Mindmap Kapitel 4: Managementtechniken

Betriebliches Management · Grundlage: Kompaktbuch (KB), Arbeitsbuch (AB) und Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 (ÜB) · Fallunternehmen Thermaro AG

BM0013
Stand Oktober 2026

Bitte A3 ausdrucken
Querformat · 100 % Größe

4.1 Zeit- und Selbstmanagement

KB S. 8 · AB S. 17 · ÜB S. 93

4.1.1 Grundlagen des Zeit- und Selbstmanagements ★☆☆

Regelkreis: Analyse – Zielsetzung – Planung – Entscheidung – Umsetzung – Kontrolle · Prioritäten in der Planung · Zeitdiebe erkennen · Selbstmanagement umfasst auch Ziele und Lebensplanung

KB 9 · AB 18 · ÜB 94

4.1.2 Eisenhower-Prinzip ★☆☆

wichtig/dringend: I sofort selbst · II terminieren · III delegieren · IV Papierkorb · dringend heißt nicht wichtig

KB 10 · AB 22 · ÜB 94

4.1.3 ABC-Analyse ★★☆

A selbst (1–2 pro Tag) · B delegierbar (2–3) · C delegieren, reduzieren, automatisieren · auch als Rechenaufgabe mit Wertanteilen (Einkauf, Kunden)

KB 11 · AB 25 · ÜB 95

4.1.4 Pareto-Prinzip ★☆☆

20 % Aufwand bringen 80 % Ergebnis · die letzten 20 % kosten den vierfachen Aufwand – Perfektionismus vermeiden

KB 13 · AB 29 · ÜB 96

4.1.5 ALPEN-Methode und Tagesplanung ★☆☆

Aufgaben, Länge, Puffer, Entscheidungen, Nachkontrolle · 60/20/20 · schriftlich planen, Schwieriges vormittags, stille Stunde, Routine nachmittags

KB 14 · AB 32 · ÜB 96

4.1.6 Delegieren ★☆☆

was, wer, warum, wie, bis wann, Kontrolle · die Führungsverantwortung (Auswahl, Anleitung, Kontrolle) bleibt

KB 17 · AB 36 · ÜB 97

Eisenhower-Matrix

	dringend	nicht dringend
wichtig	I sofort selbst	II terminieren
unwichtig	III delegieren	IV Papierkorb

ALPEN-Methode

A	L	P	E	N
Aufgaben	Länge	Puffer	Entscheiden	Nachkontrolle

60 % geplant · 20 % Puffer · 20 % Soziales

Drei Zahlen für die Prüfung

80/20	60/20/20	1–2 · 2–3
Pareto	ALPEN	A- und B-Aufgaben pro Tag

4.2 Kreativitäts- und Entscheidungstechniken

KB S. 21 · AB S. 47 · ÜB S. 106

4.2.1 Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa) ★★☆

Ursachen eines eingetretenen Problems nach 6 M ordnen: Mensch, Maschine, Material, Methode, Messung, Milieu · Wirkung an der Pfeilspitze · nachgelagert

KB 22 · AB 48 · ÜB 106

4.2.2 FMEA: Fehler finden, bevor sie entstehen ★☆☆

RPZ = A × B × E (1 bis 1.000) · präventiv · B sinkt nur bei geringerer Fehlerfolge · Rangfolge nach RPZ, ergänzend Aufgabenpriorität (AP) · Sicherheit und Recht gelten unabhängig von der RPZ · vermeiden, vermindern, überwälzen, akzeptieren · Poka Yoke · Qualitätskosten

KB 23 · AB 52 · ÜB 107

4.2.3 Kreativität, Brainstorming und Brainwriting ★★★

Brainstorming mündlich, Brainwriting schriftlich · keine Kritik, Quantität vor Qualität · Gruppe funktional gemischt, hierarchisch gleich · mit Moderator

KB 27 · AB 59 · ÜB 110

4.2.4 6-3-5-Methode und Mindmapping ★★★

6 Teilnehmende × 3 Ideen × 6 Runden = 108 Ideen, je Runde 5 Minuten · Mindmap (Tony Buzan) verzweigt vom Zentrum aus

KB 29 · AB 62 · ÜB 110

4.2.5 Bionik, morphologischer Kasten, Sechs-Hut-Denken ★★★

Bionik: Natur als Vorbild · Morphologie: Merkmale oben, Ausprägungen darunter, je Merkmal eine wählen · Sechs Hüte (de Bono): sechs Blickwinkel nacheinander · Technik passend wählen

KB 31 · AB 65 · ÜB 111

4.2.6 Entscheidungen treffen ★☆☆

Entscheidungsarten und Phasen vom Problem bis zur Kontrolle · Pro-und-Contra-Liste, Dot Voting

KB 33 · AB 75 · ÜB 113

4.2.7 Entscheidungsmatrix ★☆☆

Punkte je Kriterium addieren, ohne Gewichtung · Kosten und Risiko umkehren: gering = viele Punkte · „höchste Summen bis Budgetende" ist nur eine Faustregel

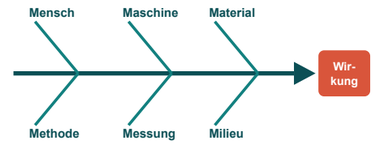
KB 35 · AB 79 · ÜB 113

4.2.8 Nutzwertanalyse ★★★

Kriterien festlegen, gewichten (Summe 100; gleichwertig 1,0 oder 3-2-1), bewerten · Gewicht × Punkte = Teilnutzen · Summe = Nutzwert · Zielerreichungsgrad = Nutzwert : Maximum × 100, hängt von der Skala ab, ersetzt keine K.-o.-Kriterien · Kritik: subjektiv

KB 36 · AB 83 · ÜB 114

Ishikawa: die 6 M



FMEA

RPZ = **A**uftreten × **B**edeutung × **E**ntdeckung
1 bis 1.000 · höchste RPZ zuerst

Kreativitätstechniken

intuitiv	systematisch
Brainstorming · Brainwriting · 6-3-5 · Mindmapping · Sechs Hüte	Morphologischer Kasten · Bionik · Ishikawa

Nutzwertanalyse in fünf Schritten

1. Kriterien festlegen
2. gewichten (Summe 100)
3. Alternativen bewerten
4. Gewicht × Punkte
5. Nutzwert, Rang, ZEG

Zielerreichungsgrad = Nutzwert : maximal möglicher Nutzwert × 100

4.3 Projektmanagement

KB S. 45 · AB S. 100 · ÜB S. 127

4.3.1 Projektbegriff und Projektarten ★☆☆

einmalig, Ziel vorgegeben, zeitlich begrenzt, komplex, begrenzte Mittel · intern oder extern · Spannungsdreieck Qualität – Zeit – Kosten

KB 46 · AB 101 · ÜB 127

4.3.2 Projektbeteiligte, Projektteam und Teamentwicklung ★★★

Auftraggeber, Projektleitung (Kongruenzprinzip), Team · Lenkungs- und Fachausschuss · Team nach fachlichem Beitrag · Tuckman: Forming bis Adjourning, eingespieltes Team: Forming/Storming können kürzer ausfallen

KB 47 · AB 104 · ÜB 128

4.3.3 Formen der Projektorganisation ★★☆

Stab (klein, beratend) · rein (groß, volle Kompetenz) · Matrix (häufige Projekte, zwei Vorgesetzte) · Empfehlung mit Fallfakten begründen

KB 50 · AB 108 · ÜB 129

4.3.4 Phasenmodell und Startphase ★★☆

Start – Definition – Planung – Umsetzung – Abschluss · Start: Projektauftrag, Lasten-/Pflichtenheft, Kick-off

KB 51 · AB 112 · ÜB 130

4.3.5 Definitionsphase: Analyse, Ziele, Risiken ★☆☆

Situations-, Stakeholder-, Risikoanalyse · SMART-Ziele, Muss/Soll/Kann · vermeiden, vermindern, begrenzen, überwälzen, akzeptieren

KB 53 · AB 115 · ÜB 131

4.3.6 Projektstrukturplan ★☆☆

Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete zerlegen · Grundlage aller weiteren Pläne · Verantwortliche je Paket

KB 55 · AB 126 · ÜB 132

4.3.7 Terminplanung: Netzplan und Gantt ★☆☆

FAZ, FEZ, SAZ, SEZ · Gesamt- und freier Puffer · kritischer Weg = Puffer 0 · verkürzen durch Parallelisieren · Gantt: Balken FAZ bis FEZ, Puffer hell bis SEZ, Meilensteine als Raute

KB 57 · AB 130 · ÜB 133

4.3.8 Ressourcen-, Kosten- und Liquiditätsplanung ★★★

Einsatzmittel, Kosten (Personal, Material, Fremdleistung) und Liquidität planen · Budget mit Zahlungsterminen abgleichen

KB 60 · AB 138 · ÜB 135

4.3.9 Projektsteuerung, Berichtswesen, Dokumentation ★☆☆

Soll-Ist-Vergleich, Abweichungen analysieren, gegensteuern · Statusbericht, Meilensteine, Dokumentation

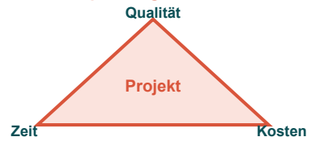
KB 61 · AB 142 · ÜB 136

4.3.10 Projektabschluss und agiles Projektmanagement ★☆☆

Abnahme, Zwischen- und Abschlussbericht (Plan-Ist), Lessons Learned, Team auflösen · Scrum: Product Owner, Scrum Master, Developers · Backlogs, Increment · Sprint ≤ 1 Monat mit Planning, Daily, Review, Retro

KB 62 · AB 145 · ÜB 136

Spannungsdreieck



Fünf Projektphasen

Start · Definition · Planung · Umsetzung · Abschluss

Projektorganisation

Stab	Matrix	rein
klein, beratend	häufige Projekte	groß, volle Kompetenz

Kompetenz der Projektleitung steigt →

Teamentwicklung nach Tuckman

Forming · Storming · Norming · Performing · Adjourning

Netzplan-Knoten

FAZ	Dauer	FEZ
	Vorgang	
SAZ	Puffer	SEZ

kritischer Weg: Gesamtpuffer = 0 · GP = SAZ − FAZ

4.4 Gesprächs- und Kooperationstechniken

KB S. 65 · AB S. 156 · ÜB S. 148

4.4.1 Grundlagen der Kommunikation ★☆☆

Sender – Kodierung – Signal – Dekodierung – Empfänger, Rückkopplung · nonverbal 70–80 % · aktives Zuhören, Ich-Botschaften · Fragearten

KB 66 · AB 157 · ÜB 148

4.4.2 Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun) ★☆☆

Sachinhalt, Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell · eine Äußerung aus Sicht von Sender und Empfänger analysieren

KB 68 · AB 162 · ÜB 149

4.4.3 Transaktionsanalyse (Eric Berne) ★☆☆

Eltern-, Erwachsenen-, Kind-Ich · parallel, gekreuzt, verdeckt · Ziel: parallel auf der Ebene Erwachsenen-Ich

KB 70 · AB 165 · ÜB 150

4.4.4 Vortrag und Präsentation ★★☆

Wozu – Was – Wie · Dramaturgie wählen, z. B. stärkstes Argument zum Schluss · Schluss ca. 10 % · Präsentation will überzeugen · 6er-Regel

KB 71 · AB 168 · ÜB 151

4.4.5 Moderation ★★★

Einstieg – sammeln – auswählen – bearbeiten – Maßnahmen – Abschluss · Moderator neutral, Methodenspezialist · schwierige Teilnehmende

KB 73 · AB 172 · ÜB 151

4.4.6 Konfliktmanagement ★★★

Ziel-, Beurteilungs-, Verteilungs-, Rollen-, Beziehungs-, Informationskonflikt · Glasl: 9 Stufen als Orientierung · Harvard-Prinzipien · Konfliktgespräch in Phasen

KB 76 · AB 182 · ÜB 153

4.4.7 Mediation ★☆☆

neutraler Dritter ohne Entscheidungsbefugnis · freiwillig, vertraulich · die Parteien entscheiden selbst

KB 79 · AB 187 · ÜB 155

4.4.8 Bewerbungsunterlagen und Arbeitszeugnis ★★☆

Form, Vollständigkeit, Inhalt · Zeitfolgen-, Entwicklungs-, Branchenanalyse · Zeugnis von „stets zur vollsten" bis „hat sich bemüht" · verdeckte Codes unzulässig (§ 109 Abs. 2 GewO), nur zum Lesen kennen

KB 80 · AB 190 · ÜB 156

4.4.9 Vorstellungsgespräch und Fragetechnik ★★★

frei, strukturiert, standardisiert · Redeanteil 80 : 20 · zu zweit (AGG) · unzulässige Fragen, z. B. Schwangerschaft · Vorstrafen nur tätigkeitsbezogen · Anfechtung nur bei arglistiger Täuschung (§ 123 BGB)

KB 82 · AB 194 · ÜB 156

4.4.10 Mitarbeitergespräche ★★★

Rückblick – Standort – Ausblick · vertraulich, auf Wunsch mit Betriebsrat (§ 82 Abs. 2 BetrVG) · Beurteilungs-, Kritik-, Anerkennungs-, Potenzial-, Zielgespräch · Beurteilungsfehler

KB 84 · AB 197 · ÜB 157

4.4.11 Verkaufs- und Verhandlungsgespräch ★☆☆

zwölf Stufen, Vertrauen in Stufe 3 bis 5 · Bedarfsanalyse mit offenen Fragen · Einwandbehandlung · Verhandlungs-Checkliste

KB 87 · AB 201 · ÜB 159

Kommunikation

Sender → Kodierung → Signal → Dekodierung → Empfänger

Rückkopplung (Feedback) · nonverbal 70–80 %

Vier Seiten einer Nachricht

Sachinhalt	Selbstoffenbarung
Beziehung	Appell

„Der Bericht ist noch nicht da." · Sender mit vier Schnäbeln, Empfänger mit vier Ohren

Moderation in sechs Schritten

1. Einstieg
2. Themen sammeln
3. Thema auswählen
4. Thema bearbeiten
5. Maßnahmen planen
6. Abschluss

Glasl: Eskalation in neun Stufen

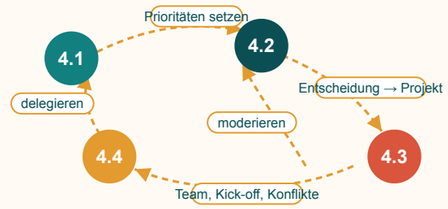
1–3 win-win · 4–6 win-lose · 7–9 lose-lose

ab win-lose: neutraler Dritter, z. B. Mediation

Mitarbeitergespräch

Rückblick → Standort → Ausblick

So hängen die Teilgebiete zusammen



KAPITEL 4

Management-techniken

Rahmenplan 5.4 · Thermaro AG

Vernetzungen – so hängt der Stoff zusammen

- 4.2.2 → 4.2.1 FMEA findet den Top-Fehler, Ishikawa sucht seine Ursachen.
- 4.2.3–4.2.5 → 4.2.8 Erst Ideen sammeln, dann die besten per Nutzwertanalyse auswählen.
- 4.2.3 ↔ 4.4.5 Keine Kreativitätstechnik ohne Moderator.
- 4.3.2 ↔ 4.4.6 Konflikte gehören ins Storming: Konfliktgespräch oder Mediation (4.4.7).
- 4.3.4 ↔ 4.4.5 Das Kick-off ist ein moderiertes Meeting mit klarem Ziel.
- 4.4.8 / 4.4.9 → 4.2.8 Bewerber beurteilen und per Nutzwertanalyse vergleichen.
- 4.1.6 ↔ 4.4.10 Delegieren braucht ein klares Gespräch: was, wer, bis wann.

★ Prüfungs-Hotspots in 22 IHK-Prüfungen

Nutzwertanalyse, Matrix (4.2)	13×
Projekt, Team, Netzplan (4.3)	11×
Konflikt, Konfliktgespräch (4.4)	7×
Moderation, Präsentation (4.4)	7×
Kreativitätstechnik wählen (4.2)	6×
Eisenhower, ABC, Pareto (4.1)	6×
Mitarbeitergespräche (4.4)	6×
Bewerbung, Interview (4.4)	5×

Prüfungstipps

- Erst das Problem benennen, dann die Methode wählen und am Fall durchführen.
- Zwei Methoden kombinieren: FMEA plus Ishikawa, Kreativitätstechnik plus Nutzwertanalyse.
- In ganzen Sätzen mit Firmenbezug antworten – aus 1 Punkt werden 2.
- Rechenwege zeigen: RPZ, Nutzwert, Zielerreichungsgrad, Puffer im Netzplan.

★★★ in mindestens 5 von 22 Prüfungen · ★★☆ in 3–4 · ★☆☆ in 1–2 · ☆☆☆ bisher nicht direkt geprüft

KB = Kompaktbuch · AB = Arbeitsbuch · ÜB = Arbeits- und Übungsbuch Fach 5 (Seitenzahlen)

© 2026 Wolfgang Möckel · Mmc GmbH · ohne Gewähr