepasst, rebellisch

„Ich bin o. k., du bist o. k.“

Parallele Transaktion

gleiche Ebenen, Gespräch läuft weiter
„Wie weit ist es zum Bus?“ – „500 Meter.“ (R–R)

Gekreuzte Transaktion

Antwort aus anderem Ich-Zustand, kurz Verwirrung
„Wie spät ist es?“ (R–R) – „Zu spät!“ (L–K)

Verdeckte Transaktion

offene Botschaft plus versteckte Botschaft
Chef: „Wie viel Uhr ist es?“ meint: Sie sind zu spät! (L–K)



Ziel im Beruf: den Ich-Zustand des Gegenübers erkennen und parallele Transaktionen anstreben.

Einen Vortrag vorbereiten

4.4

Wozu?

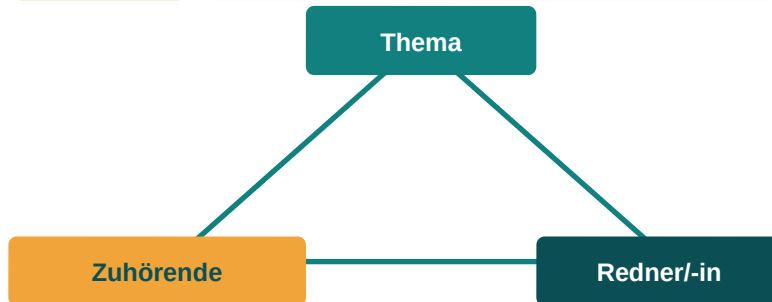
Anlass, Problembewusstsein, Nutzen für Zuhörende

Was?

Gegenstand, Idee, was soll sich ändern?

Wie?

Verfahren, Lösungsansatz, Relevanz für das Publikum



Einleitung

- Thema nennen und hinführen
- Gliederung zeigen
- Interesse wecken
- Rahmen klären

Hauptteil

- Spannung aufbauen
- schwächstes Argument zuerst, bestes zum Schluss
- Beispiele und Vergleiche
- roter Faden, Zwischenfazits

Schluss

- Wesentliches zusammenfassen
- Fazit ziehen
- Ausblick, eigene Meinung
- ca. 10 %: bei 10 Min. etwa 1 Min.

Präsentation: überzeugen statt nur informieren

4.4



Einfachheit

einfache Wörter,
Fachbegriffe erklären



Freie Rede

Stichworte statt Ablesen



Gliederung

klare, sichtbare Struktur



Kürze

ca. 20 Minuten, nicht zu
viele Details



Stimulanz

Fragen, Körpersprache,
Medien, Beispiele

Erfolgreiche Präsentation (Unterricht)

- ca. 20 Minuten
- Publikum einbinden
- 6er-Regel: 6 Zeilen, 6 Wörter
- Visualisierung
- eigene Meinung
- Zusammenfassung
- roter Faden

verbal	nonverbal
Lautstärke	Körperdynamik
Modulation	Gestik
Sprechtempo	Mimik
Pausen	Blickkontakt

Zu wenig Stimulanz langweilt, zu viel verwirrt.

Moderation in sechs Schritten

4.4

1 Einstieg

Erwartungen, Ziel, Methode, Protokoll, Regeln

2 Themen sammeln

gezielte Frage, Karten schreiben, an die Pinnwand, clustern

3 Thema auswählen

Überschriften, Ein- oder Mehr-Punkt-Abfrage

4 Thema bearbeiten

Kleingruppen, z. B. mit Ishikawa, dann präsentieren

5 Maßnahmen planen

Was? Reihenfolge, Wer, Mittel, Termin, Überwachung

6 Abschluss

Blitzlicht oder Stimmungsbarometer



Prüfungstipp (Skript S. 113): Den Ablauf einer Moderation sollten Sie sicher im Kopf haben. Unterricht: Prüfungsaufgabe „Moderation zu einem neuen Produkt in 6 Schritten“.

Die Rolle des Moderators

4.4

Einsatz (Unterricht)

- neue Produkte entwickeln
- Ziele einer Abteilung entwickeln
- Konflikte lösen

Eigenschaften

neutral, offen für neue Gedanken,
konfliktfähig, durchsetzungsstark

Hauptaufgabe: die Gruppe zum Ziel
führen. Spezialist für die Methode, nicht für
den Inhalt.

Darauf achtet der Moderator



Teilnehmeräußerungen im Mittelpunkt



Blickkontakt mit allen



bei Formulierungen helfen



Beiträge sammeln und visualisieren



offene Fragen stellen



Konflikte und Störungen bearbeiten



alle zum Mitmachen aktivieren



inhaltliche Neutralität



Methoden des Moderators: Zeitmanagement, Visualisierung, Fragetechniken, Kreativitäts- und Entscheidungstechniken, Motivation, Zusammenfassung, Ziele und Kontrolle. Möglichst zu zweit moderieren.

Prüfungsaufgabe: Moderation neues Produkt

4.4

1

Einstieg

Begrüßung, Ziel „Ideen für ein neues Produkt“, Regeln, Zeitrahmen, Protokoll klären

2

Themen sammeln

Frage an die Pinnwand: „Was soll unser neues Produkt können?“, Brainwriting auf Karten

3

Thema auswählen

Karten clustern, Mehr-Punkt-Abfrage: die besten Ideen weiterverfolgen

4

Thema bearbeiten

Kleingruppen arbeiten die Ideen aus, z. B. mit morphologischem Kasten

5

Maßnahmen planen

Maßnahmenplan: Was, Wer, Bis wann, Mittel, Kontrolle

6

Abschluss Ergebnis zusammenfassen, Blitzlicht, Folgetermin

Lösungsskizze nach dem Ablauf im Skript (S. 110–112); Aufgabenstellung aus dem Unterricht

Konfliktursachen (Sache)

- Zielkonflikt
- Beurteilungskonflikt
- Rollenkonflikt
- Verteilungskonflikt
- Beziehungskonflikt
- Interessen-, Informationskonflikt

Konflikthaltungen (Person)

- Vermeidung
- Nachgeben
- Durchsetzung
- Kompromiss
- Problemorientierung

Merke: Ein Konflikt liegt vor, wenn unterschiedliche Bedürfnisse nicht in Einklang gebracht werden. Lösungen: Konfliktgespräch, Konfliktmoderation, Mediation. Viele Konflikte deuten auf Führungsschwäche.

Eskalation nach Glasl

1. Verhärtung

2. Polarisierung, Debatte

3. Taten statt Worte

4. Image und Koalition

5. Gesichtsverlust

6. Drohstrategien

7. begrenzte Vernichtung

8. Zersplitterung

9. gemeinsam in den Abgrund

Mediation: Konflikte mit neutraler Hilfe lösen

4.4

1. Auftragsklärung

Verfahren erklären, Spielregeln festlegen

2. Themenliste

Anliegen beider Parteien sammeln und strukturieren

3. Positionen und Interessen

beide Sichtweisen darstellen (längste Phase)

4. Optionen bewerten

kreativ Lösungen entwickeln, Ziel: Win-win

5. Abschlussvereinbarung

Regelung schriftlich festhalten

Mediator/-in

- unabhängig und neutral
- ohne Entscheidungsbefugnis (§ 1 MediationsG)
- führt durch das Verfahren
- Vertraulichkeit ist die Basis

Vorteile

- billiger als ein Gericht
- wieder im Gespräch
- keine Öffentlichkeit
- unbürokratisch, flexibel

Ebenen (Unterricht): Mitarbeiter, z. B. Mobbing, bis Unternehmen, z. B. Vertragsprobleme

Bewerbungsunterlagen analysieren

4.4

Vollständige Bewerbung: Anschreiben, Lebenslauf, Motivationsschreiben, Zeugnisse; Foto ist freiwillig

Form

sauber, klar gegliedert

Vollständigkeit

alle geforderten Unterlagen

Inhalt

stellenbezogen, Wechselmotiv, Widersprüche?

Schreibstil

aktiv, klar, ca. 10–12 Sätze

Lebenslauf prüfen

Zeitfolgenanalyse

Lücken? Häufige Wechsel? Wechsel in der Probezeit?

Entwicklungsanalyse

Aufstieg erkennbar? Mehr Verantwortung? Wechselmotive?

Branchenanalyse

passende Branche? Klein- oder Großbetrieb?

Prüfung (Unterricht)

Mehrere Lebensläufe werden vorgelegt: Sie wählen den geeigneten Bewerber und begründen.

Achten auf: Qualifikation (z. B. Fachwirt), Aufgaben, Spezialkenntnisse (Englisch B2, ERP, Projektmanagement), Referenzen, Branche

Warnsignale: Job-Hopper, kein Aufstieg

Arbeitszeugnisse lesen

4.4

Formulierung	Note
stets zur vollsten Zufriedenheit	sehr gut
stets zur vollen Zufriedenheit	gut
zur vollen Zufriedenheit	befriedigend
zur Zufriedenheit	ausreichend
im Großen und Ganzen zur Zufriedenheit	mangelhaft
hat sich bemüht	sehr mangelhaft

Versteckte Codes

Leerstellen (was fehlt, ist negativ), Reihenfolge, Überbetonung von Nebensächlichem, Einschränkungen, Andeutungen

Aufbau und Signale (Unterricht)

Person, Tätigkeit, Dauer

Unternehmen beschreibt sich

Tätigkeiten

hochwertigste zuerst

Arbeitsweise

flexibel, eigenverantwortlich, lösungsorientiert

Leistung

„stets zur vollsten ...“

Verhalten

„Vorgesetzte und Mitarbeiter“; umgekehrt oder fehlend = Warnsignal

Ausscheiden

eigener Wunsch, Bedauern, gute Wünsche

Unterschriften

GL/ppa links + Personal rechts = sehr gut; nur Sachbearbeiter = schlecht

Zeugnisse müssen wahr und wohlwollend sein: einfach oder qualifiziert.

Das Vorstellungsgespräch

4.4

1 Begrüßung, Auflockerung

2 Beruflicher Werdegang

3 Bildungsgang, Zukunftspläne

4 Persönliche Situation

5 Infos zum Unternehmen

6 Vertragsverhandlung

7 Abschluss, weiteres Vorgehen

Freies Interview
nichts vorgegeben

Strukturiertes Interview
Rahmen fest, flexibel im Detail

Standardinterview
alles fest, leicht auszuwerten

80 : 20

Die Bewerberin oder der Bewerber spricht deutlich mehr als die Interviewer.

- zu zweit führen: AGG-konform
- auch bei Ungeeigneten freundlich zu Ende führen (Candidate Experience)
- Auswertung: gut, bedingt, für andere Stelle geeignet oder ungeeignet

Fragetechnik im Bewerbungsgespräch

4.4



Erlaubte Fragen

- mit Bezug zur Stelle
- müssen wahr beantwortet werden
- Lüge: Anfechtung des Vertrags möglich



Unzulässige Fragen

- Krankheit, Behinderung
- Schwangerschaft, Familienplanung
- Vorstrafen, Vermögen*
- Partei, Religion, Gewerkschaft*
- Lügen erlaubt, keine Folgen

Frageart	Merkmal
geschlossen	Ja/Nein, Skala: nur im Fragebogen geeignet
offen	W-Fragen: Wer? Warum? Wie? Wozu?
Motivationsfrage	öffnet zu Beginn, erhöht Redebereitschaft
Testfrage	prüft Faktenwissen oder Meinung
Tendenzfrage	Suggestivfrage: nicht geeignet
Kontrollfrage	prüft frühere Antworten auf Ehrlichkeit

** Ausnahmen, wenn die Stelle es verlangt (z. B. Tendenzbetrieb, Kassierer). Grundsätzlich offene Fragen stellen, um möglichst viel zu hören.*

Mitarbeitergespräche führen

4.4

Rückblick
Leistung und Verhalten

Standort
Stärken und
Schwächen

Ausblick
Ziele vereinbaren

Anlässe

Beurteilung, Förderung, Jahresgespräch, Zielvereinbarung, Entwicklung

Regeln

- unter vier Augen, ohne Störung, 2–3 Tage vorher ansetzen
- offene Fragen, aktiv zuhören
- Kritik an der Sache, nie an der Person
- beurteilen statt verurteilen

Gesprächsleitfaden in 7 Phasen

- 1 Begrüßung, Auflockerung
- 2 An letztes Gespräch anknüpfen
- 3 Positiver Start: Erfolge
- 4 Kritik: nicht erreichte Ziele
- 5 Stellungnahme des Mitarbeiters
- 6 Positiver Abschluss, neue Ziele
- 7 Gesprächsende, Ergebnis festhalten

Verkaufsgespräche: das Zwölf-Stufen-Schema

4.4



Vorbereitung (Stufe 1): Verkaufsstrategie entwickeln, Kundenmotive erkennen, mögliche Einwände vorwegnehmen und einen optimalen Preis verhandeln, am besten ohne Nachlass. Gute Vorbereitung gibt Sicherheit.

Prüfung: Konflikt im Projektteam schlichten

4.4

F 2019, AS 1, Aufg. 4 (16 P.): Projektgruppe „gläserne Fabrik“ spaltet sich: volle Transparenz gegen Teilöffnung. Erklären Sie Ihr Vorgehen zur Konfliktvermeidung und begründen Sie es (12 + 4 P.).

1

Auftrag klären

Was will die Geschäftsführung, welche Befugnisse habe ich?

2

Meinungsbilder beider Lager zusammenfassen

3

Schlichterrolle Projektleitung stellt den Schlichter vor

4

Auslöser

definieren: Beziehung, Rolle, Macht, Ziele, Werte, Beurteilung

5

Kompromiss über Extrempositionen Grenzen ausloten

6

Fixieren schriftlich, an alle, Geschäftsführung, Evaluation

Begründung (4 P.)

- alle Parteien werden einbezogen
- Zielklärung am Anfang macht das Vorgehen zielführend
- Extrempositionen und Konfliktarten machen einen Kompromiss möglich, den alle tragen
- Kern: Verständnis für die Gegenseite

Prüfung: Konflikte der Geschäftsführer

4.4

F 2020, AS 1, Aufg. 2 (10 P.): Gründer (70 %) und Partner (30 %) sind uneinig, Mitarbeiter sind demotiviert. Erläutern Sie zwei Konflikte und entwickeln Sie je einen Lösungsansatz.



Verteilungskonflikt

- Partner will seit einem Jahr ein Ausstellungs- und Schulungszentrum, der Gründer gibt kein Kapital frei
- **Lösung:** ROI des Zentrums berechnen und mit Zahlen entscheiden



Beziehungskonflikt

- Der Gründer will sich vom Minderheitspartner nichts vorschreiben lassen und fürchtet Kompetenzverlust
- **Lösung:** Zuständigkeiten klar regeln, gemeinsam Ziele erarbeiten: Win-win



Bewertung: je Konflikt 2 Punkte, je Lösung 3 Punkte. Auch möglich: Hierarchie-, Werte-, Sachkonflikt.

Prüfung: Moderation einer Telefonkonferenz

4.4

F 2020, AS 1, Aufg. 7 (4 P.): Sie moderieren eine Telefonkonferenz mit einem externen Berater zur FSC-Zertifizierung. Erläutern Sie zwei Aufgaben Ihrer Moderation.



Veranschaulichen

Was man nicht sieht, mit bildhafter Sprache beschreiben. Aufgaben und Verantwortliche hörbar wiederholen.



Roten Faden halten

Gesprächsziel verfolgen, bei Störungen eingreifen, versteckten Ärger offen ansprechen.



Reflexion anregen

Mit problem-, ressourcen- und zielorientierten Fragen führen. Auch Meinungen und Interessen erfragen.



Typisch Telefon: Am Telefon stimmen Teilnehmende eher zu, hinterfragen die Zusagen aber später. Zusagen deshalb zusammenfassen und festhalten.

Prüfung: Bewerbungen beurteilen

4.4

F 2018, AS 1, Aufg. 1b (8 P.): Ein Zeitungsverlag sucht Online-Redakteure. Beurteilen Sie zwei Anschreiben und Arbeitszeugnisse.



Bewerber Schwertner

- Anschreiben wirkt wie ein Serienbrief, kein Bezug zu Firma und Stelle
- seit längerer Zeit arbeitssuchend
- „stets bemüht“, „zu unserer Zufriedenheit“: bestenfalls ausreichend
- private Umstände im Zeugnis: Hinweis auf personenbedingte Kündigung



Bewerber Schuster

- konkreter Bezug zu Unternehmen und Stelle, selbstbewusst
- „stets zur vollsten Zufriedenheit“, Prokura war geplant
- krummes Austrittsdatum 13.03.: Hinweis auf ein Zerwürfnis
- im Vorstellungsgespräch unbedingt ansprechen

Prüfung: Vorstellungsgespräch vorbereiten

4.4

F 2018, AS 1, Aufg. 2 (8 P.): a) Beschreiben Sie neben Begrüßung und Verabschiedung den Gesprächsablauf in fünf Schritten. b) Formulieren Sie drei Fragen auf Basis des Lebenslaufs.

1 Person Herkunft, Ziele, Motivation

2 Werdegang Highlights aus Ausbildung und Beruf

3 Unternehmen Firma und Einsatzgebiet vorstellen

4 Stelle Vorgesetzte, Befugnisse, Budget

5 Vertrag Inhalte besprechen, dann Zusammenfassung

b) Fragen zum Lebenslauf

- „Warum haben Sie das Architekturstudium abgebrochen?“
- „War der USA-Aufenthalt beruflich motiviert?“
- „Warum der Wechsel von Bundespolitik über Lokalpolitik zum Sport?“
- „Warum bewerben Sie sich aus ungekündigter Stellung?“
- „Warum nutzen Sie Ihr Online-Zertifikat bisher nicht?“

Prüfung: Vier Ohren im Investitionsstreit

4.4

F 2017, AS 1, Aufg. 6 (14 P.): Geschäftsführer zum Leiter Finanzen: „Die Notwendigkeit der Investitionen ist damit wohl hinlänglich festgestellt. Das mit den Kosten dürfte ja wohl kein Problem für Sie darstellen.“

Seite	Sender: Geschäftsführer	Empfänger: Leiter Finanzen
Sachinhalt	Ohne Investition geht es nicht weiter.	Wir sollen in Maschinen investieren.
Beziehung	Ich bin der Chef, du gehorchst.	Ich bin nur ein „kleines Licht“.
Appell	Sorge für die Gelder, tu deinen Job!	Zuhören und gehorchen, kein Widerspruch.
Selbstoffenbarung	Technik geht vor, Diskussion zwecklos.	Technik steht vor kaufmännischer Vorsicht.

Punkte holen: 4 Punkte für den Sender, 4 für den Empfänger. Jede Seite braucht mindestens eine Aussage, als Tabelle oder Aufzählung.

b) Konfliktarten

- Zielkonflikt: Liquidität gegen Umsatz
- Rollen-, Hierarchiekonflikt
- Beziehungskonflikt

c) gegen Eskalation

- Nachgeben
- Flucht: vertagen, Fakten holen
- Kooperation: Konzept für Investitionsentscheidungen

Prüfung: Moderation mit Widerständen

4.4

F 2017, AS 1, Aufg. 8 (15 P.): Moderieren Sie eine Sitzung mit Abteilungsleitern und Geschäftsführern zu neuen Zielen. a) Methode je Phase begründen. b) Umgang mit drei schwierigen Teilnehmern.

1 Einstieg kurz begrüßen, alle kennen sich

2 Themen sammeln
Kartenabfrage: Abteilungsleiter trauen sich mehr

3 Reihenfolge Mehrpunktfrage: demokratisch

4 Bearbeiten
Mindmap auf Zuruf, keine Kleingruppen bei Hierarchie

5 Abschluss To-do-Liste, Fazit, Stimmungsbarometer

6 Nachbereitung Ergebnisse dokumentieren, Feedback auswerten



Aggressiver Meinungsführer

bremsen, am Ehrgeiz packen, Regeln einfordern



Stiller Spezialist

einfache, konkrete Fragen, Rolle als Ko-Moderator



Notorischer Verweigerer

nach Motiven fragen, Einwände zurückgeben, einbinden

Prüfung: Zwei Mitarbeitergespräche

4.4

F 2015, AS 1, Aufg. 8 (10 P.): Der USA-Verantwortliche zeigt kaum Aktivität, Kunden klagen über seinen Ton. Der Australien-Verantwortliche liefert die erwarteten Teilerfolge. Ziel und Inhalt beider Gespräche, drei Grundsätze.

! USA: Kritikgespräch

- Ziel: Verhalten reflektieren und ändern
- mit Kundenklagen konfrontieren
- Fehler selbst ansprechen lassen
- Strategie gemeinsam neu fassen
- engmaschig kontrollieren

👍 Australien: Anerkennung

- Ziel: Verhalten stabilisieren
- Erfolge würdigen, nicht ausruhen
- Ansatzpunkte für Expansion suchen
- Messkriterien vereinbaren
- ggf. Prämien

Psychosoziale Grundsätze

Sachlichkeit: Daten und Fakten

Ergebnisorientierung: Zukunft statt Fehler

Schonung: Kritik unter vier Augen

Respekt: Person und Verhalten trennen

Vertrauen: neuer Vorschuss

Berechenbarkeit: Sach- und Beziehungsebene trennen

Prüfung: Bewerbung auf die Führungsposition

4.4

H 2022 A4, H 2015 A9b: Beurteilen Sie die Bewerbungsunterlagen für eine Geschäftsführer- bzw. Führungsstelle und geben Sie Empfehlungen für die Bewerbungsgespräche.



Warnsignale in den Unterlagen

- Anschreiben ohne Firma und Stelle: Serienbrief
- keine Referenzen, „Verschwiegenheit“ vorgeschoben
- Zeugnis „stets bemüht“: bestenfalls ausreichend
- Lebenslauf ohne Ort, Datum, Unterschrift
- Hobbys verraten: pünktlich Feierabend
- Wechsel trotz Top-Angebot: im Gespräch klären



Gespräch führen

- freies Gespräch mit Zeit fürs Kennenlernen
- Redeanteil 80 % Bewerber, 20 % Interviewer
- offene Fragen, aktiv zuhören, Notizen
- keine Suggestivfragen, keine langen Fachdebatten
- vorab klären: Wettbewerbsverbot, Führungszeugnis, Nebentätigkeiten

Prüfung: Anerkennung, Potenzial, Beurteilung

4.4

H 2025 A3b, F 2026 A6a, H 2024 A4a: Drei neue Gesprächsarten in den letzten Prüfungen. Bereiten Sie das Gespräch passend zur Situation vor und begründen Sie Ihre Faktoren.



Anerkennungsgespräch (H 25, 8 P.)

- Arbeitsgebiet kennen, konkret loben
- Beurteilungsfehler wie Sympathie bedenken
- keine Kritik: sie relativiert das Lob
- genug Zeit, nicht zwischen Tür und Angel
- echter Anlass, kein Pflichttermin im Dezember



Potenzialgespräch (F 26)

- blickt nach vorn, nicht zurück
- Stärken und Interessen erkennen
- Einsatz und Weiterbildung planen
- Beurteilungsgespräch dagegen: Leistung der Vorperiode



Sprachbarriere (H 24)

- einfache Sprache
- Vertrauensperson oder Dolmetscher anbieten
- am Ende ein leicht verständlicher Aktionsplan

Prüfung: Konfliktgespräch moderieren

4.4

F 2024, AS 1, Aufg. 8 (16 P.): Ein Azubi wird übernommen, der andere nicht, die Lerngruppe zerbricht. Bestimmen Sie die Konfliktart, beurteilen Sie den Zeitpunkt, planen Sie die Gesprächsphasen und nennen Sie fünf Kommunikationsregeln.

a) Verteilungskonflikt: einer bekommt die Stelle, der andere nicht

b) Zeitpunkt richtig: Win-win ist vorbei. Bei Win-lose verliert einer, danach droht Lose-lose. Jetzt braucht es einen Schlichter.

1

Kontakt begrüßen, gute Atmosphäre

2

Orientierung Anlass, Ziel, Ablauf, Regeln

3

Analyse beide schildern lassen

4

Lösung gemeinsam Ziel vereinbaren

5

Abschluss zusammenfassen, danken, Termin



d) Regeln für Sie

- ausreden lassen, aktiv zuhören
- Ich-Botschaften
- nachfragen statt unterstellen
- ruhig und sachlich bleiben
- keine „nie“ und „immer“
- keine Killerphrasen

Prüfungstaktik: so holen Sie die Punkte



Bezug zur Grundaufgabe

Sie sind interne Beratung und „sitzen in der Besprechung“. Firma mehrmals beim Namen nennen.



Ganze Sätze

auch bei „nennen“: konkret beschreiben, wer was wie macht. Keine Klammern, wenig Abkürzungen.



Struktur vor Inhalt

8 Punkte heißt meist 4 Aspekte $\times$ 2. Das Wort „und“ ist der Punkteteiler.



Rechenweg zeigen

Formel, Nebenrechnung, einsetzen, ausrechnen. Bei Durchschnitten nicht runden.



Methode nennen

Problem erkennen, passende Methode aus dem Baukasten wählen und am Fall durchführen.



Begründen

Empfehlung mit Vorteilen der Methode begründen. Fachbegriffe wie Prozess- und Kundenorientierung nutzen.

Beispiel: aus 1 Punkt werden 2

Schwach: halbe Punkte

- „Flyer, Werbung.“
- „Mittels eines Flyers soll in den sozialen Medien Werbung gemacht werden.“ (zu ungenau)

Stark: volle Punkte

- Ein Flyer zeigt das Outdoorzelt mit seinen Vorteilen, etwa wasserdichte Nähte und Boden.
- Er wird auf der Facebook-Firmenseite eingestellt und über Partner per Link verteilt.

Vorsicht Falle

- Matrix ausfüllen (Vor- und Nachteile, PE-Maßnahmen): weiterschreiben, bis die Punkte erreicht sind
- Operatoren ernst nehmen: „nennen“ kurz, „beschreiben“ und „erläutern“ mit Fallbezug, „beurteilen“ mit eigener Empfehlung
- Lösung immer auf das Fallunternehmen beziehen: Personal, Vertrieb, Marketing und Controlling gibt es überall

Methodenbaukasten: Problem und Methode

Problem im Fall	Methode aus Kapitel 4	Ergänzend
Zu viele Aufgaben, Termindruck	Eisenhower, ABC-Analyse, Pareto, ALPEN	Delegation
Fehler, Reklamationen, Ausschuss	Ishikawa (Ursachen), FMEA mit RPZ	Poka Yoke, KVP
Neue Ideen oder Produkte gesucht	Brainstorming, 6-3-5, Morphologie, Bionik	Workshop mit Moderator
Auswahl zwischen Alternativen	Nutzwertanalyse, Entscheidungsmatrix	Punkte-Klebemethode, Kostenvergleich
Komplexes, einmaliges Vorhaben	Projektmanagement: Phasen, PSP, Netzplan	Meilensteine, Kick-off
Widerstände, Unsicherheit	Information und Kommunikation	Teambildung, Schulung
Unklare Prozesse, neue Ziele	Workshop mit Moderation	Management-Regelkreis, SMART
Konflikte im Team	Konfliktmanagement, Mediation	Mitarbeitergespräch

Merke: Erst das Problem benennen, dann die Methode wählen und am Fall durchführen. Zwei Methoden kombiniert geben oft die volle Punktzahl.

Das Wichtigste aus Kapitel 4

4.1

Regelkreis, Eisenhower (selbst tun, terminieren, delegieren, Papierkorb), ABC-Analyse, Pareto 80/20, ALPEN mit 60/20/20

4.2

Ishikawa (6 M, nachgelagert), FMEA mit $RPZ = A \times B \times E$ (präventiv), Brainstorming, 6-3-5, Mindmap, Bionik, Morphologie, 6 Hüte, Entscheidungsmatrix, Nutzwertanalyse

4.3

Projektmerkmale, Rollen, Stab/rein/Matrix, 5 Phasen mit Werkzeugen, PSP, Netzplan mit kritischem Pfad, Gantt, Steuerung, Abnahme

4.4

Vier-Seiten-Modell, Transaktionsanalyse, Vortrag und Präsentation, Moderation in 6 Schritten, Glasl, Mediation, Bewerbung, Zeugnis, Interview, Gespräche

Weiter geht's

Kapitel 4 geschafft!

Üben Sie Kapitel 4 mit dem Multiple-Choice-Training und wenden Sie jede Technik an einem eigenen Beispiel an.



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos
herunterladen



Multiple-Choice-Training