Betriebliches Management · Kapitel 4

Management-techniken

Handlungsspezifische Qualifikationen für Geprüfte Wirtschaftsfachwirte (IHK)



Vorlesungsfolien · kostenloser Download

Wolfgang Möckel – Mmc GmbH · ohne Gewähr

BF0013 · Stand Oktober 2026

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: Thermaro AG

Thermaro AG

Wärmepumpen, Lüftung und Service

Förderprogramm für Nachwuchsführungskräfte:

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

Wo uns die AG im Kapitel begegnet

Wärmepumpe Compact

Ideensuche mit dem morphologischen Kasten

Bewerberauswahl

Nutzwertanalyse mit sechs Kriterien

Projekt Jobmesse

Zielkatalog, Meilensteine, Risikoanalyse, PSP, Netzplan

Weitere Projekte

Kundenservice digital, Gesundheitsmanagement, Markt Polen

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?

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

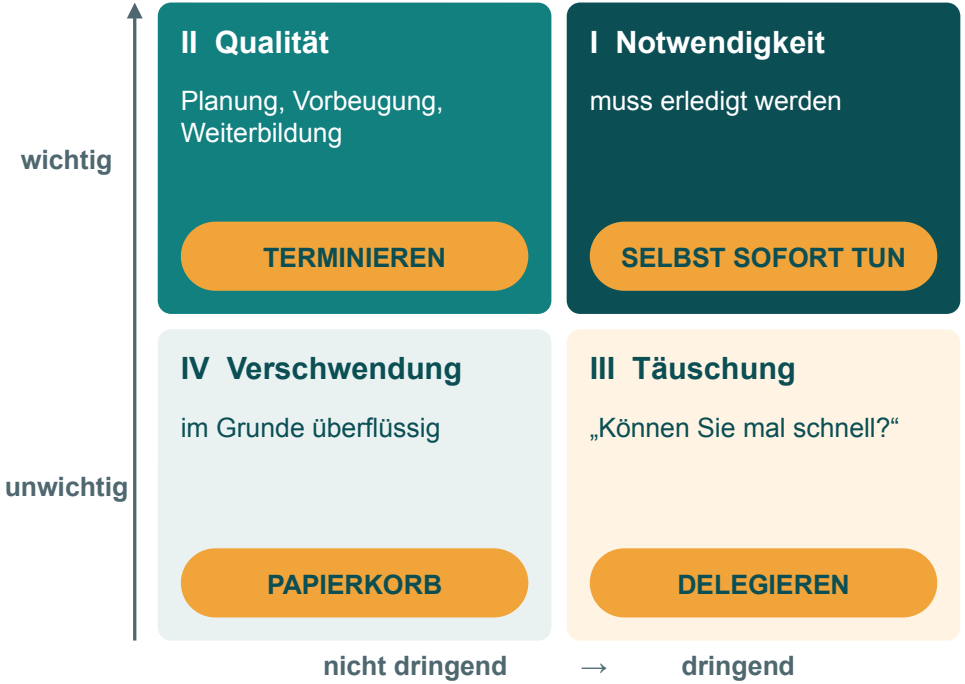
Merksatz: Selbstmanagement ist der Oberbegriff, Zeitmanagement ein Teil davon.



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.

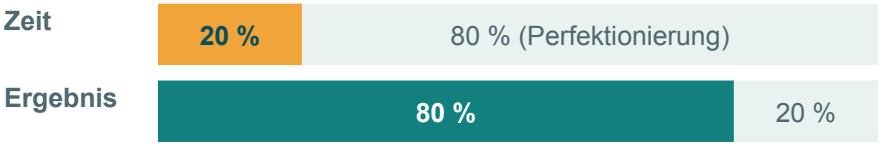
Unterricht: A = Kunde, Termin: Zeit und Energie investieren. C = nicht teilnehmen oder standardisieren.

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

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

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

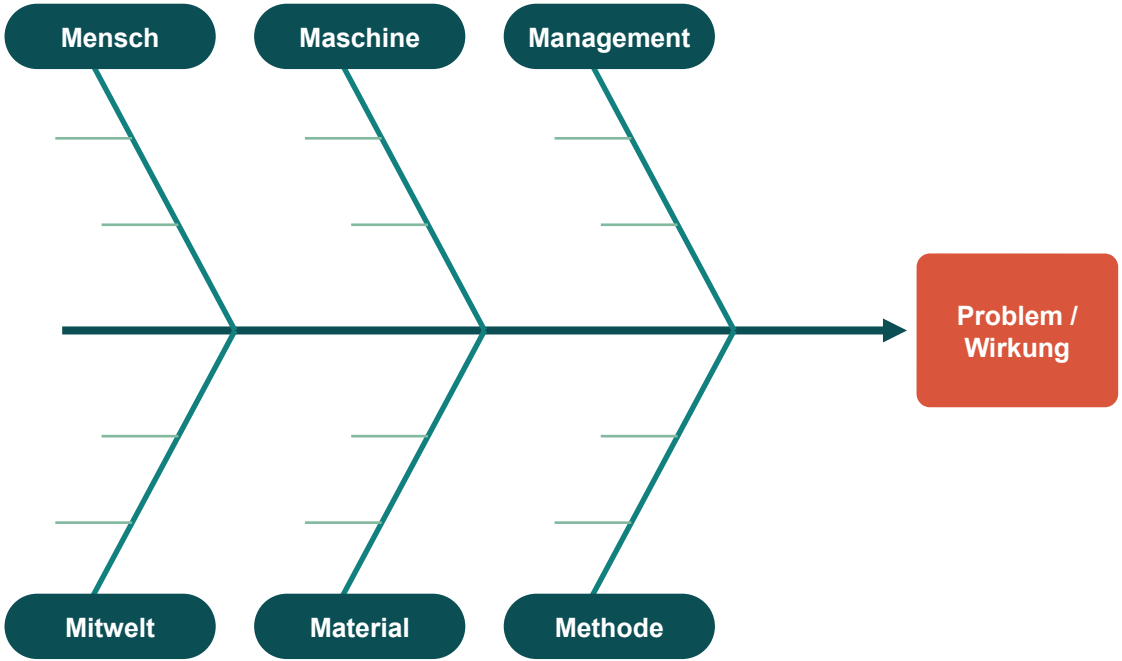
Kreativitäts- und Entscheidungstechniken

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

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 × B × 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. B sinkt nur bei nachweislich geringerer Fehlerfolge.

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 × 2 × 2 = 32 Punkte

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

3. **Nachher** Poka Yoke senkt A: 8 × 1 × 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, ggf. akzeptieren. Sicherheit und Recht gelten unabhängig von der RPZ

Poka Yoke: Verwechslung technisch unmöglich machen

Kreativitätstechniken im Überblick



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

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

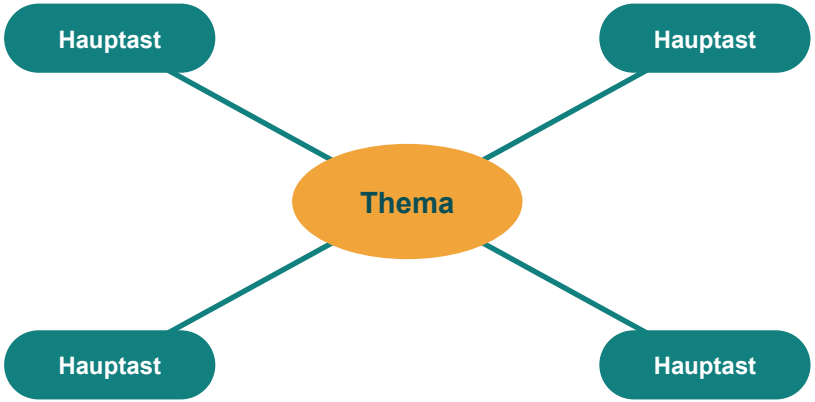
6-3-5-Methode und Mindmapping

6	3	5
Teilnehmende	Ideen je Runde	Mal weiterreichen

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

Rechnung: 6 Personen × 3 Ideen × 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: Außeneinheit der Wärmepumpe Compact

4.2

Ausprägung	Gehäuse	Farbe	Aufstellung	Bedienung	Schallschutz
1	Stahlblech	Weiß	**Bodenkonsole**	Gerätedisplay	Dämmmatten
2	**Aluminium**	**Anthrazit**	Wandhalter	**App**	Nachtmodus
3	Kunststoff	Silbergrau	Flachdach	Raumregler	Schallhaube
4	Holzoptik	Wunschfarbe	Carport	Sprache	**Flüsterlüfter**
5	Edelstahl	Moosgrün	Garagendach	Smart Home	Schallschutzwand

So geht's: Merkmale stehen oben, die Ausprägungen darunter. Je Merkmal eine Ausprägung wählen und verbinden, z. B. Aluminium – Anthrazit – Bodenkonsole – App – Flüsterlüfter. 5 Merkmale mit je 5 Ausprägungen ergeben 5^5 = 3.125 Kombinationen.

Sechs-Hut-Denken nach Edward de Bono



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?

Alltagentscheidungen
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 (gleichwertig: 1,0 oder 3-2-1)
4. **Punkte vergeben** je Alternative, z. B. 1 bis 5
5. **Gewicht × 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 × Punkte (5 % × 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. € ≈ 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.

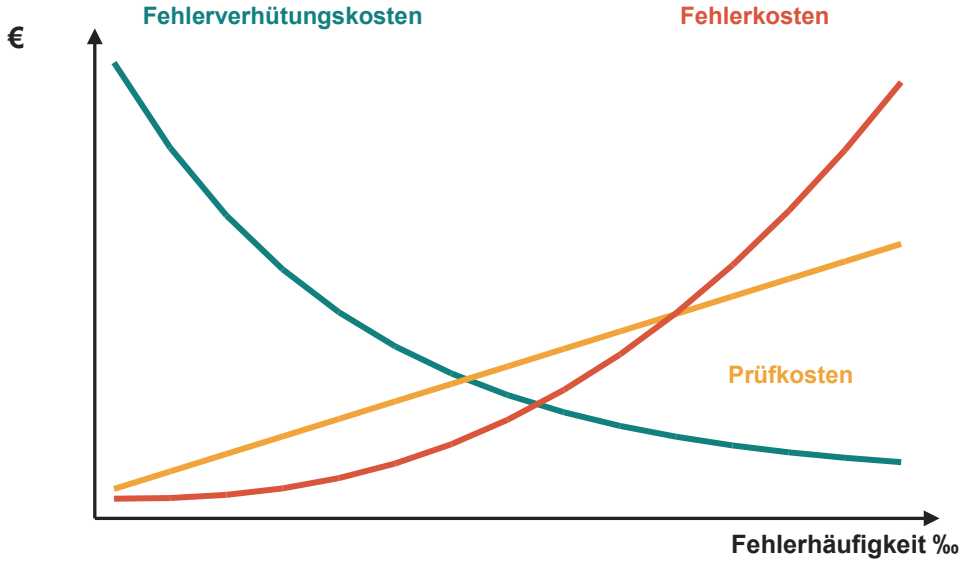
Strategien laut Lösung

- **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

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 Gewichtungsrätsel

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 = 2 S, also S = 20 %, K = 40 %. Rest 30 % halbiert: je 15 %.

Zielerreichungsgrad: 4,6 : 6 × 100 = 76,67 %, also Anteil am Skalenmaximum. Vorgabe 75 % erfüllt nur Design 2020; K.-o.-Kriterien ersetzt der Wert nicht.

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.)

- Faustregel: 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: 5·5 + 5·45 + 8·20 + 10·30 = 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

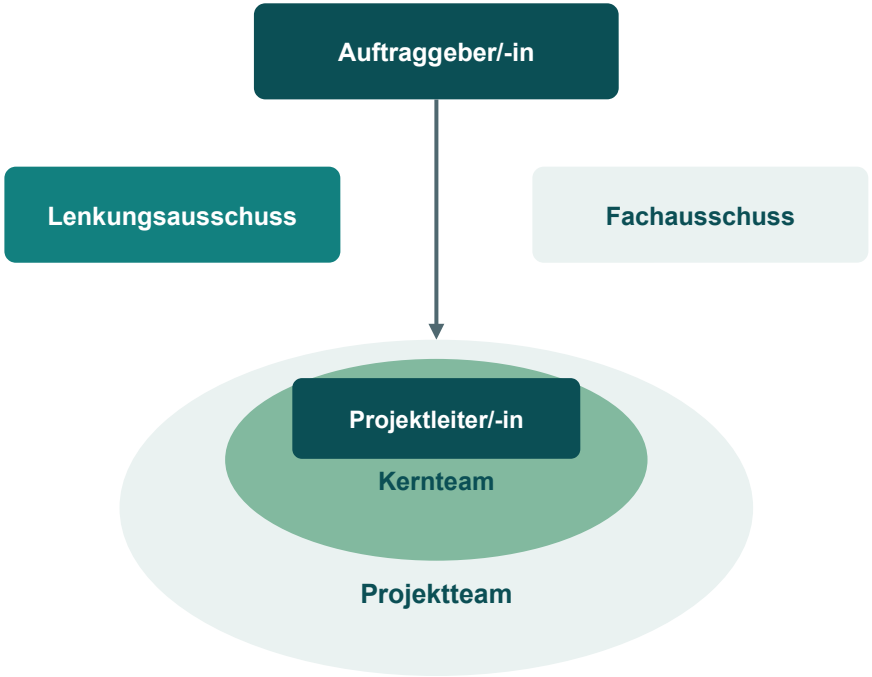
- Auftraggeber: Geschäftsleitung
- z. B. neue Software, neue Produkte, Rationalisierung, Umorganisation

Externe Projekte

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

Wer gehört zur Projektorganisation?

4.3



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

Auftraggeber/-in
startet das Projekt, gibt Ressourcen, trifft Zwischenentscheidungen, beendet es

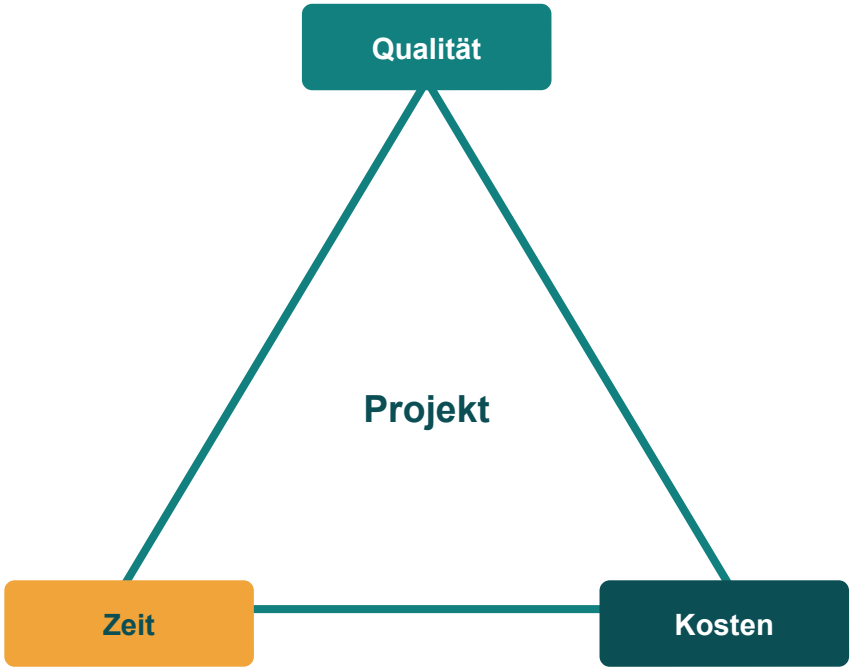
Projektleiter/-in
verantwortet Auftrag und Ziel; Kongruenzprinzip: Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung stimmen überein

Projektteam
ausführende Ebene; Kernteam = Leitung + Teilprojektverantwortliche

Lenkungsausschuss
koordiniert, entscheidet bei Problemen, kann stoppen oder Leitung tauschen

Fachausschuss
reines Beratungsgremium aus Experten

Spannungsdreieck und Erfolgsfaktoren



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

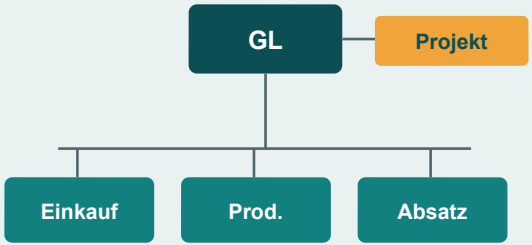
- Konflikte innerhalb und außerhalb des Teams
- Zieländerungen während des Projekts

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

Drei Formen der Projektorganisation

4.3

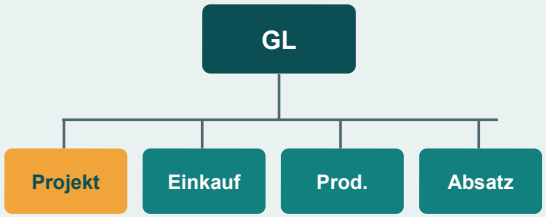
Stabsprojektorganisation



Projekt als Stabsstelle: nur beratend

kleine Projekte, z. B. Kostenoptimierung, Zertifizierung

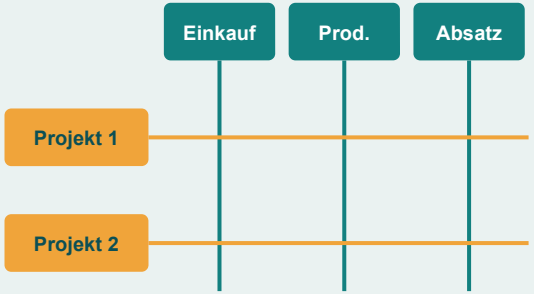
Reine Projektorganisation



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

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

1. Start	2. Definition	3. Planung	4. Umsetzung	5. Abschluss
• Projektstart • Projektauftrag • Kick-off	• Situationsanalyse • Stakeholder-Analyse • Zielentwicklung • Grobplanung • Risikoanalyse	• Strukturplanung (PSP) • Terminplanung • Ressourcenplanung • Liquiditätsplanung • Projektplan	• Projektsteuerung • Berichtswesen • Dokumentation	• Projektabnahme • Projektauflösung



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	**Projektabnahme** Freizeichnung durch den Auftraggeber	**Projektauflösung** Team auflösen, würdigen, Feedback

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

Startphase: Projektauftrag und Kick-off

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).

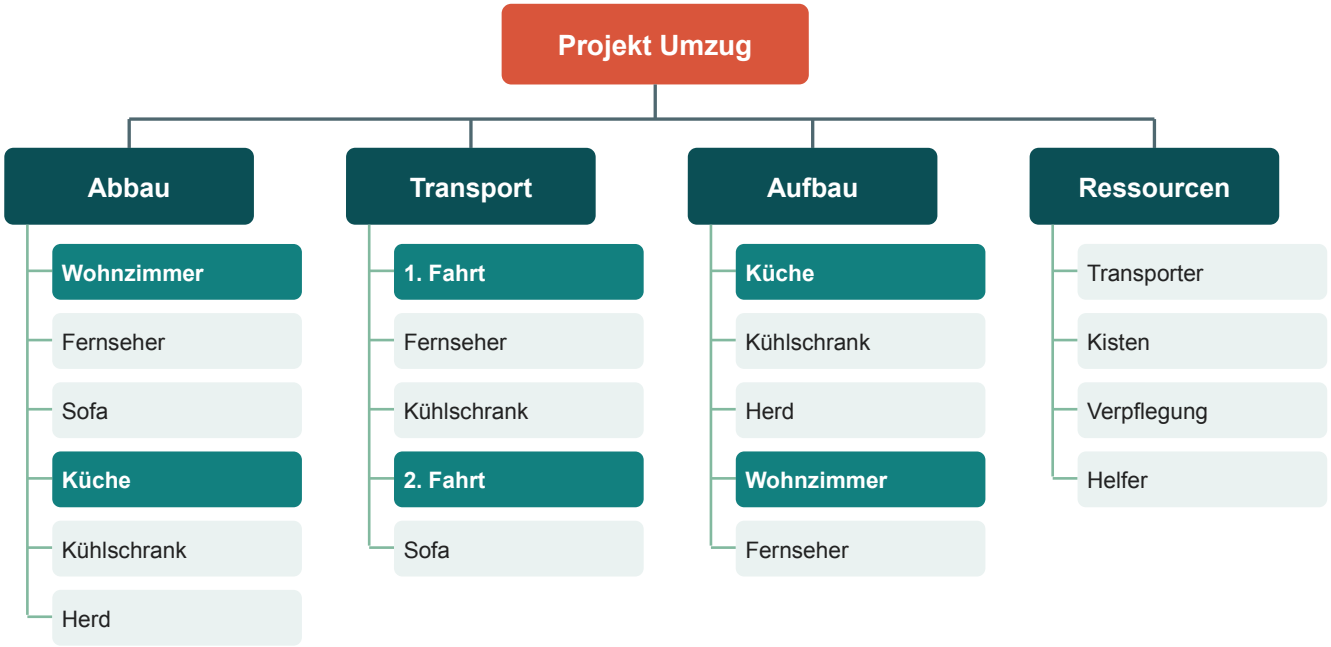
Risikoanalyse Jobmesse

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

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

Planungsphase: der Projektstrukturplan

4.3



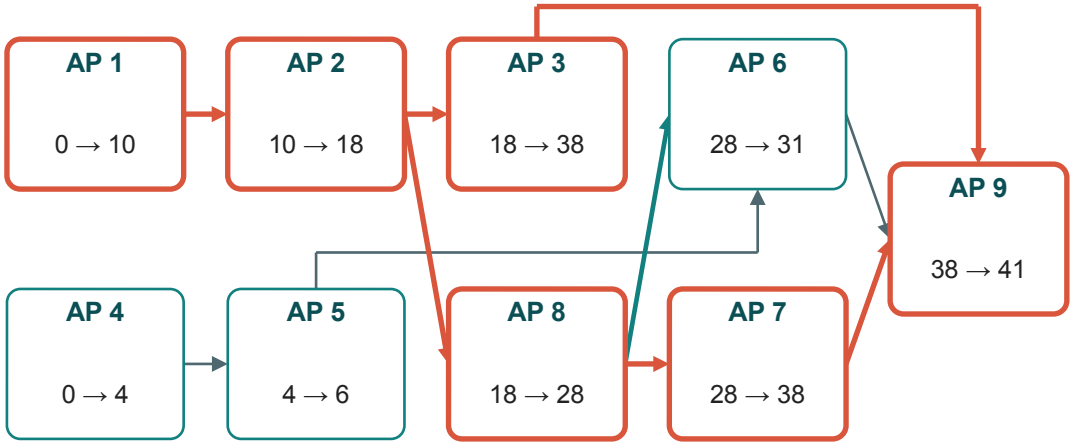
Beispiel aus dem Unterricht (Umzug)

Merke

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

Terminplanung mit dem Netzplan

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



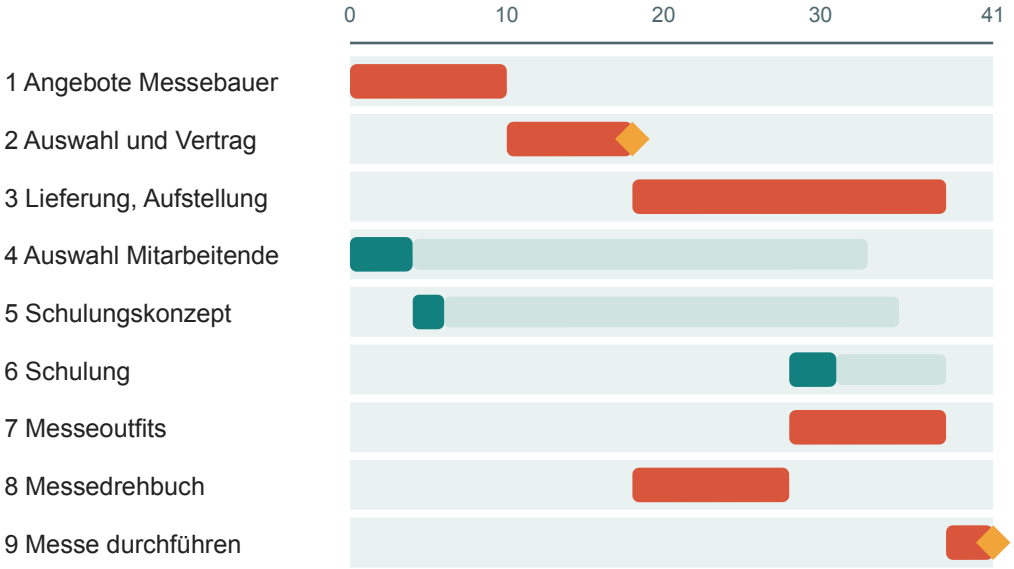
Knoten: früheste Anfangs- und Endzeit (FAZ → FEZ) in Tagen

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



Rot = kritischer Weg, Teal = mit Puffer, hell = Puffer bis SEZ. ◆ Meilensteine: Vertrag steht (Tag 18), Messe (Tag 41).

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

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.

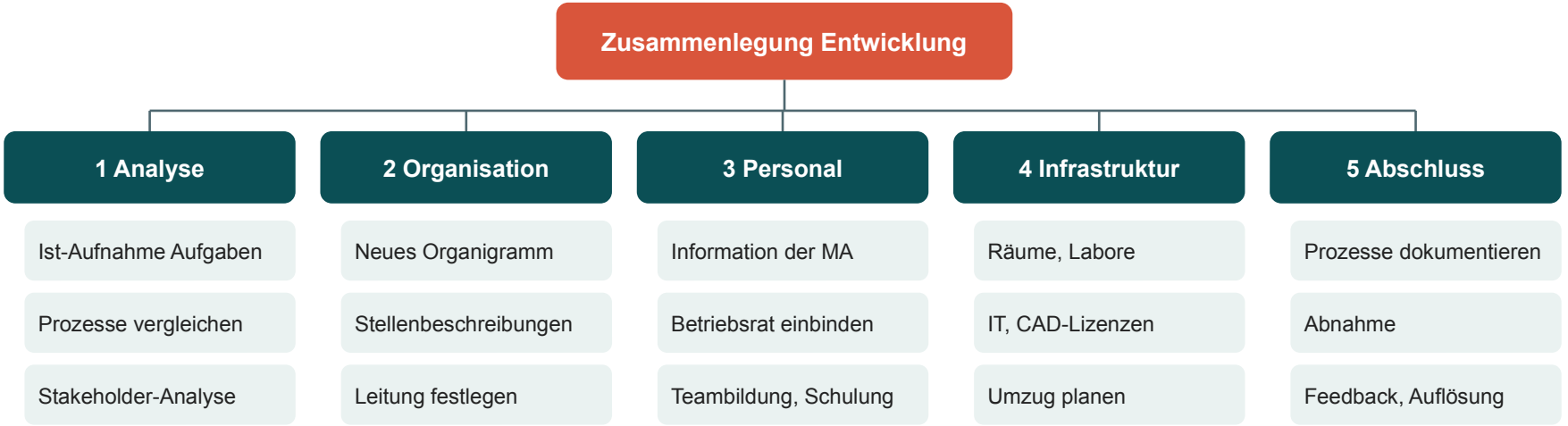
Abschlussphase

- Abnahmeprotokoll: Auftraggeber nimmt ab („Freizeichnung“), Mängel festhalten
- Abschlussbericht, bei externen Projekten mit Schlussrechnung
- Projektauflösung: Team zurück in die Linie, Leistung würdigen, Feedback einholen
- Agil: Scrum mit Product Owner, Scrum Master, Developers · Backlogs, Increment · Sprint (≤ 1 Monat), Planning, Daily, Review, Retrospective

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

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 können kürzer ausfallen, Rollen schneller verteilt sein
- neue Ziele können erneut Storming auslösen; Kick-off mit Zielen, Budget, Meilensteinen bleibt nötig
- 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 Kooperationstechniken

Kommunizieren, präsentieren, moderieren und Gespräche führen



Grundlagen der Kommunikation

4.4



Vier Funktionen

- Information
- Motivation
- Kontrolle
- soziale Bedürfnisse

Barrieren

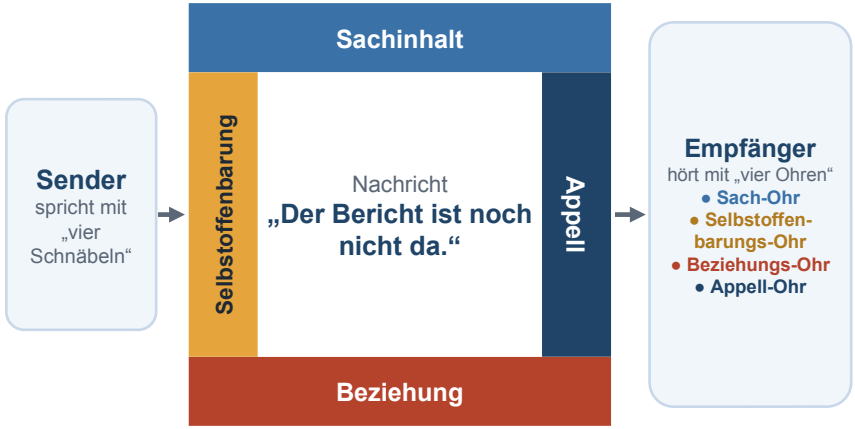
- strukturell: Hierarchie, schlechtes Betriebsklima
- persönlich: Antipathie, Fachsprache
- nonverbal: geschätzt 70–80 % einer Nachricht

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). Die Beziehungsebene prägt am stärksten, wie eine Nachricht ankommt.

„Der Bericht ist noch nicht da.“ – Was steckt alles darin?

Sachinhalt	Der Bericht fehlt noch.
Selbstoffenbarung	Ich bin besorgt.
Beziehung	Ich erwarte Zuverlässigkeit von dir.
Appell	Bitte liefere ihn!

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

Transaktionsanalyse (Eric Berne)

4.4

L — **Eltern-Ich**
kritisch oder fürsorglich

R — **Erwachsenen-Ich**
sachlich, prüfend

K — **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)

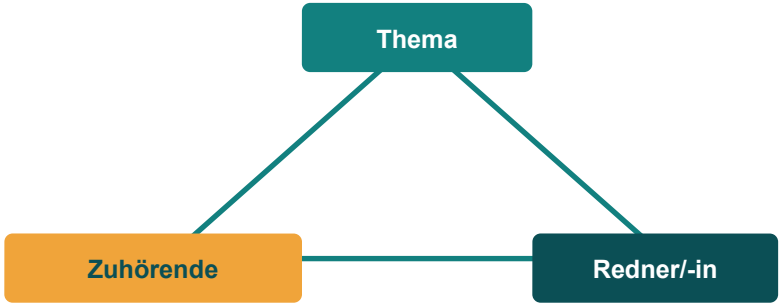
Gekreuzte Transaktion
Antwort aus anderem Ich-Zustand, kurz Verwirrung
„Wie spät ist es?“ (R–R) – „Zu spät!“ (L–K)

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

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
- Dramaturgie wählen, z. B. stärkstes Argument 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

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

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

Konfliktmanagement

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 (Orientierung)

1. Verhärtung
2. Polarisation, 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

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

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

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

Zeugnissprache richtig lesen

Verdeckte Aussagen sind unzulässig (§ 109 Abs. 2 GewO). „Codes“ nur zum Lesen kennen: Leerstellen, Reihenfolge, Betonung. Einzelne Wörter beweisen nichts.

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 Vorstellungsinterview

1. Begrüßung, Auflockerung
2. Beruflicher Werdegang
3. Bildungsgang, Zukunftspläne
4. Persönliche Situation
5. Infos zum Unternehmen
6. Vertragsverhandlung
7. Abschluss, weiteres Vorgehen

Freies Interview	**Strukturiertes Interview**	**Standardinterview**
nichts vorgegeben	Rahmen fest, flexibel im Detail	alles fest, leicht auszuwerten

80 : 20

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

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

Fragetechnik im Bewerbungsgespräch

Erlaubte Fragen

- mit Bezug zur Stelle
- müssen wahr beantwortet werden
- arglistige Täuschung: Anfechtung (§ 123 BGB)

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); Vorstrafen nur tätigkeitsbezogen, §§ 51, 53 BZRG beachten. Grundsätzlich offene Fragen stellen.*

Mitarbeitergespräche führen

Rückblick
Leistung und Verhalten

Standort
Stärken und Schwächen

Ausblick
Ziele vereinbaren

Anlässe

Beurteilung, Förderung, Jahresgespräch, Zielvereinbarung, Entwicklung

Regeln

- vertraulich, ohne Störung, 2–3 Tage vorher ansetzen
- offene Fragen, aktiv zuhören
- Kritik an der Sache, nie an der Person
- auf Wunsch mit Betriebsratsmitglied (§ 82 Abs. 2 BetrVG)

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

1 Vorbereitung	**2** Eigenmotivation	**3** Begrüßung	**4** Gesprächseinstieg
5 Bedarfsanalyse	**6** Präsentation	**7** Einwandbehandlung	**8** Preisverhandlung
9 Kaufbereitschaft	**10** Abschluss	**11** Verabschiedung	**12** Nachbereitung

Stufen 3 bis 5

Hier entsteht Vertrauen. Ohne Vertrauen läuft auch die beste Präsentation ins Leere.

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

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

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 × 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 × B × 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