

Vallant, Sabine

**Bestandsaufnahme von Arbeitstechniken
und Soft Skills im Projektmanagement**

BACHELORARBEIT

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2011

Vallant, Sabine

**Bestandsaufnahme von Arbeitstechniken
und Soft Skills im Projektmanagement**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2011

Erstprüfer: Prof. Dr. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes N. Stelling

Bestandsaufnahme
von
Arbeitstechniken
und
Soft Skills
im
Projektmanagement

Bibliographische Beschreibung:

Vallant, Sabine:

Bestandsaufnahme von Arbeitstechniken und Soft Skills im Projektmanagement, Mittweida 2011, 81 Seiten, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2011.

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, dem Projektmanagement einen umfassenden Überblick hinsichtlich Arbeitstechniken und Soft Skills zu geben. Dazu werden zunächst die Grundlagen der Themenbereiche Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement erläutert. In weiterer Folge werden die Methoden und das Instrumentarium der Arbeitstechniken betrachtet. Danach werden die Soft Skills systemisiert und beschrieben. Zum Schluss erfolgt die Beschreibung der Massnahmen und Konsequenzen.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung	I
Referat	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
1.1 Problem	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
2 Bestandsaufnahme von Arbeitstechniken und Soft Skills im Projektmanagement	4
2.1 Grundlagen	4
2.1.1 Arbeitstechniken	7
2.1.2 Soft Skills	15
2.1.3 Projektmanagement	21
2.2 Arbeitstechniken	30
2.2.1 Kreative Techniken	30
2.2.2 Analytische Techniken	38
2.2.3 Synthetische Techniken	43
2.3 Soft Skills	49
2.3.1 Persönliche Skills	50
2.3.2 Soziale Skills	55
2.3.3 Methodische Skills	60
3 Schluss	67
3.1 Ergebnisse	67
3.2 Maßnahmen	68
3.3 Konsequenzen	69
Literaturverzeichnis	VI
Erklärung	XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung	1:	Prozesslandkarte	9
Abbildung	2:	Das Magische Dreieck im Prozessmanagement	10
Abbildung	3:	Das Magische Dreieck im Bereich der Ideenfindung	13
Abbildung	4:	Das Magische Dreieck bei den Soft Skills	16
Abbildung	5:	Projektmanagementbereiche nach PMBoK®Guide	22
Abbildung	6:	Das Magische Dreieck im Projektmanagement	24
Abbildung	7:	Mind Map	34
Abbildung	8:	Delphi-Methode	37
Abbildung	9:	Portfolio	41
Abbildung	10:	Kommunikation	57
Abbildung	11:	Soziales Netzwerk	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle	1:	Hard Facts und Soft Facts bei Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement	7
Tabelle	2:	Einteilung der Persönlichen Skills	51
Tabelle	3:	Einteilung der Sozialen Skills	56
Tabelle	4:	Einteilung der Methodischen Skills	61
Tabelle	5:	Soft Skills Interpretationen in Praxis	66

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
DIN	Deutsche Industrie Norm
f.	die folgende Seite
ff.	die folgenden Seiten
PMBok [®] Guide	Guide to the Project Management Body of Knowledge
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V.
S.	Seite
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
u.	und
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Diese Arbeit widmet sich dem Thema Arbeitstechniken und Soft Skills im Projektmanagement. Die Anwendung und Beherrschung derartiger Techniken ist für Unternehmen und Einzelpersonen bei ihrer Teilnahme am Wirtschaftsleben unerlässlich. Arbeitstechniken und Soft Skills finden in der Arbeitswelt immer mehr an Beachtung und tragen wesentlich zum Erfolg oder Nicht-Erfolg eines Projektes bei.

Eine optimale Nutzung der entsprechenden Mechanismen und mehr Verständnis für das zwischenmenschliche Miteinander kann, bezüglich Projekterfolg, sehr viel bewirken. Der Output einer Arbeit kann, durch die Anwendung der richtigen Techniken, wesentlich effektiver und effizienter erreicht und somit optimiert werden.

1.1 Problem

„Die Zeiten von Einzelkämpfern in der Wirtschaft sind vorbei. Und immer wieder beklagen Unternehmen, dass es fachlich gut ausgebildeten Bewerbern an sozialer Kompetenz mangelt.“¹ Dazu kommt, dass die Anforderungen an die einzelne Person immer größer werden und der Druck ständig wächst. Vielfach ist somit ein Burnout vorprogrammiert.

„Ein Burnout-Syndrom (engl. (to) burn out: „ausbrennen“) ist ein Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit, der als Endzustand einer Entwicklungslinie bezeichnet werden kann, die mit idealistischer Begeisterung beginnt und über frustrierende Erlebnisse zu Desillusionierung und Apathie, psychosomatischen Erkrankungen und Depression oder Aggressivität und einer erhöhten Suchtgefährdung führt.“²

Burnout ist eine schleichende Entwicklung und kommt nicht über Nacht.³ Burnout hat seine Ursachen in Problemen physischer, psychischer oder sozialer Natur und hat

1 Moritz, André; Rimbach, Felix: Soft Skills für Young Professionals. – 2. Aufl. – Offenbach: Gabal, 2008, S. 7

2 <http://de.wikipedia.org/wiki/Burnout-Syndrom>, verfügbar am 15. 07. 2010

3 Vgl. Buchacher, Walter; Wimmer, Josef: Das Selbst-Coaching-Seminar. – 1. Aufl. – Wien: Linde, 2010, S. 150

enorme Auswirkungen nicht nur auf das berufliche Umfeld, z. B. in Form der Ergebnisse der Arbeitsleistung, sondern auch auf das private Umfeld.

Der Erfolgsfaktor Zeit ist im Berufsleben und im Privatleben von großer Bedeutung. Die meistens knappe Ressource Zeit, mit einem guten Selbstmanagement und optimierten Arbeitstechniken zu nutzen, spiegelt sich nicht nur im Stresspegel wieder, sondern besonders auch in den Erfolgsfaktoren Kosten und Ergebnis. Leistung ist nicht nur Menge sondern auch Wirkung.

Welche Arbeitstechniken zur Lösungsfindung gibt es? Wie können sie der jeweiligen Situation entsprechend eingesetzt werden? Wie kann Kreativität genutzt werden, um eingefahrene Wege zu überprüfen, zu optimieren und/oder neue Wege zu finden? - Die Wahl der entsprechenden Arbeitstechnik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Projektmanagement, nicht nur hinsichtlich der Kosten, sondern auch hinsichtlich der mehr oder weniger erfolgreichen Ergebnisse.

Was versteht man unter Soft Skills? Wie wichtig sind sie nicht nur für unser zwischenmenschliches Zusammenleben, sondern auch im beruflichen Umfeld und speziell im Projektmanagement?

Die Beachtung der Soft Skills, besser bekannt unter Schlüsselqualifikationen, und die Beachtung der zwischenmenschlichen Abläufe, im Team sowie im Unternehmen, sind entscheidend für den Erfolg und für die Ergebnisse. Das Erkennen dieser besonderen Eigenschaften der Mitarbeiter, das Nutzen dieser Eigenschaften und Fähigkeiten (oder Nicht-Fähigkeiten), kann für die Unternehmenskultur und das Jobprofil sehr hilfreich sein.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, dem Projektmanagement nicht nur eine Hilfestellung in den Bereichen Arbeitstechniken und Soft Skills zu geben, sondern einen umfassenden Überblick zu bieten.

Dazu gehört eine Bestandsaufnahme der einzelnen Arbeitstechniken mit deren wichtigsten Anwendungsregeln und Abläufen und eine Bestandsaufnahme der Soft Skills. Die Aufzählung der gängigen Schlüsselqualifikationen und deren Bedeutung enthält auch einige Hinweise auf mögliche Interpretationen.

Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, sensibel zu machen für die Notwendigkeit der Betrachtung dieser beiden Faktoren im Unternehmen.

Das Bewusstsein, dass der Belastungsfaktor Stress, eine der Ursachen für Burnout, durch die Anwendung von standardisierten Arbeitstechniken und die Arbeit an persönlichen Stärken und Schwächen reduziert werden kann, erhöht die Anwendungsbereitschaft im Unternehmen. Die Ergebnisse der Unternehmung können daher durch die Beachtung dieser beiden Faktoren entscheidend verbessert werden.

1.3 Methodisches Vorgehen

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit werden die Problemstellung, die Zielsetzung und das methodische Vorgehen beschrieben.

In den Grundlagen werden die Bereiche Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement definiert, die jeweils wichtigsten Merkmale und Eigenschaften kurz erläutert, und im Umfeld von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen sowie seitens Hard Facts und Soft Facts betrachtet.

Im Abschnitt Arbeitstechniken werden die grundsätzlichen Arbeitstechniken aufgezählt und erläutert. Im Teilbereich Soft Skills werden die sogenannten weichen Faktoren in Themenbereiche zusammengefasst, erklärt und erläutert.

Im letzten Kapitel dieser Arbeit wird Resümee gezogen, in Form von Ergebnissen, Maßnahmen und Konsequenzen.

2 Bestandsaufnahme von Arbeitstechniken und Soft Skills im Projektmanagement

Zwischen Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement besteht eine enge Beziehung. Im Hauptteil dieser Arbeit werden zuerst die Grundlagen und die allgemeinen Definitionen der Faktoren erwähnt. Des Weiteren werden in den folgenden Abschnitten die einzelnen Methoden und Kategorien aufgezählt und beleuchtet.

2.1 Grundlagen

Optimierte Abläufe und ein problemloses Miteinander sind wichtige Erfolgsfaktoren im Unternehmen. Die Mitarbeiterführung zeichnet sich aus durch Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz.

„Kompetenzen sind Dispositionen (persönliche Voraussetzungen) zur Selbstorganisation bei der Bewältigung von insbesondere neuen, nicht routinemäßigen Aufgaben.“⁴

Kompetenzen setzen sich aus Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnissen zusammen. Fertigkeiten sind motorische und kognitive Tätigkeiten, die ohne große Anstrengung erledigt werden können. Unter Fähigkeiten werden sowohl die angeborenen als auch die erworbenen Fähigkeiten zusammengefasst. Kenntnisse verkörpern hingegen das erworbene Wissen, also das Erlernte.⁵

„Kompetenzen werden „im Leben“, in sozialen und beruflichen Kontexten, durch Erfahrungen erworben. Kompetenzen entstehen durch Mischungen organisierter und informeller Lernprozesse, durch die Kombination von Sozialisierungseinflüssen und intentionalen Bildungsaktivitäten.“⁶

4 Heyse, Volker; Erpenbeck, John: Kompetenzmanagement. – 1. Aufl. – Münster: Waxmann, 2007, S. 14

5 Vgl. Kunzmann, Christine <christine.kunzmann@kompetenzen-gestalten.de>: Kompetenzen gestalten. URL: <<http://kompetenzen-gestalten.de/wissen/kompetenzen>>, verfügbar am 08. 11. 2010

6 Webler, Wolff-Dietrich <webler@iwbb.de>: Seminarmaterial, Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld, 2005. URL: <<http://gutachternetzwerk.de/.../Kompetenzbegriff-BAK.pdf>> verfügbar am 12. 11. 2010

In der Literatur⁷ hat sich die folgende Kompetenzunterteilung etabliert:

- Fachkompetenzen
- Methodenkompetenzen
- Sozialkompetenzen
- Personalkompetenzen

Fachkompetenzen

Fachkompetenz ist mit Wissen und Kenntnissen verbunden. Fachkompetenzen werden durch Schule, Ausbildung, Studium, und Weiterbildungen erworben. Zu diesem Kompetenzbereich zählen Allgemeinwissen, fachspezifische Kenntnisse, Technologie- und Verfahrenswissen, unternehmerisches Denken, Sprachkenntnisse.⁸

Methodenkompetenzen

Die Methodenkompetenz ist die Fähigkeit, das Fachwissen geplant und zielgerichtet ein- und umzusetzen. Zu den Methodenkompetenzen zählen u. a. Arbeitstechniken wie Zeitmanagement, Entscheidungsfindung, Projektmanagement, das Beherrschen von fachbereichs- und berufsspezifischen Problemlösungsmethoden, Resultate und Anliegen gegenüber der Öffentlichkeit vertreten können.⁹

Sozialkompetenzen

Die Sozialkompetenz ist die Fähigkeit, soziale Beziehungen bewusst gestalten zu können. Sie bezieht sich auf das soziale Umfeld und beschreibt den Umgang mit anderen. Zu den Sozialkompetenzen zählen beispielsweise Beziehungsfähigkeit, Rollenflexibilität, Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Mitgefühl und Menschenkenntnis.¹⁰

7 Vgl. Bahl, Anke: Kompetenzen für die globale Wirtschaft. – Bielefeld: Bertelsmann, 2009, S. 25 ff. und Vgl. North, Klaus; Reinhardt, Kai: Kompetenzmanagement in der Praxis. – 1. Aufl. – Wiesbaden: Gabler, 2005, S. 42 f.

8 Vgl. Brenner, Doris; Brenner, Frank: Gut sein Allein genügt nicht. – 1. Aufl. – Planegg/München: Haufe, 2008, S. 22 ff

9 Vgl. Webler: Seminarmaterial, a.a.O., S. 3

10 Vgl. Webler: Seminarmaterial, a.a.O., S. 3

Personalkompetenzen

Die Personalkompetenzen beziehen sich auf das Individuum. Ziel ist es, die gegebenen personalen Fähigkeiten so weiterzuentwickeln, dass individuelle Situationen ohne Probleme gemeistert werden. Zu den Personalkompetenzen zählen Selbständigkeit, Selbstreflexion, Belastbarkeit, aber auch Glaubwürdigkeit, Emotionalität, Risikofreude und die Bereitschaft zur Weiterentwicklung.¹¹

„Kompetenzen entwickeln sich lebenslang, werden erworben, gehen verloren. Kompetenzentwicklung findet in Form eines lebenslangen, überwiegend selbstorganisierten Lernens statt.“¹² Dieser Lernprozess findet sich im beruflichen und im privaten Bereich. Der Bereich der Kompetenzentwicklung ist nie abgeschlossen und durchlebt im Wandel der Zeit seine Evolution.

„Die Nutzung von Kompetenzen als Grundlage von Personalprozessen verbessert die Erfolgsquote bei Einstellungen, verringert die Personalfuktuation, erhöht Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter und fördert die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens.“¹³

Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und Selbstkompetenzen beeinflussen Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement.

In der Literatur finden sich zu den Themen Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement neben den Kompetenzbegriffen auch immer wieder die Begriffe "Hard Facts" und "Soft Facts". Unter Hard Facts werden die Faktoren zusammengefasst, die zahlenmäßig oder wissenschaftlich belegbar sind. Beispiele für diese harten Fakten sind Kennzahlen und Kosten. Mit den Soft Facts werden zwischenmenschliche Faktoren umschrieben, die sichtbar oder nicht sichtbar sind. Soft Facts sind Verhaltens- und Handlungsweisen, Stimmungen.

11 Vgl. Mauthner, Christoph: Menschenbilder als Bezugssysteme für Konzepte des Bildungsmanagements und der Weiterbildung. – 1. Aufl. – München: Grin, 2003, S. 81

12 Erpenbeck, John; Heyse, Volker: Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. – 2. Aufl. – Münster: Waxmann, 2007, S. 27

13 Vgl. Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke: Personalentwicklung. – 1. Aufl. – Landsberg am Lech: by mi-Fachverlag, 2006, S. 281

Beispiele für Hard Facts und Soft Facts		
	Hard Facts	Soft Facts
Arbeitstechniken	Prozessgröße, Ablauf, Vorgaben, Ergebnisse, Identifikation als Prozess, Prozessgestaltung, Umsetzung, Prozessbewertung, Dokumentation	Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung, Identifikation mit dem Prozess, Leitbilder, usw.
Soft Skills	Intelligenzquotient, Emotionale Intelligenz, Soll-Werte-Definitionen der Soft Facts der Soft Skills	alle Begriffe und Eigenschaften, die den Soft Skills zugeordnet werden
Projektmanagement	Projektkosten, Projektzeit, Projektleistung	Projektorganisation, Projektkultur, Projektbeziehungen

Tab. 1: Hard Facts und Soft Facts bei Arbeitstechniken, Soft Skills und Projektmanagement

2.1.1 Arbeitstechniken

Unter Arbeitstechniken versteht man einerseits das Wissen um die Planungsmethoden und die Planungsinstrumente einer Auftragsabwicklung oder eines Fertigungsprozesses. Sie sind Strategien in der Analyse und Optimierung von Arbeitsplanung, Prozessplanung und Durchführung. Die allgemeinen Ziele sind meistens Methoden zur Qualitätsverbesserung, zur Kostenreduktion, zur Termintreue, zur Verkürzung der Durchlaufzeiten. Analyse und Optimierung erfolgen immer zielgerichtet auf den angestrebten Output. Arbeitstechniken beschreiben also zum einen optimierte Abläufe und zum anderen verschiedene Methoden der Ideenfindung. Für diese Möglichkeiten der Ideenfindung bei komplexen Aufgabenstellungen werden vor allem Kreativitätstechniken und Problemlösungsmethoden genutzt. Die Aufgabenstellung von möglichst allen Seiten mit unterschiedlichen Themenzugang und verschiedenen Sichtweisen betrachtet, liefert die unterschiedlichsten und innovativsten Lösungsvorschläge. Aufgabe der Arbeitstechniken ist es, Themenstellungen zu strukturieren und eine gewisse Ordnung zu schaffen.

Arbeitstechniken als Methode der Arbeits- und Prozessgestaltung

In jedem Unternehmen und jeder Abteilung laufen Prozesse ab. Ein Prozess ist eine Aneinanderreihung von untereinander verbundenen Aktivitäten und Maßnahmen, um bestimmte Aufgaben zu erfüllen. Diese steuerbaren Prozesse sollen möglichst effizient

und effektiv sein. Für eine optimierte Prozessgestaltung müssen vorher alle Arbeitsschritte erhoben und analysiert werden. Komplexe Unternehmensprozesse werden in einheitliche Prozesse umgewandelt, Teilprozesse in eine Struktur ganzheitlicher Unternehmensprozesse eingegliedert wodurch Fehlerquellen ausgeschaltet werden. Durch diese Vorgangsweise wird für Transparenz, Struktur und optimierte Ergebnisse gesorgt.

„Ein Prozess ist ein klar abgrenzbarer, relativ umfangreicher organisatorischer Ablauf, der die Mitwirkung mehrerer Rollen einer oder mehrerer Organisationen bedingt. ... Ein Prozess ist keine eigenständige Organisation, sondern ist eine Ablaufstruktur, die eine oder mehrere Organisationen horizontal durchläuft.“¹⁴

Das Prozessmanagement befasst sich mit den Abläufen und Strukturen der Gesamtunternehmung, der einzelnen Abteilungen und auch der einzelnen Arbeitsschritte. Es stellt den Aufbau und alle Abläufe einer Organisationseinheit umfassend dar. Die Aufgaben des Prozessmanagements sind die Strukturverbesserung in der Durchführung und in der Organisation, die Optimierung, die Kostenersparnis, die Reduktion von Durchlaufzeiten. Es soll Struktur und Transparenz geschaffen mit dem Ziel der Optimierung.

Die Abläufe können funktionsorientiert oder prozessorientiert betrachtet werden. Die funktionsorientierte Betrachtung orientiert sich an den Anwendungsbereichen (z. B. Personalabteilung, Vertriebsabteilung, usw.). Bei der prozessorientierten Betrachtung ergibt sich die Unterteilung in Hauptprozess und Teilprozesse.

Grundsätzlich unterteilen sich die Unternehmensprozesse in:¹⁵

- Führungsprozesse
- Kernprozesse
- Unterstützungsprozesse

14 Gareis, Roland; Stummer, Michael: Prozesse und Projekte. – 1. Aufl. – Wien: Manz, 2006, S. 53

15 Vgl. Eckardt, Jörg; Sens, Brigitte: Praxishandbuch Integrierte Behandlungspfade. – 1. Aufl. – Heidelberg: Economica, 2006, S. 19

Führungsprozesse laufen auf der Managementebene ab und bilden den Rahmen für die Kernprozesse und die Unterstützungsprozesse. Beispiele für diese Managementprozesse sind strategische Planung, Steuerung und Kontrolle. Kernprozesse erzielen Wertschöpfung und sind die Hauptprozesse im Unternehmen. Beispiele für Kernprozesse sind Auftragsabwicklung und Produktentwicklung. Zur Durchführung der Kerngeschäfte tragen die Unterstützungsprozesse bei, werden aber nicht direkt am Produkt erbracht. Unterstützungsprozesse sind z. B. Support oder Logistik.¹⁶ In den Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen laufen jeweils wieder Hauptprozesse und Teilprozesse ab.

Für die Darstellung der Prozessstruktur einer Unternehmung müssen alle diese Prozesse erfasst, dargestellt und in Gruppen unterteilt werden. Abgebildet werden die zumeist komplexen Prozesse in der sogenannten Prozesslandkarte.¹⁷

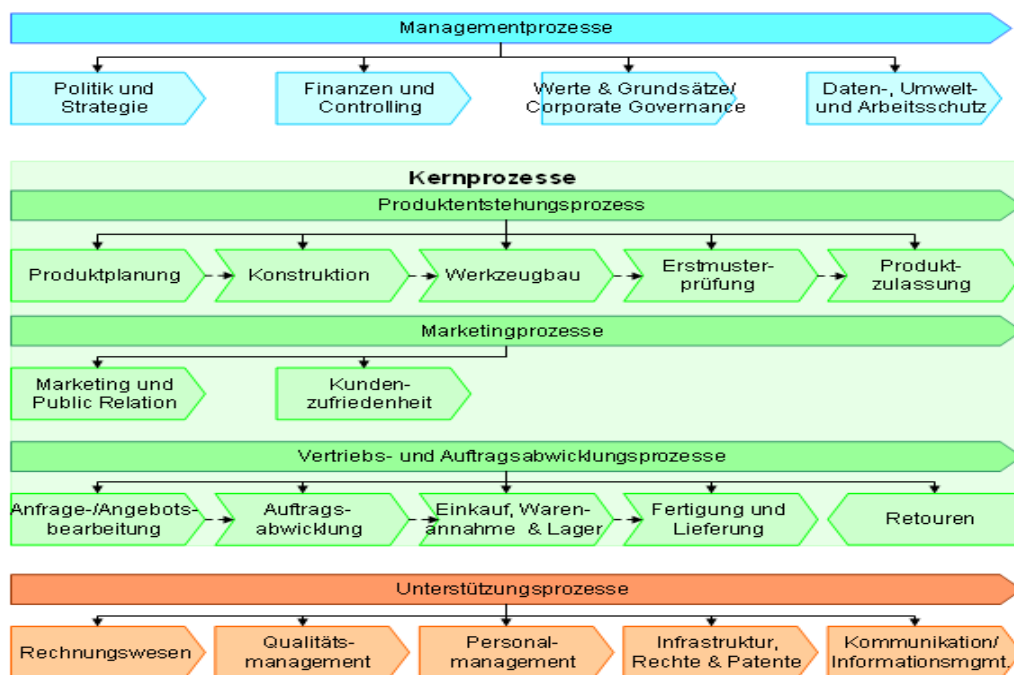


Abb. 1: „Prozesslandkarte“¹⁸

16 Vgl. Eckardt et al., Praxishandbuch, a.a.O., S. 19 ff.

17 Vgl. Gareis et al., Prozesse und Projekte, a.a.O., S. 55

18 http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/e/ed/Wkd_wkd_productionunternehmen1.png, verfügbar am 12. 01. 2011

Die wichtigsten Phasen des Prozessmanagements und somit die wichtigsten Teilbereiche sind: Vorgaben, Erfassung, Gestaltung, Umsetzung, Bewertung und Dokumentation aller Unternehmensprozesse, inklusive aller Vernetzungen und übergreifenden Prozesse und Schnittstellen und die Ermittlung der dazugehörigen Prozesseigner und Prozessverantwortlichen. Die Erhebung und Analyse der Prozesskette von Arbeitsabläufen und Arbeitsschritten ist zeitintensiv.

Die wesentlichen Beteiligten im Prozessmanagement sind Prozesseigentümer, Prozessmanager und das zugehörige Prozessteam.

Das Magische Dreieck¹⁹ beschreibt es im Bereich Prozessmanagement den Zusammenhang zwischen Unternehmensstruktur, Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur als wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis.

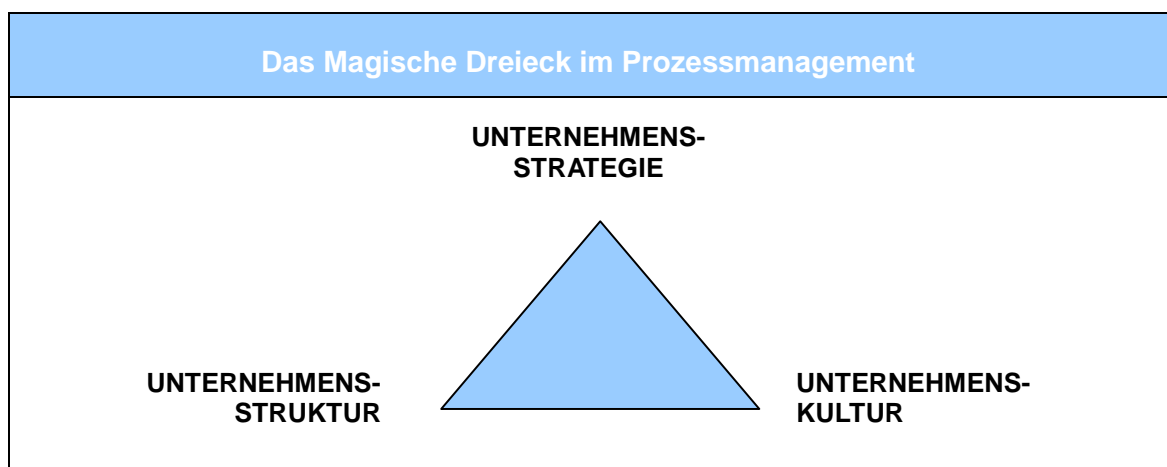


Abb. 2: Das Magische Dreieck im Prozessmanagement²⁰

Hard Facts und Soft Facts im Prozessmanagement

Hard Facts im Prozessmanagement befassen sich mit Prozessgröße, Prozessablauf und Prozessergebnissen. Dazu gehören Prozessvorgaben, Prozessidentifikation, Prozessgestaltung, Prozessumsetzung, Prozessbewertung und Prozessdokumentation.

Mit Soft Facts sind im Prozessmanagement allgemeine und produktspezifische Einflussfaktoren gemeint, wie Personal und Organisation, sowohl im Projektbereich als

19 Vgl. eigene Darstellung, in Anlehnung an: <http://www.manalex.de/d/magisches-dreieck-organisation/magisches-dreieck-organisation.php>, verfügbar am 12. 09. 2010

20 Vgl. eigene Darstellung, in Anlehnung an: Gareis et al., Prozesse, a.a.O., S. 65

auch im Produktbereich. Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterereinbindung, Leitbilder, usw. sollen ein "Unternehmens-Bewusstsein" bei den Mitarbeitern schaffen und Engagement bewirken.

Auch "Projektmanagement" ist ein Prozess mit dem Ziel die gestellten Aufgaben möglichst professionell zu lösen.

Die REFA, der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung e.V., befasst sich u. a. mit Themen wie Arbeit- und Prozessgestaltung, Prozessdatenmanagement, Ressourcenplanung, Kapazitätsplanung, Materialwirtschaft, Planungsmethoden und Planungsinstrumente der Auftragsabwicklung. Für die Optimierung der einzelnen Teilbereiche werden Ausbildungen angeboten, mit den Schwerpunkten Kompetenzvermittlung und Kostenmanagement, Planung und Planungsinstrumente, Fertigungs- und Dienstleistungsorganisation, Bereitstellung und Nutzung von Ressourcen, Lösungsvorschlägen zur Neu- oder Umgestaltung von Arbeitssystemen für wirtschaftliche und humane Arbeitsbedingungen, mit den Ziel Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten.²¹

Arbeitstechniken als Methoden der Ideenfindung

Im Zuge der Ideenfindung sollen neue Lösungen in der Gruppe innerhalb einer kurzen Zeitvorgabe erarbeitet/erreicht werden. In dieser kurzen kreativen Phase arbeiten Personen mit unterschiedlichem Themenzugang und Vorkenntnissen zusammen. Das Problem wird aus verschiedenen Sichtweisen betrachtet. In dieser ersten Phase wird der Umsetzung noch wenig Aufmerksamkeit gewidmet, da die gleichzeitige Beachtung der Realisierbarkeit das Entstehen kreativer Lösungsansätze hemmt. Durch die Anwendung der unterschiedlichen Kreativitätstechniken und Problemlösungstechniken werden viele neue, innovative Lösungsansätze angedacht und kreiert. In den dann folgenden Phasen wird ihre Realisierbarkeit diskutiert und mögliche Antworten gefunden. Die einzelnen Schritte im Suchen neuer Wege sind die kreative Phase, die analytische Phase und die synthetische Phase.

21 Vgl. <http://www.refa.de/home.php>, verfügbar am 08. 01. 2011

Das Hauptmerkmal in der kreativen Phase liegt in der Ideenfindung. In der analytischen Phase rücken Soll- und Ist-Vergleiche und die Machbarkeit in den Vordergrund. In der Synthetischen Phase werden Lösungsansätze zusammengeführt und Entscheidungen gefällt. Anzahl, Gruppengröße und Teilnehmerstruktur sind je nach Themenbereich und gewählter Methode zu unterscheiden. Von großer Wichtigkeit für die späteren Ergebnisse ist, dass in der Kreativen Phase bestimmte Verhaltensregeln dringend eingehalten werden müssen. Wesentlich ist, dass während der kreativen Prozesse keine Kritik an den Ideen, Beiträgen und Lösungsvorschlägen anderer geäußert werden soll. Kreative Ideen sollen zunächst nicht bewertet oder beurteilt werden. Jedes Gruppenmitglied soll seine Gedanken frei äußern können. Killerphrasen und Vorurteilen ist kein Platz einzuräumen.

Soft Facts und Hard Facts

Soft Facts sind alle kreativen Eigenschaften, die der rechten Gehirnhälfte zugeschrieben werden. Hard Facts im Bereich der Arbeitstechniken sind z. B. Analyse und Bewertung der Realisierbarkeit. Diese Prozesse werden der linken Gehirnhälfte zugeordnet.

Arbeitstechniken und Kompetenzen

Auch die Arbeitstechniken sind massiv von den Faktoren Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, Sozialkompetenzen und Personalkompetenzen beeinflusst.

Die Fachkompetenzen und die Methodenkompetenzen spielen bei der Strukturbewertung im Prozessmanagement eine entscheidende Rolle. Bei der Ideenfindung kommen sie in der Synthetischen Phase zum Tragen. In der Kreativen Phase können sie eher hinderlich sein. Die Sozialkompetenzen und die Personalkompetenzen haben im gesamten Bereich der Arbeitstechniken große Bedeutung.

Auch hier lassen sich die Beziehungen in einem Dreieck darstellen. Im Bereich der Ideenfindung beschreibt es den Widerspruch bzw. den notwendigen Konsens zwischen Kreativität, Analyse und Synthese.

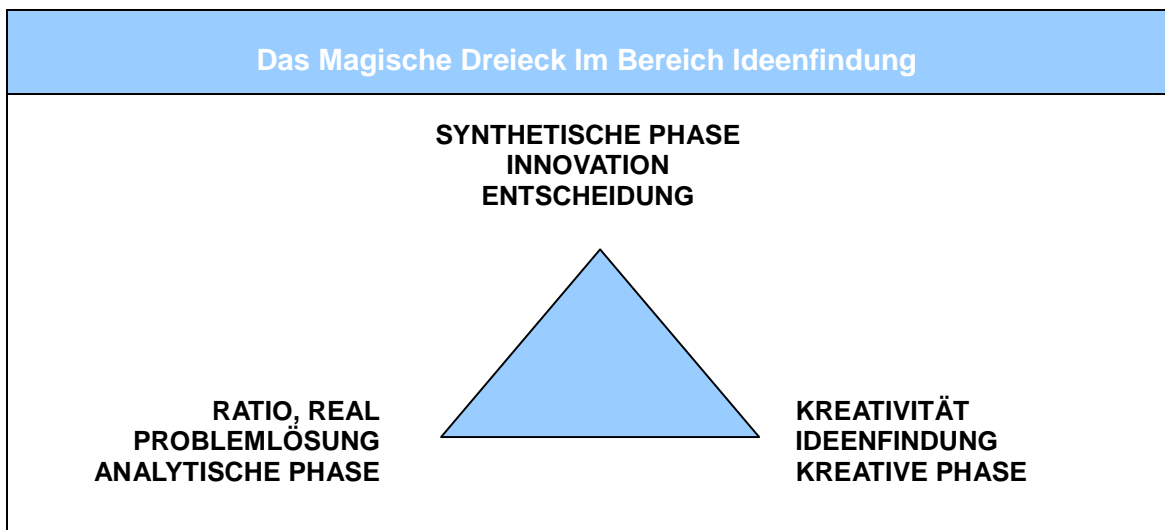


Abb. 3: Das Magische Dreieck im Bereich der Ideenfindung²²

Arbeitstechniken - mögliche Einteilungen

In der Literatur findet sich eine Vielzahl an Arbeitstechniken mit unterschiedlichem Anwendungspotential. Demnach gibt es auch unterschiedliche Kategorisierungsmöglichkeiten. Eine mögliche Einteilung ist die Kategorisierung nach:²³

- Kreativitätstechniken
- Problemlösungstechniken
- Ist-Analysetechniken
- Entscheidungstechniken
- Planungstechniken
- Kommunikationstechniken
- Krisentechniken

Die Kreativitätstechniken dienen der Ideenfindung. Neue Lösungen sollen möglichst innerhalb kurzer Zeit generiert werden. Der Ablauf ist bei allen Kreativitätstechniken der gleiche, durch strukturiertes Vorgehen sollen Werkzeuge und Möglichkeiten zur Problemlösung gefunden werden. Beispiele für Kreativitätstechniken sind Brainstorming, Mind Mapping und die Zukunftswerkstatt.

22 Vgl. eigene Darstellung, in Anlehnung an: <http://www.manalex.de/d/magisches-dreieck-organisation/magisches-dreieck-organisation.php>, verfügbar am 12. 09. 2010

23 Vgl. Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement. – 5. Aufl. – Erlangen: Publics Corporate Publishing, 2007, S. 322

Problemlösungstechniken sind an der Logik orientierte Methoden der Lösungsfindung. Der Ablauf bei Problemlösungstechniken ist immer der gleiche, zuerst wird das Problem analysiert, dann wird auf kreativem Weg nach Lösungen gesucht, diese werden diskutiert und einem Ergebnis zugeführt. Beispiele sind die Delphi Methode, Pro und Kontra und Bionik.

Ist-Analysetechniken funktionieren, wie der Name schon sagt, auf Basis der kritischen Überprüfung der bestehenden Situation. Beispiele sind Interview, Fragebogen, Stichprobeverfahren.

Entscheidungstechniken sind Hilfsmittel oder Arbeitstechniken, bei denen nicht nur nach Lösungen gesucht wird, sondern bei denen zusätzlich in der Gruppe eine Bewertung der Ergebnisse erfolgt. Auf diesem Wege wird die höchstbewertete, also die aus Sicht der Bewerter, beste Lösung gefunden und zur Umsetzung gebracht. Beispiele sind Punktbewertungsverfahren, Nutzwertanalyse und Portfolioanalyse.

Planungstechniken sind Werkzeuge, die zur zielgerichteten Einschätzung der für eine Problemlösung notwendigen Zeit, Kosten und Ressourcen eingesetzt werden. Beispiele sind Zeitplanung, Kostenplanung und Ressourcenplanung.

Kommunikationstechniken sind Moderation, Präsentation und Verhandlungstechnik. Das Beherrschen der Kommunikationsgrundtechniken ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung dieser Techniken. Zu den Grundtechniken zählt das breite Spektrum der Rhetorik mit Gestik, Mimik, Blickkontakt, Körperhaltung, Sprache, Ich-Botschaften, Feedback-Regeln, Aktivem Zuhören und Dialog. Die Gesprächsführungstechniken wie Transaktionsanalyse, konstruktive Kritik, Teamarbeit und Mediation sind ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil.

Bei Krisentechniken werden mögliche Risiken durchgespielt und Gegenmaßnahmen geplant. Im Ernstfall wird durch die getroffenen Vorsorgemaßnahmen Schadensminderung betrieben. Zu diesen Techniken zählt die Szenariotechnik.

2.1.2 Soft Skills

Sobald Menschen aufeinander treffen sind Soft Skills im Spiel. Soft Skills werden auch als außerfachliche Kompetenzen, Schlüsselqualifikationen, Kernkompetenzen oder weiche Faktoren bezeichnet. Die Bedeutung der Soft Skills in der aktuellen Arbeitswelt nimmt ständig zu und man spricht mittlerweile von einer "Rückbesinnung auf die alten Werte" bzw. von einer "Rückkehr der Tugenden".

In der Fachliteratur gibt es über 600 Persönlichkeitsmerkmale, Fertigkeiten und Fähigkeiten auf die der Begriff Soft Skills angewendet wird.²⁴

Soft Skills wurden früher teilweise mit "gesundem Menschenverstand" umschrieben und als "gegeben" angesehen. Heute ist man der Meinung, dass diese Fähigkeiten nicht mehr nur als reine Begabung anzusehen sind, sondern dass sie bis zu einem bestimmten Grad gezielt erlernt werden können.²⁵

Eine Validierung der Soft Skills eines Menschen ist nicht möglich. Mittels Persönlichkeitstest können momentane persönliche Dispositionen eines Individuums abgefragt werden. Welche Kompetenzen tatsächlich in Erscheinung treten, hängt z.B. auch vom Zuständigkeitsbereich im Unternehmen ab.²⁶

Waren in der Vergangenheit für den beruflichen Aufstieg eher Fachkompetenzen (Hard Skills, Hard Facts) von Vorteil so legen die Unternehmen mittlerweile viel mehr Wert auf Fähigkeiten wie Führung, Teamarbeit, persönliches Auftreten, Motivation, soziales Miteinander. Soft Skills sind aber eher als Zusatzqualifikation zu sehen und nicht unbedingt als Konkurrenz zu den fachlichen Qualifikationen.²⁷

24 Vgl. Webler: Seminarmaterial, a.a.O., S. 1

25 Vgl. Lüdemann, Carolin; Lüdemann, Heiko <info@coachacademy.de>: Soft Skills Basic I. eBooklet No. 18. <URL: http://coachacademy.de/.../CA%20eBooklets%20Gratis/ca_ebooklet_18_soft_skills_basic_1.pdf>, verfügbar am 07. 07. 2010

26 Vgl. Schmid, Kurt; Hafner, Helmut: Soft-Skills Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung - Explorative Studie im Auftrag des AMS. Wien: ibw-Schriftenreihe Nr. 140, 2008, S. 4, URL: <www.ibw.at/html/fb/fb140.pdf>, verfügbar am 12. 12. 2010

27 Vgl. Schmid et al., Soft-Skills Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, a.a.O., S. 3

Definition

„Soft Skills sind alle Kompetenzen, die neben der reinen Fachkompetenz den beruflichen und privaten Erfolg bestimmen. Dazu zählen vor allen Dingen soziale Kompetenz, kommunikative Kompetenz und methodische Kompetenz. Dazu kommen Aspekte wie interkulturelle Kompetenz, emotionale Kompetenz oder personale Kompetenz. Diese Kompetenzfelder sind nur unscharf voneinander zu trennen. Die einzelnen Kompetenzen haben große Schnittmengen und viele Abhängigkeiten. Soft Skills beziehen sich vor allen Dingen auf Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich der Kommunikation, Ausstrahlung und Arbeitstechniken.“²⁸

Soft Skills sind Kompetenzen und keine Qualifikationen. Erst ca. in den letzten 10 Jahren ist die Wichtigkeit der Soft Skills im Berufs- und Unternehmensalltag bewusster geworden. Mittlerweile werden in der Praxis für die jeweiligen Berufe und Berufsgruppen bestimmte Soft Skills-Profile im Personalauswahlverfahren berücksichtigt.

Die Beziehungen zueinander lassen sich wieder in einer Dreiecksform darstellen. Das Magische Dreieck im Bereich der Soft Skills beschreibt die Zusammenhänge zwischen Unternehmung, Hard Skills und Soft Skills. Abhängig von der Position ist ein unterschiedliches Maß an Hard und Soft Skills erforderlich.

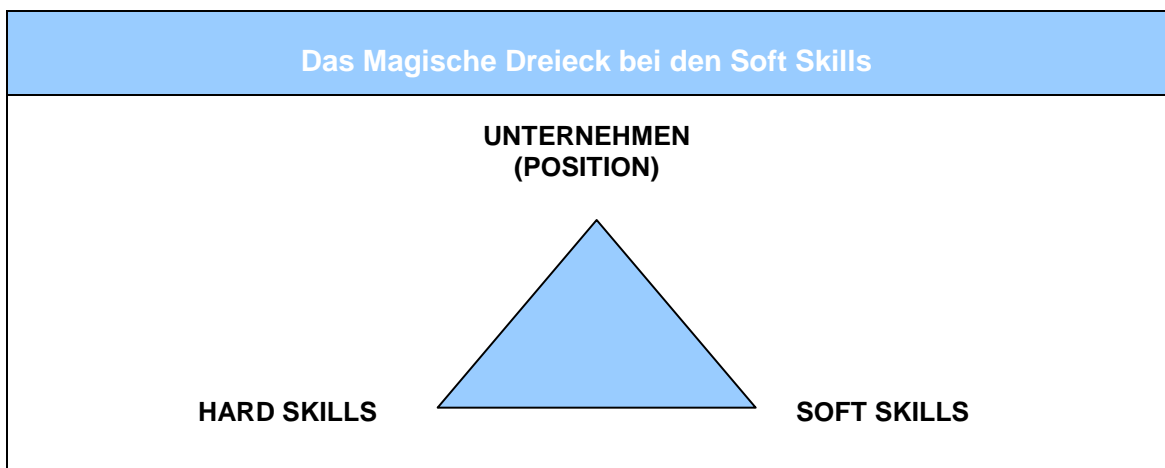


Abb. 4: Das Magische Dreieck bei den Soft Skills²⁹

28 <http://www.soft-skills.com/karriere/softskills/definition.php>, verfügbar am 10. 10. 2010

29 Vgl. eigene Darstellung, in Anlehnung an: Schmid et al., Soft-Skills Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, a.a.O., S. 24

Großes Augenmerk wird auf die Soft Skills gelegt nachdem in Studien ihre Wirkung erforscht und herausgefiltert wurde. Die weichen Faktoren bewirken hohe soziale und emotionale Kompetenz. In Unternehmen, die auf die Entwicklung von Soft Skills achten, ist beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit höher, das Wissensmanagement funktioniert besser und die Ergebnisse sind deutlich effektiver. Soft Skills erleichtern Unternehmen und Mitarbeitern den technologischen und gesellschaftlichen Wandel.³⁰

Soft Skills - mögliche Einteilungen

Einteilung nach Erlernfähigkeit:³¹

- erlernbare Soft Skills sind z. B. Rhetorik, Gesprächsführung
- kaum erlernbar hingegen sind z. B. Schlagfertigkeit, Verhandlungsführung und Stressverhalten
- nicht erlernbare Soft Skills sind z. B. das Temperament

Einteilung nach Sichtbarkeit:³²

- äußerliche Kompetenzen sind für alle wahrnehmbar (z. B. Ausstrahlung)
- innerliche Kompetenzen sind nicht oder nicht sofort sichtbar (innere Antreiber)

Einteilung nach Einsetzbarkeit:³³

- eher beruflich nutzbare Soft Skills sind z. B. Führungskompetenzen
- eher privat nutzbare Soft Skills sind Kinderliebe, Nachsicht und Geduld

Räumliche Soft Skills nach dem Motto "Andere Länder andere Sitten" sind:³⁴

- globale Kompetenzen wie Integrationsfähigkeit und Sensibilität
- interkulturelle Kompetenzen: Toleranz, Neugier, Offenheit, Freiheit von Vorurteilen.

30 Vgl. Mühleisen, Stefan; Oberhuber, Nadine: Karrierefaktor Soft Skills. – 1. Aufl. – Freiburg: Haufe, 2005, S. 21 ff.

31 http://www.go-jobware.de/wiki/Soft_Skills, verfügbar am 15. 01. 2011

32 Grundlach, Carsten; Jochem, Roland: Praxishandbuch Six Sigma. – 1. Aufl. – Düsseldorf: Symposion Publishing, 2008, S. 113

33 http://www.go-jobware.de/wiki/Soft_Skills, verfügbar am 15. 01. 2011

34 Vgl. Grundlach et al., Praxishandbuch, a.a.O., S. 113

- regionale/lokale Kompetenzen: Wissen und Anwendung von regionalen Sitten und Gebräuchen bis hin zur regionalen Sprache.

Einteilung nach Kompetenzen:³⁵

- Soziale Kompetenz
- Kommunikative Kompetenz
- Personale Kompetenz
- Führungskompetenz
- Methodenkompetenz
- Mentale Kompetenz

Eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Schlüsselqualifikation zu den einzelnen Kompetenzen ist nicht möglich, da sich die Themenbereiche überschneiden. Die **Soziale Kompetenz** umschreibt die Persönlichkeitsmerkmale eines Menschen und seine Verhaltensweisen. Zur Sozialen Kompetenz zählen Kommunikation, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit aber auch Einfühlungsvermögen und Toleranz. Die **Kommunikative Kompetenz** umfasst indirekte und direkte Kommunikation. Dazu zählen Rhetorik, Präsentation, sowie Moderation bis hin zum Small Talk. Bei der **Personalen Kompetenz** geht es um persönliche Einstellungen, um die eigene Selbsteinschätzung und um gesammelte Erfahrungen. Dazu zählen Fähigkeiten wie Selbstvermarktung, Selbstbewusstsein und Umgangsformen. Auf dieser Kompetenz basieren alle übrigen Kompetenzen eines Menschen. Zu den **Führungskompetenzen** zählen: Entscheiden und Delegieren, Mitarbeiterführung und Motivation, Zeitplanung und Verantwortung. Unter **Methodenkompetenz** oder Umsetzungscompetenz fallen alle gesetzten, zielgerichteten Aktivitäten und Handlungen, die durch die eigene Willenskraft gesteuert sind und für die systematische Umsetzung der Aufgaben erforderlich sind. Zur Methodenkompetenz zählt z. B. das Präsentieren oder die Moderation. Bei der **Mentalen Kompetenz** geht es um das systematische Denken, und das Lern- und Leistungsvermögen eines Individuums. Durch den Einsatz bestimmter Übungstechniken können die mentalen, die physischen und die emotionalen Fähigkeiten weiterentwickelt und optimal genutzt werden. Mentale Stärke ist die optimale Mischung aus Selbstvertrauen, Gefühl und Energie.

Einflussfaktoren der Soft Skills

Beeinflusst werden die Soft Skills eines Menschen durch Erziehung und Familie, Gesellschaft und Kultur, Religion, Ideale und persönliche Erfahrungen.³⁶

Erziehung und Familie als Einflussfaktor:

Das Umfeld, in dem ein Mensch groß wird, prägt die Skills. Wenn alles gut läuft, darf ein Kind in Liebe, Achtung und Anerkennung groß werden und Unterstützung und Förderung erfahren. Die positive Erfahrung dieses Umfeldes kann und wird zeitlebens Stütze sein. Es kann aber auch vieles nicht so gut laufen. Negative Erlebnisse aus der Kindheit, beeinträchtigen das weitere Leben. Es bedarf einer betreuten Aufarbeitung und dies ist meist ein sehr leidvoller langer Weg.³⁷

Gesellschaft und Kultur als Einflussfaktor:

Kulturelle Einflussfaktoren, Gesetzgebung und Werteverhalten einer gesellschaftlichen Einheit regeln und beschränken. Je weiter man sich räumlich von dieser Einheit entfernt umso unterschiedlicher sind die neuen "Umgebungsbedingungen". Die Prägung der Umgebung, in der man aufgewachsen ist, muss durch die Umgebungsbedingungen des neuen Standorts (Kontinents) ergänzt bzw. daran angepasst werden.³⁸

Religion als Einflussfaktor:

Die Prägung durch die Religion, deren Wertvorstellungen speziell Richtung Ethik- und Moral gehen, kann sehr einengend sein. Strenge Religionskulturen in unserer freien westlichen Welt leben zu müssen, ist für die junge Generation nicht leicht. Und alte eingefahrene Kirchensysteme, die oft nur mehr wenig mit den Botschaften des/der Begründer gemein haben, und die der Evolution keine Möglichkeit geben, versäumen wichtige Weichenstellungen und Förderungsmöglichkeiten ihrer Mitglieder.

Eigene Erfahrung als Einflussfaktor:

Die Erfahrungen die jeder Mensch macht, die Zuwendung oder Ablehnung die er wahrnimmt und erfährt, prägen auch das Verhalten. Das Sammeln dieser Erfahrungen beginnt in der Kindheit, geht über Kindergarten und Schule, Studium und Beruf, zieht sich also durch das ganze Leben und endet mit dem Tod.

36 Vgl. Moritz et al., Soft Skills, a.a.O., S. 42 ff.

37 Vgl. Lauster, Peter: Selbstbewusstsein. Hamburg: Rohwohl, 2010, S. 39 ff.

38 Vgl. Moritz et al., Soft Skills, a.a.O., S. 43 ff.

Ideale als Einflussfaktor:

Junge Menschen gehen voll Enthusiasmus ins Berufsleben, sind voller Ideale und wollen Ihre Vorstellungen verwirklichen. Leider holt sie der sogenannte Berufsalltag meistens in kurzer Zeit ein und zerstört die Idealvorstellungen. In dieser Realität Wunschvorstellungen nicht abzuschreiben ist nicht immer einfach. Die Realität kann aber auch heilsam sein, speziell dann, wenn der junge Mensch erkennen darf, dass er abgehobenen Vorbildern nachgeeifert hat.

Wirkung/Auswirkungen der Soft Skills

Soft Skills haben Auswirkungen im privaten und im beruflichen Umfeld. Im privaten Bereich sind die Auswirkungen in Lebensglück, Lebensfreude, Zufriedenheit und Gesundheit deutlich sichtbar. Positive Soft Skills regen zu Höhenflügen an. Ein negatives Umfeld ist ein Verstärker für physische und psychische Krankheiten.

Im Berufsalltag bzw. für die Unternehmen gilt, dass Mitarbeiter im Umfeld positiver Soft Skills deutlich mehr zum Unternehmenserfolg beitragen. Im Umfeld negativer Soft Skills steigen Arbeitsplatzfluktuation und Fehlleistungen stark an.

Bedeutung in Team/Gruppe

In einem Team gibt es neben Kontakten, Kommunikation, Aufgaben und Herausforderungen auch unausgesprochene Regeln. Das Wissen der Antworten bzw. Lösungen zu Fragen wie:

Wie gehen wir miteinander um? Wie gehen wir mit uns selbst um? Was spielt sich auf fachlicher, menschlicher und persönlicher Ebene ab. Was ist offensichtlich, was ist nicht offensichtlich, was ist wahrnehmbar? Welche Motive, Wertvorstellungen und Bedürfnisse habe ich? Welche Motive, Wertvorstellungen und Bedürfnisse hat die Gruppe? Welche Reaktionen rufen Extremsituationen hervor?,

hilft der Zusammenarbeit im Team. Das Beherrschen der Kommunikation auch in Extremsituationen, den Überblick in hektik- und Paniksituationen zu behalten und richtig zu reagieren, ist von enormer Bedeutung für die Gruppe. Der Umgang mit erwarteten und unerwarteten Situationen und Ereignissen zeigt, wie gut ein Team wirklich ist.

Anwendung und Einflussbereiche

Die zunehmende Beachtung der Soft Skills in der Praxis sagt viel über die Bedeutung und Wichtigkeit aus. Die Berücksichtigung der Soft Skills-Einflüsse und deren Folgewirkungen, zahlt sich aus. Soft Skills positiv geschult, angewandt, und genutzt fördern die persönliche Zufriedenheit, das menschliche Miteinander und den Unternehmenserfolg.

Soft Skills und Synergien

- bezogen auf die Einzelpersonen
- bezogen auf die Gruppen

Die einzelnen Kompetenzbereiche können nicht eindeutig voneinander getrennt werden. Es gibt Überschneidungen von z. B. sozialen und personalen Kompetenzen. Während ein Teil der Kompetenzen trainiert und verbessert werden kann sind andere nicht oder nur sehr schwer veränderbar. Das Gesamtbild der Soft Skills ist aber positiv veränderbar.

Bezogen auf eine Gruppe muss es das Ziel sein, dass sich im Team die unterschiedlichen Schlüsselqualifikationen ergänzen und die Stärken des jeweiligen Teammitgliedes optimal genutzt werden.

Hard Facts und Soft Facts

Die Hard Facts bei den Soft Skills sind neben dem Intelligenzquotienten und der Emotionalen Intelligenz alle Sollwert-Merkmaldefinitionen dieses Bereichs.

Zu den Soft Facts zählen alle Begriffe, Eigenschaften und Merkmale, die diesem Themenbereich zugeordnet sind. Die Anzahl der zugeordneten Schlüsselqualifikationen steigt täglich.

2.1.3 Projektmanagement

Projektmanagement nach DIN-Norm Definition (DIN 69901-5:2009-01) ist die: *„Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“*.³⁹

39 <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>, verfügbar am 10. 08. 2010

Im Wesentlichen versteht man unter Projektmanagement also alle Aufgaben, Techniken und Tätigkeiten, die zur Organisation, Koordination und Durchführung eines Projektes notwendig sind, um es erfolgreich abzuschließen. Dazu zählen auch das Führen eines Projektteams, die Projektüberwachung und -kontrolle und die Beachtung des Zeit- und Kostenrahmens in jeder Phase des Projektes. Projektmanagement ist ein im Unternehmen ablaufender Prozess.

Im PMBoK® Guide (Guide to the Project Management Body of Knowledge), der vom Project Management Institute, USA, herausgegeben wird, wird das Projektmanagement in die folgenden Bereiche unterteilt:

Projektmanagementbereiche nach PMBoK® Guide	
Beschaffungsmanagement	Procurement Management
Inhalts- und Umfragemanagement	Scope Management
Integrationsmanagement	Integration Management
Kommunikationsmanagement	Communication Management
Kostenmanagement	Cost Management
Personalmanagement	Human Resource Management
Qualitätsmanagement	Quality Management
Risikomanagement	Risk Management
Terminmanagement	Time Management

Abb. 5: Projektmanagementbereiche nach PMBoK®Guide

Das Beschaffungsmanagement umfasst alle Maßnahmen der Ressourcenbeschaffung im engeren und weiteren Sinn. Das Inhalts- und Umfragemanagement befasst sich mit allen Aufgaben und Tätigkeiten, die für die Erfüllung des Projektes notwendig sind. Das Integrationsmanagement beschäftigt sich mit allen Schritten, die bei der Zusammenführung eines Projektes auftreten. Das Kommunikationsmanagement befasst sich mit dem ordnungsgemäßen Kommunikations- und Informationsfluss. Die Aufgaben des Kostenmanagement sind das Projektbudget und dessen Einhaltung. Projektteam, dessen Können, Entwicklung, Aufgaben und Ressourcen gehören zum Themenkreis des Personalmanagements. Das Qualitätsmanagement befasst sich mit allen

Qualitätsthemen und Qualitätsrichtlinien eines Projektes. Das Risikomanagement hat Projektrisiko, Risikoanalysen und die möglichen Gegensteuerungsmaßnahmen zum Inhalt. Und zum Terminmanagement zählen der dem Projekt gegebene Zeitrahmen und dessen Einhaltung.⁴⁰

Das Project Management Institute (PMI) definiert Projektmanagement folgendermaßen: „*Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements*“ (*Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.*).⁴¹

Was ist ein **Projekt**?

"Projekte und Programme sind temporäre Organisationen, die von Unternehmen zur Durchführung umfangreicher, relativ einmaliger Prozesse eingesetzt werden."⁴²

Projektmanagement lässt sich in folgende **Teilbereiche** gliedern:⁴³

- Organisations- und Funktionsbereich
- Personeller, psychologischer und sozialer Bereich
- Instrumente- und Technikenbereich

Beim Funktions- und Organisationsbereich stehen folgende Themenbereiche im Vordergrund: Ingangsetzen, Inganghalten und Abschließen von Projekten, Festlegen der Projektgremien und Rollen, Bildung der Projektgruppe, Kompetenzregelung. Der personelle, psychologische und soziale Bereich beschäftigt sich mit Themen wie Personaleinsatz, Qualifikation, Teamleitung, Zusammenarbeit, Gestaltung sozialer

40 Vgl. Mayr-Kern, Irmgard Anna: Vergleich gängiger Projektmanagementstandards und deren Anwendbarkeit in internationalen IT Abteilungen. – 2010. – S. 54 ff. Mittweida, Hochschule (FH), Wirtschaftswissenschaften, Masterarbeit, 2010

41 <http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>, verfügbar am 10. 08. 2010

42 Gareis et al., Prozesse und Projekte, a.a.O., S. 58

43 Vgl. Witschi, Urs; Kuster, Jörg; Lippmann, Robert; ..: Projekt-Management. Der Leitfaden der Stiftung BWI zu Teamführung und Methodik. – 6. Aufl. – Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1999, S. 1.1 ff. (Loseblattsammlung)

Prozesse. Im Bereich Instrumente und Techniken geht es um die im Projektmanagement angewandten Planungs- und Organisationswerkzeuge.⁴⁴

Das Magische Dreieck im Projektmanagement

Das sogenannte "Magische Dreieck" umschreibt die Faktoren Leistung, Zeit und Kosten, einschließlich der wechselseitigen Abhängigkeiten. Gutes Projektmanagement soll dieses Dreieck optimieren.

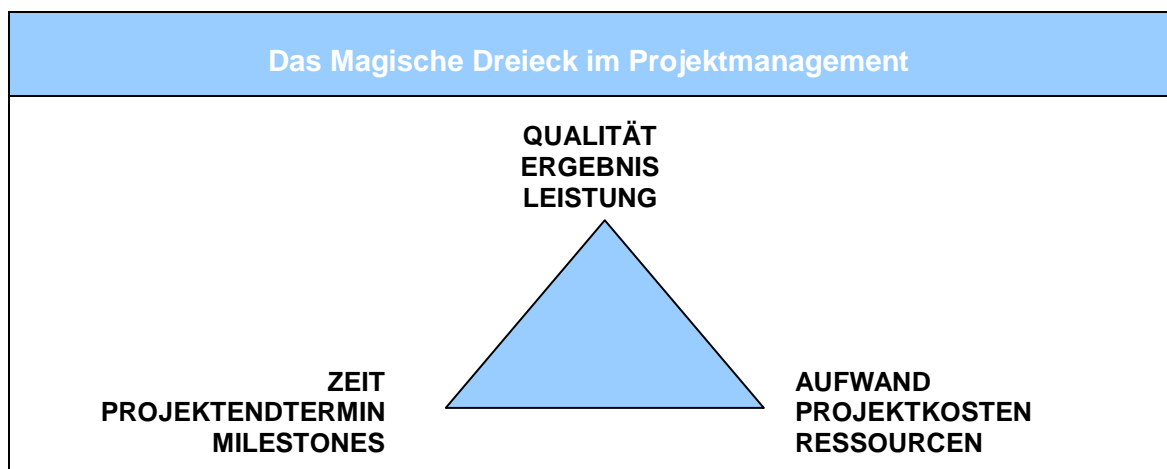


Abb. 6: Das Magische Dreieck im Projektmanagement⁴⁵

Projektphasen

Im Vorfeld eines Projektes tritt eine Problemstellung auf oder wird eine Idee geboren. Die mögliche Umsetzung, d. h. die Machbarkeit, wird geprüft. Wird diese Aufgabenstellung als Projekt identifiziert, so durchläuft es immer bestimmte Projektphasen. Im Wesentlichen unterteilen sich diese Projektphasen oder Teilprozesse in die Abschnitte

- Projektstart
- Durchführung und Steuerung
- Abschluss

44 Vgl. Witschi et al., Projekt-Management, a.a.O., S. 1.2

45 Vgl. eigene Darstellung, in Anlehnung an: Litke, Hans-Dieter; Kunov, Illona: Projektmanagement. – 5. Aufl. – Planegg/München: Haufe, 2007, S. 16

Die Art und Weise des Projektstarts ist ein wichtiger Punkt für den gesamten Projektverlauf. Die Projektstartphase beginnt mit dem Projektstart-Workshop oder Kick-off Meeting.⁴⁶ In diesem Workshop werden sämtliche zur Projektplanung gehörenden Themen, Werkzeuge und Instrumente projektbezogen erstellt. Dazu gehören unter anderem sachliche, zeitliche und soziale Projektabgrenzung und Kontextanalyse. Im Zuge der Abgrenzung geht es darum, die Interessen der Stakeholder zu ermitteln und klar abzugrenzen. Die Zielvorgaben müssen klar, eindeutig und schriftlich ausformuliert werden.⁴⁷ Die Kommunikation und Information über die Überprüfung der Ziele erfolgt nach den sogenannten SMART-Kriterien⁴⁸

S:	spezifisch	Ziele müssen eindeutig und präzise formuliert sein
M:	messbar:	Zielerreichung muss messbar sein
A:	aktiv:	Ziele müssen aktivitätsorientiert sein
R:	realistisch:	Ziele müssen erreichbar sein
T:	terminiert:	Ziele müssen klare Terminvorgaben haben

Weiters wird in dieser Phase der Zeitrahmen, in dem das Projekt abläuft, festgelegt und Beginn und Ende ereignisgebunden fixiert. Das Projektteam mit entsprechendem Know-how wird zusammengestellt, ProjektleiterIn bestimmt und Projektrollen vergeben. Außerdem erfolgt in der Startphase die Planung von Ressourcen (Finanzen, Material, Personal, Zeit), Aufgaben, Abläufen, Strukturen, Kosten, Budget, Qualität. Es wird eine Projektstruktur entwickelt. Zeitpläne mit den einzelnen Milestones werden festgelegt und Risikoanalysen durchgeführt. Im Zuge der Arbeitspaketspezifikation werden Zuständigkeiten und Befugnisse geklärt. Die Festlegung der Kommunikationswege stellt sicher, dass jedes Projektteammitglied stets über die erforderlichen Informationen verfügt. Besonderes Augenmerk wird auf die ordnungsgemäße Projektdokumentation gelegt. Alle wesentlichen Informationen werden im Projektauftrag zusammengefasst. Der Projektauftrag ist für die Vertragspartner eine bindende Vereinbarung.⁴⁹

46 Vgl. Vorderegger, Dietmar; Bachler, Herbert: Projektmanagement Praxis. – 1. Aufl. – Salzburg: Vorderegger Verlag, 2009, S. 42 ff.

47 Vgl. Auchmann, Maria; Berger, Christoph; Feierfeil, Gerlinde; ...: Projekt-Management-Step by Step. – 1. Aufl. – Wien: Manz, 2007, S. 43 ff.

48 Vgl. Buchacher, Walter; Wimmer, Josef: Das Selbst-Coaching-Seminar. – 1. Aufl. – Wien: Linde, 2010, S. 22

49 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 43 ff.

In der Durchführungs- und Steuerungsphase erfolgt die Projektdurchführung ausgerichtet auf das Ziel. Im Zuge der Steuerungs- bzw. Controllingsphase erfolgen laufende Kontrollen und Abgleiche in Hinblick auf den zeitlichen Projektfortschritt und die Kosten. Ist die Zielerreichung gefährdet oder treten Abweichungen auf, werden umgehend entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet bzw. Planänderungen vorgenommen.

Der Teamleitung und Mitarbeiterführung, dem Projektmarketing und dem laufenden Berichtswesen, in Form von Zwischenberichten, Protokollen, Statusberichten und Kontrollen, sowie der Projektdokumentation im Handbuch, kommt in dieser Phase große Bedeutung zu. Die Kommunikation und Information über Arbeitsfortschritt, Termineinhaltung und Kosteneinhaltung trägt wesentlich zum Projekterfolg bei.

Generell gilt: je besser die Planung desto besser die Koordination. Je nach der Komplexität des Projektes (Mikro- oder Makroprojekt) können in diese Phase auch noch Schnittstellenabgleiche mit anderen Projekten fallen.

In diesem Teilbereich sind Kommunikation, Steuerung, Kontrolle, Flexibilität, Teamführung, richtiger Umgang mit Spannungen zwischen Mitarbeitern, Identifikation mit dem Projekt und Professionalität, von entscheidender Bedeutung für das Projekt.

In der Abschlussphase erfolgen die Projektübergabe und der Abschluss des Projekts. Aufgaben in diesem Abschnitt sind die Präsentation der Ergebnisse, die Projektübergabe und Projektabschluss. Es erfolgt eine Projektbeurteilung nach den Vorgabekriterien. Die Projektdokumentationen (Handbuch, Ergebnisse, Erläuterungen, ...) und der Abschlussbericht werden fertiggestellt und Projektabschlussmarketing betrieben. Die abschließenden Arbeiten sind die Durchführung der Erfolgskontrolle durch eine Projektevaluierung, das Festhalten von Projektreflexionen zur Erfahrungssicherung (Schlussfolgerungen und lernen aus Fehlern), eine mögliche Definition von Folgeprojekten und die Auflösung der Projektorganisation.

Nützliche Instrumente bei der Aufgabenerfüllung im Projektmanagement sind⁵⁰:

- Betrachtungsobjektplan: Im Betrachtungsobjektplan werden Infrastruktur, Organisationsmittel, Programmpunkte, Marketingmaßnahmen, Abrechnung, Abschlussbericht, Dokumentationen usw. festgelegt bzw. festgestellt.
- Projektstrukturplan: Im Projektstrukturplan wird das Projekt in Teilaufgaben unterteilt, die planbar und kontrollierbar sind. Diese Teilaufgaben werden in der richtigen logischen und der richtigen zeitlichen Abfolge geplant. In diesem Strukturplan sind alle Aufgaben und Teilaufgaben systemisch, prozessorientiert und übersichtlich erfasst. Der Projektstrukturplan ist somit die Basis für die Terminplanung, die Aufgabenverteilungsplanung, die Ressourcen- u. Kostenplanung, die Koordination, das Controlling usw.
- Meilensteine und Meilensteinplan: Um die Grobstruktur eines Projektes besser zu erkennen werden Meilensteine am Ende wichtiger Abschnitte festgelegt.
- Terminplan: Im Terminplan werden alle Aufgaben mit ihrem geschätzten Zeitbedarf erfasst.
- Arbeitspaketspezifikation: festgelegt werden Arbeitspaketinhalte, Nicht-Inhalte, Ergebnisse und Kriterien für die Messung des Leistungsfortschrittes. Durch die genaue Definition der Arbeitspakete sollen Überschneidungen und Lücken bei der Projektdurchführung vermieden werden.
- Balkenplan: Im Balkendiagramm werden alle Tätigkeiten mit ihrem Zeitbedarf abgebildet.
- Funktionendiagrammplan: In diesem Plan werden alle Verantwortlichkeiten für Aufgaben geplant und dokumentiert.
- Ressourcenplanung: In der Ressourcenplanung wird der notwendige Bedarf je Teilaufgabenperiode ermittelt und geplant.
- Kostenplanung: In der Kostenplanung werden alle im Projekt notwendigen und eingesetzten Mittel wertmäßig geplant, erfasst und verglichen.
- Risikoplanung: Hier werden alle Möglichkeiten, die den Projekterfolg verhindern könnten, erfasst und bewertet. Mögliche Gegenmaßnahmen und Korrekturen werden durchgespielt. Die Art des Risikocontrollings und der Risikodokumentation werden festgelegt.

50 Vgl. Dorau, Ute; Projektmanagement. Übungen, Lösungen, Tipps, Tools. – 1. Aufl. – Freiburg i. Br.: Haufe, 2004, S. 27 ff. und
Vgl. Berger, Christoph; Schubert, Karin: Projektmanagement. Mit System zum Erfolg. – 1. Aufl. – Wien: Manz, 2002, S. 86 ff. und
Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 65 ff.

Hard Facts und Soft Facts im Projektmanagement

Die Hard Facts im Projektmanagement sind Kosten, Zeit und Leistung, deren Zusammenspiel im eingangs erwähnten Magischen Dreieck optimiert wird. Die Soft Facts⁵¹ im Projektmanagement sind Organisation, Kultur und Beziehungen. Hard Facts und Soft Facts sind für ein erfolgreiches managen von Projekten entscheidend.

Soft Fact "Projektorganisation"

Die Projektbeteiligten oder Stakeholder sind alle, die von dem Projekt betroffen sind oder ein Interesse daran haben. In erster Linie sind das die Auftraggeber/Unternehmensleitung/Finanziers, der Projektleiter und das Projektteam. Je nach Projekt können auch Kunden, Lieferanten, Sponsoren, Allgemeine Öffentlichkeit, usw. Stakeholder sein. Die Durchführung und Auswertung einer Stakeholderanalyse bildet den Grundstein für den Kommunikationsplan.

Soft Fact "Projektkultur"

Denkhaltungen, Einstellungen und Verhaltensweisen aus der Unternehmenskultur wirken sich auch in der Projektkultur aus. Im Zuge des Projektstarts werden im Projekthandbuch Regeln und Normen festgelegt, die für das Projektteam gelten. Dazu gehören u. a. organisatorische Regeln, Sprache und Kommunikationsformen, Arbeitsraum, gewünschte Verhaltens- und Arbeitsweisen.

Um die Projektkultur und das Wir-Gefühl im Projektteam zu stärken werden oftmals in der StartUp-Phase eines Projekts gemeinsame Projektlogos und Projektleitbilder geschaffen und gemeinsame soziale Aktivitäten gesetzt. Dadurch soll die Identifikation der Projektmitglieder mit dem Projekt hergestellt bzw. verbessert werden. Das Einhalten der Regeln durch die Teammitglieder ist für eine gute Projektkultur wichtig.⁵²

Soft Fact "Projektbeziehungen"

Die Projektbeziehungen unterteilen sich in die Beziehung der Teammitglieder zum Projekt, in die Beziehung der Teammitglieder untereinander und die Beziehung der Team-

51 Vgl. Litke, Hans-Dieter: Projektmanagement. - 5. Aufl. - München: Hanser, 2007, S. 257

52 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 94 ff.

mitglieder zu den Stakeholdern. Die Beziehung, die die Teammitglieder zur Projektaufgabenstellung haben, ihre Einstellung und Bewertung über die Sinnhaftigkeit des Projektes und ihre Motivation haben wesentlichen Einfluss auf den Einsatz und das Engagement und somit auf das Projektergebnis. Die persönliche Beziehung unter den Teammitgliedern (wer kann mit wem, wer kann mit wem nicht) kann bei der Zusammenstellung eines Projektteams nicht immer berücksichtigt werden. Daher muss es gelingen, bestehende Differenzen und Antipathien im Team dem Projekt hintanzustellen. Die Beziehung, die die Teammitglieder zum Projektauftraggeber haben, ihre Einstellung und Assoziationen, spiegeln sich in der Motivation und somit im Arbeitsinsatz wieder. Auch hier gilt wieder: ein motiviertes Team kann Berge versetzen, ein unmotiviertes Team kann nur mäßige Projektergebnisse erreichen.

Das Projektteam an sich setzt sich zusammen aus dem Projektleiter (und Projektverantwortlichen) und den Teammitgliedern. Die Hauptaufgaben des Projektleiters und somit seine Anforderungsprofile sind Ziele setzen, Aufgabendelegation, Entscheidung, Motivation, Terminkontrolle, Fehlerkorrektur, Analyse und Kontrolle. Kriterien für das Team und die Zusammensetzung des Teams sind Teamgröße, Altersstruktur, entsprechende Mischung an themenspezifischen Fachleuten und Spezialisten. Für Teamleiter und Teammitglieder sind fachliche und soziale Kompetenzen von Bedeutung.

Das Team wird anhand der beobachteten Entwicklungsschritte wie Führung, Qualifikation, Engagement, Klima, Leistungsniveau, Rolle der Organisation, Arbeitsmethoden, Organisation, Kritik, Persönliche Weiterentwicklung, Kreativität, und Beziehungen zu anderen Gruppen bewertet.⁵³

Neben dem erfolgreichen Team sind für den Projekterfolg die Wahl der entsprechenden Arbeitstechniken und die Beachtung der Soft Skills entscheidend.

53 Vgl. Francis, Dave; Young, Don: Mehr Erfolg im Team. – Neuaufl. – Hamburg: Windmühle, 1998, S. 77 ff.

2.2 Arbeitstechniken

„Die Arbeitstechnik umfasst Methoden, Techniken und Instrumente, welche eine Strukturierung, Standardisierung oder Vereinfachung von Aufgaben und Arbeitsprozessen ermöglichen.“⁵⁴

Arbeitstechniken stellen Hilfsmittel dar, die den Arbeitsauflauf erleichtern und standardisieren. Sie geben dem Ablauf eine gewisse Struktur und lassen sich unterteilen in:⁵⁵

- kreative Techniken
- analytische Techniken
- synthetische Techniken

2.2.1 Kreative Techniken

Die Kreativen Techniken werden eingesetzt, um möglichst viele neue Lösungsansätze in verhältnismäßig kurzer Zeit zu erreichen. Diese Techniken können in Gruppenarbeit praktiziert werden. Sie können aber auch von Einzelpersonen angewendet werden. Zu den Kreativen Techniken zählen⁵⁶:

- Brainstorming
- Brainwriting, CNB-Methode (Collective Notebook-Methode)
- 635 Methode
- 438-Methode
- Metaplantchnik, Kärtchentechnik
- Clustering
- Abhängigkeitsdiagramm
- Mind Mapping

54 Vgl. Witschi et al., Projekt-Management, a.a.O., S. 5.1

55 Vgl. Gulan, Stefan <stefan.gulan@student.uni-tuebingen.de>: Arbeitstechniken im Projektmanagement. URL: <<http://net2.uni-tuebingen.de/fileadmin/RI/teaching/.../paper-gulan.pdf>>, verfügbar am 08. 10. 2010

56 Vgl. Wehnes, Harald: Professionelles Projektmanagement in der Praxis. Universität Würzburg, 2006, S. 2, URL: <www3.informatik.uni-wuerzburg.de/.../060508-web-2-Arbeitstechniken.ppt> verfügbar am 09. 10. 2010

- Denkstühle oder Walt Disney Modell
- Denkhüte
- Zukunftswerkstatt, Future Search, Zukunftskonferenz
- Ideensammlung
- Delphi Methode
- Pro und Kontra
- Umkehrtechnik, Umkehrmethode, Kopfstand-Technik
- Flip Flop Technik
- Bionik

Brainstorming

Brainstorming ist eine von Alex F. Osborn erfundene und von Charles Hutchinson Clark weiterentwickelte Methode zur Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe von Menschen fördern soll. Er benannte sie nach der Idee dieser Methode, nämlich „using the brain to storm a problem“⁵⁷.

Beim Brainstorming wird der Kreativitätsprozess von der sofortigen Diskussion über die gefundene Idee abgetrennt.

In der Vorbereitungsphase wird das Thema bestimmt, die Gruppe gebildet, der Moderator ausgewählt, für ein produktives Umfeld gesorgt und der Zeitrahmen festgelegt. Die Aufgaben des Moderators sind: Fragestellung allen Teilnehmern mitteilen, alle genannten Ideen für alle Teilnehmer sichtbar aufschreiben und dokumentieren, auf die Einhaltung der Brainstorming-Spielregeln achten, die Gruppe motivieren, ermutigen, unterstützen und darauf achten, dass jeder in der Gruppe zu Wort kommt. In der Ideensammelphase sollen die Teilnehmer abwechselnd und nacheinander, so viele Ideen und so unterschiedliche Ideen wie möglich äußern. Durch diese Ideen sollen die anderen Teilnehmer auch wieder inspiriert werden. Es gilt: Quantität vor Qualität. Es gibt keine schlechten, dummen, verrückten oder unrealistischen Ideen sondern jede Idee ist willkommen. D. h. in dieser Ideensammelphase werden keine Ideen hinterfragt, kritisiert oder bewertet. Sofort nach Beendigung des Brainstormings werden die gefundenen Ideen in der Ideenauswertephase nach Themenfeldern geordnet. Interessante Ideen und Kombinationen werden festgehalten, bewertet und weiterentwickelt um so zu kreativen Lösungsvarianten zu gelangen.⁵⁸

57 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>, verfügbar am 17. 08. 2010

58 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 152 f.

Brainwriting, CNB-Methode (Collective Notebook-Methode)

Brainwriting oder CNB-Methode ist die schriftliche Gestaltung des Brainwritings am Notebook. Diese Methode, bei der die Notebooks vernetzt sind, ermöglicht den Teilnehmern die Mitarbeit an der kreativen Ideenfindung, ohne am gleichen Arbeitsort sein zu müssen.⁵⁹

635-Methode

Bernd Rohrbach hat diese Methode 1968 entwickelt.⁶⁰ Sie ist auch bekannt unter den Begriffen Ringtauschtechnik oder Kartenumlauftechnik. Die 635-Methode ist eine abgewandelte Version des Brainstormings bei der 6 Teilnehmer ihre 3 Lösungsideen aufschreiben und an die anderen Beteiligten zur Anregung und Ergänzung 5mal weitergeben. Bei diesem System können die Teilnehmer in Ruhe ihre Ideen sammeln und in ein Formblatt eintragen. In der Vorbereitungsphase wird die Aufgabenstellung klar definiert. Jeder Teilnehmer bekommt ein Blatt Papier, das eine Tabelle mit drei Spalten und sechs Reihen, somit 18 Felder aufweist. In der Ideenentwicklungsphase schreibt jeder Teilnehmer seine 3 Ideen in die erste Kästchenreihe und reicht das Blatt an seinen Nachbarn weiter. Dieser schreibt seine Ideen und Assoziationen, angeregt durch die Einträge in der ersten Zeile, in die zweite Zeile und reicht es wieder weiter, usw. Es entstehen somit $6 \text{ mal } 18 = 108$ Lösungsvorschläge. Während dieser Phase wird nicht diskutiert, kritisiert oder bewertet. Die Ideen werden automatisch schriftlich protokolliert und gehen nicht verloren. In der Ideenauswertephase werden die Lösungsvorschläge kritisiert und die besten Ansätze weiterbearbeitet.

Die 635-Methode wurde im Laufe der Zeit an die Gegebenheiten ihres konkreten Anwendungsfalles angepasst und entsprechend abgeändert. Auf diese Weise entstanden die 438-Methode oder ähnliche Varianten.

59 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 155 f.

60 Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Methode_635, verfügbar am 11. 12. 2010

438-Methode oder ähnliche Varianten

Bei der 438-Methode hat sich die Anzahl der Teilnehmer und damit auch die Weitergabenzahl verändert: 4 Personen, 3 Ideen, 8 mal weitergeben. Derartige Änderungsvarianten sind unzählige möglich.

Metaplantechnik, Kärtchentechnik

Bei dieser Technik wird das Thema gut sichtbar auf der Pinwand platziert. Jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen auf Karten auf. Es gilt die Regel: pro Idee eine Karte, in Stichworten und gut lesbar zu schreiben. Die Karten werden eingesammelt, vom Moderator vorgelesen und in Diskussion mit dem Team strukturiert auf der Pinwand fixiert. Dann folgt die Bewertungsphase.⁶¹

Clustering

Clustering ist die Fortführung der Metaplantechnik. Hierbei werden die gefundenen Lösungen noch einmal hinterfragt, danach zu Überschriften zugeordnet und einer Lösungsbearbeitung zugeführt.

Abhängigkeitsdiagramm

Auch diese Methode ist eine Fortführung der Metaplantechnik. Hierbei werden die gefundenen Antworten systematisch geordnet und untereinander mit Linien verbunden, um die gegenseitigen Abhängigkeiten und Wechselwirkungen darzustellen.

Mind Mapping

Tony Buzan hat diese Methode in den 1970er Jahren entwickelt.⁶² Die Idee dahinter ist es, Gedanken und Ideen übersichtlich zu strukturieren und weiterzubearbeiten und gleichzeitig die Arbeitsweise des menschlichen Gehirns einzubinden. Die Landschaft der Gedanken wird quasi dargestellt. Auf einem großen leeren Blatt wird das zentrale Thema in die Mitte platziert. Davon ausgehend werden Hauptäste, Unteräste und Ver-

61 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 157

62 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map>, verfügbar am 11. 12. 2010

zweigungen gezeichnet. Die Hauptäste werden mit den jeweiligen Schlüsselwörtern beschriftet. Auf den Unterästen werden die dazu assoziierten Unterthemen in Stichworten erfasst. Zur besseren Übersicht werden unterschiedliche Farben verwendet. Mittlerweile gibt es Computerprogramme, die die Erstellung von Mind Maps unterstützen. Mind Maps haben sich auch in Lern- und Merktechniken durchgesetzt und werden zur Erfassung von Grobstrukturen verwendet.⁶³

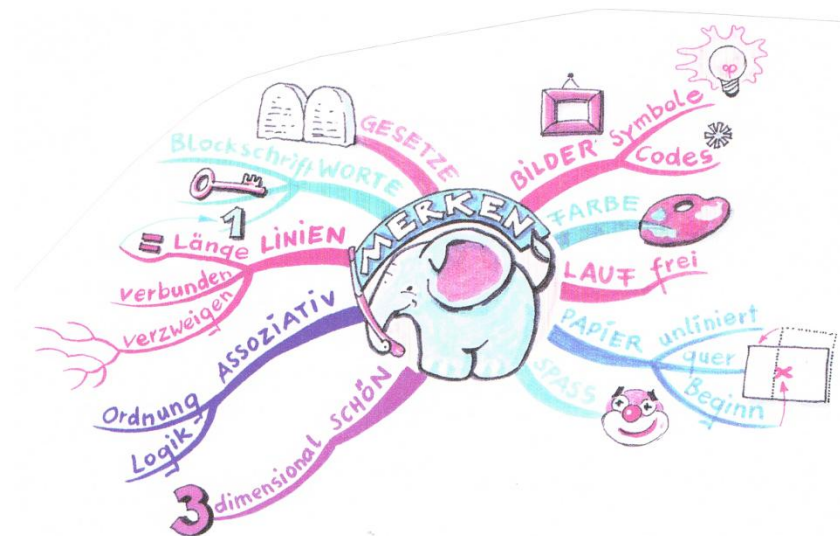


Abb.7: „Mind Map“⁶⁴

Denkstühle, Walt Disney Modell

Diese Methode geht auf Walt Disney zurück. Drei Stühle werden entweder in einem Raum verteilt oder in drei verschiedenen Räumen aufgestellt. Jeder Stuhl symbolisiert eine Denkhaltung. Es handelt sich dabei um die Denkhaltung des Träumers, die des Realisten und die des Kritikers. Der Träumer steht für Kreativität, er äußert (verrückte) Ideen, weder Zeit noch Umsetzbarkeit sind von belang. Der Realist oder Macher wiegt rational ab, plant und steht für die Umsetzung. Der Kritiker hinterfragt und sucht nach Schwachstellen der Vorschläge.⁶⁵

63 Vgl. Buzan, Tony: North, Vanda: Mindmapping. - 1. Aufl. – Wien: Verlag Hölder-Pichler-Tempsky, 1977, S 36 ff.

64 Buzan, Tony: North, Vanda: Mindmapping. - 1. Aufl. – Wien: Verlag Hölder-Pichler-Tempsky, 1977, S. 42

65 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 158 f.

Das Team wird in drei Gruppen geteilt und jede Gruppe nimmt jeweils für eine vorbestimmte Zeit eine Denkhaltung ein. Danach folgt der Wechsel zum nächsten Stuhl und zur nächsten Rolle. Die Ergebnisse werden notiert und am Ende diskutiert.

Bei dieser Methode wird die Aufgabe von allen Seiten betrachtet und jedes Teammitglied kann sich, im Rahmen seiner Möglichkeiten, in jede Rolle hineindenken.

Denkhüte

Die Methode der Denkhüte wurde 1986 von Edward De Bono entwickelt.⁶⁶ Bei dem Modell Denkhüte wird die Denkhaltung und Ausrichtung durch Hüte in unterschiedlichen Farben symbolisiert⁶⁷

<u>Farbe</u>	<u>Charakter u. Ausrichtung</u>	<u>Eigenschaft u. Denkhaltung</u>
Weißer Hut:	Fakten, Daten, Zahlen	objektiv neutral
Roter Hut:	Reaktionen	emotional und intuitiv
Schwarzer Hut:	Gefahren, Schwierigkeiten	objektiv negativ
Gelber Hut:	Vorteile, Nutzen positive Aspekte	objektiv positiv
Grüner Hut:	kreative Gedanken, Ideen, Alternativen	kreativ
Blauer Hut:	übergeordnete Aspekte, Prozesssteuerung, Moderation, Koordination der anderen Hüte, Schlussfolgerungen	moderierend

Jeder Beteiligte setzt sich nacheinander jeden Hut auf. Die Denkhaltungen werden von einer Gruppe gleichzeitig eingenommen. Eine klare Trennung zwischen den Hüten ist wichtig und alle Wortmeldungen, zu den jeweiligen Denkrichtungen, werden unter dem entsprechenden Hut protokolliert. Bei dieser Methode kann sich jeder Teilnehmer zu jedem Thema äußern und damit wird ein umfassender Überblick erreicht.

Zukunftswerkstatt, Future Search, Zukunftskonferenz

„Die Zukunftswerkstatt ist eine von den Zukunftsforschern Robert Jungk, Rüdiger Lutz und Norbert R. Müllert begründete Methode, die Phantasie anzuregen, um mit neuen

66 Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Denkhüte_von_De_Bono, verfügbar am 11. 12. 2010

67 Vgl. <http://www.kreativ-sein.de/k/t/t/sechsfarben.html>, verfügbar am 12. 01. 2011

Ideen, Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu entwickeln."⁶⁸ Die Zukunftswerkstatt ist ein offenes Verfahren. Hier werden sowohl Experten als auch Betroffene in den Problemlösungsprozess eingebunden und das Ergebnis ist vorher nicht absehbar. Zuerst wird das gestellte Thema von möglichst allen Seiten kritisch beleuchtet. Dann sind die Teilnehmer dazu aufgerufen, möglichst abseits aller Routine, Visionen für die Zukunft zu entwickeln. Die Erkenntnisse aus diesen beiden Schritten werden gegenübergestellt und in konkreten Projekten ausgearbeitet. Dieser Prozess kann über mehrere Tage und Wochen gehen.

Ideensammlung

Die Idee, die hinter dieser Methode steckt, ist die Sicherung vorhandener Daten. In einer Unternehmung ist eine Fülle von Informationen vorhanden. Bei der Ideensammlung geht es um die Sammlung, Strukturierung und Aufbereitung dieser Informationen. Methoden der Ideengewinnung für diese Datensammlung können sein: Vorschlagswesen, Ideenwettbewerb, Befragung, Recherche, Verbesserungsvorschläge, Workshops unter Nutzung anderer Kreativitätstechniken wie z. B. Brainstorming oder Brainwriting. Die Ideen für Verbesserungen werden gesammelt und strukturiert, sodass eine Art Lexikon entsteht. Bei Bedarf kann nachgeschlagen, erweitert oder weiterentwickelt werden oder innovative Themengebiete ins strategische Management, übernommen werden.

Delphi Methode

Diese Methode wurde von Olaf Helmer und seinem Team um 1963 entwickelt. Der Name wurde in Anlehnung an das Orakel von Delphi gegeben.⁶⁹ Bei der Delphi-Methode geht es darum, Trends für die Zukunft zu erkennen und abzuschätzen. Und zu diesem Zweck werden Experten mehrmals befragt. In der ersten Phase werden die Fachspezialisten anonym befragt und die Ergebnisse zusammengefasst. In der zweiten Phase werden die gleichen Experten, nicht mehr anonym, zu denselben Themen und den zuvor ermittelten Ergebnissen befragt. Diese neuen Ergebnisse werden wieder zusammengefasst und in einer neuen Runde wieder bei den Experten

68 <http://de.wikipedia.org/wiki/Zukunftswerkstatt>, verfügbar am 11. 12. 2010

69 Vgl. www.horx.com/Zukunftsforschung/Docs/02-M-09-Delphi-Methode.pdf, S. 1, verfügbar am 01. 12. 2010

abgefragt. Dieser Spirale wird solange fortgesetzt, bis es eine übereinstimmende Lösung gibt. Das Ziel dieser Methode ist die Wahl der besten Alternative.

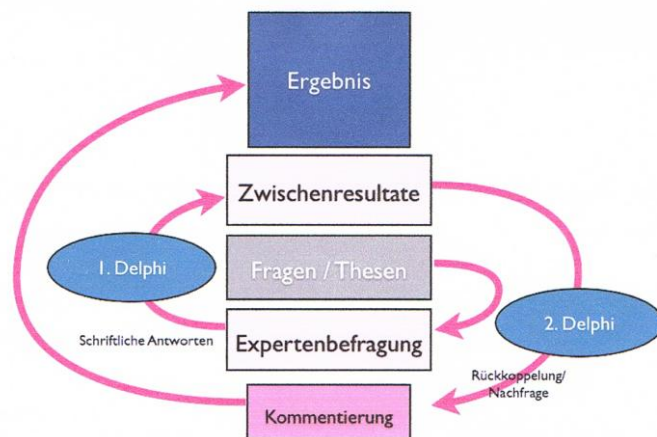


Abb. 8: „Delphi-Methode“⁷⁰

Pro und Kontra

Bei der Pro und Kontra Technik werden mehrere, bereits vorliegende, Lösungsvorschläge diskutiert. In der ersten Phase tragen je zwei Vertreter eines Lösungsvorschlages, einer in der Pro-Position und einer in der Kontra-Position, ihre Lösung vor. Anschließend wechseln sie Ihre Position und besprechen den gleichen Lösungsvorschlag wieder. Alle in dieser Diskussion genannten Argumente werden dokumentiert. In der dritten Phase werden die gesammelten Argumente in einer größeren Gruppe bewertet.

Umkehrtechnik, Umkehrmethode, Kopfstand-Technik

Bei dieser Technik wird die Problemstellung zunächst ausführlich besprochen und dann ins Gegenteil gekehrt. Nun werden für diese gegenteilige Darstellung Lösungsvarianten gesucht. Dann werden alle gefundenen Ideen wieder ins Gegenteil gekehrt und so zur Lösungsfindung des Eingangproblems genutzt. Der Vorteil dabei ist die völlige Loslösung vom ursprünglichen Problem und damit das Entstehen völlig neuer Lösungsvarianten.

70 Vgl. www.horx.com/Zukunftsforschung/Docs/02-M-09-Delphi-Methode.pdf, S. 1, verfügbar am 01. 12. 2010

Flip Flop Technik

Die Flip Flop Technik funktioniert ähnlich der Umkehrtechnik. Die Aufgabenstellung wird fixiert. In einer Tabelle werden in der ersten Spalte alle Ideen und Hinweise dazu gesammelt. In der zweiten Spalte wird dann jeweils das Gegenteil dazu ausformuliert. Anschließend erfolgt die Beurteilung beider Spalten nach Ist- und Soll-Zustand mit möglichst direkter anschließender Umsetzung.

Bionik

Als Begründer der Bionik-Methode kann Leonardo da Vinci angesehen werden. „Der Begriff 'Bionik' ist aus den Worten Biologie und Technik abgeleitet. Hierbei wird die Lösung eines meist technischen Problems in der Natur gesucht. Es sind jedoch auch Fragestellungen aus anderen Gebieten, z. B. Soziales Verhalten und Organisation behandelbar. Allgemeiner kann man sagen, dass die Modellfähigkeit biologischer Strukturen für technische Systeme untersucht wird. Grundlegender Gedanke ist, dass sich im Zuge der Evolution in der Natur die jeweils beste Lösung eines Problems durchgesetzt hat.“⁷¹ Der Vorteil dabei ist, dass die Grundlösung quasi erprobt ist. Die Problematik dabei ist, zu jeder Aufgabe das passende Bild in der Natur zu finden. Eine Schwierigkeit für den Beobachter ist das umfassend richtige Wahrnehmen und die Übersetzung/Umsetzung.

2.2.2 Analytische Techniken

Die Analytischen Techniken werden für die Auswertung von Daten eingesetzt Zu diesen Verfahren zählen⁷²:

- Interview
- Fragebogen
- Selbstbeobachtung

71 Vgl. Gulan, Stefan <stefan.gulan@student.uni-tuebingen.de>: Arbeitstechniken im Projektmanagement. S. 5, URL: <<http://net2.uni-tuebingen.de/fileadmin/RI/teaching/.../paper-gulan.pdf>>, verfügbar am 08. 10. 2010

72 Vgl. Wehnes, Harald: Professionelles Projektmanagement in der Praxis. Universität Würzburg, 2006, S. 2, URL: <www3.informatik.uni-wuerzburg.de/.../060508-web-2-Arbeitstechniken.ppt> verfügbar am 09. 10. 2010

- Stichprobenverfahren
- Auswertung
- Beobachtung
- Punktbewertungsverfahren
- Nutzwertanalyse
- Portfolioanalyse
- ABC-Analyse
- XYZ-Analyse
- Ishikawa-Analyse

Interview

Ziel des Interviews ist es, Informationen und Daten zu sammeln und Hintergründe umfassend zu erfragen. Bei der Durchführung eines Gruppeninterviews bedarf es eines Moderators. Generell wird im Vorfeld ein Fragebogen mit entsprechenden Inhalten erstellt und gewünschte Interviewpartner mittels entsprechenden Screenings ausgewählt. Die Ergebnisse können durch die Art der Durchführung und durch den Interviewer selbst beeinflusst und verzerrt werden. Bei der Interviewtechnik ist der gesamte Aufwand relativ hoch und je besser die Vorbereitung ist, desto besser sind die Ergebnisse.

Fragebogen

Auch für die Befragung mittels Fragebogen ist ein entsprechendes Screening im Vorfeld nützlich. Kurze, spannende, verständliche, nicht zu lange Fragebögen erhöhen die Rücklaufquote. Der Fragebogen muss vorher im kleinen Kreis getestet werden. Bei der Ausführung muss entschieden werden ob die Befragung per Post, via Email oder Web erfolgen soll.

Selbstbeobachtung

Bei dieser Technik werden die Daten durch die Stelleninhaber selbst ermittelt. Die gesammelten Daten werden anschließend analysiert, um Verbesserungen herbeizuführen. Die Problematik bei der Datengewinnung sind die subjektiven Interessen der Betroffenen, die Motivation und eingefahrene Denkmuster. Anwendungsbeispiel ist der

Einsatz der Methode zur Feststellung der notwendigen Arbeitszeit für bestimmte Prozessschritte.⁷³

Stichprobenverfahren

Aus einer Gesamtheit wird eine im Voraus bestimmte Menge entnommen und überprüft. Aus dem Ergebnis dieser Stichprobe wird die Fehlerquote der Gesamtmenge errechnet. Die Stichprobenauswahl kann willkürlich, rollend, systematisch oder zufallsmäßig erfolgen.

Auswertung

Für die Auswertung von Daten werden statistische Verfahren mit den Grundmerkmalen zählen, messen, kategorisieren und systematisieren herangezogen. Verschiedene Abfragen und Auswertungen werden in Zahlen und Graphiken dargestellt und tragen zur Entscheidungsfindung bei. Speziell bei automatisierten Auswertungen sind immer Relationen, Sinnhaftigkeit, Ausreißer und verfälschende Komponenten zu hinterfragen.

Beobachtung

Ziel der Beobachtung ist die Gewinnung qualitativer Daten durch die Wahrnehmung. Grundlegend sind Strukturierung, Durchschaubarkeit, Ausmaß und Methode der Datensammlung festzulegen. Zu den eingesetzten Methoden der Beobachtung zählen auch Blickaufzeichnung und Tachiloskopie. Die Problematik liegt in der Beurteilung, in nicht beobachtbaren Sequenzen, in interessierenden Phänomenen und in der Selektivität der Wahrnehmung.

Punktebewertungsverfahren

Beim Punktebewertungsverfahren werden in der ersten Phase die Lösungsvorschläge gesammelt. In der zweiten Phase erfolgt die individuelle Bewertung der Lösungsvorschläge. Dazu hat jeder Teilnehmer eine bestimmte Anzahl von Punkten zur Verfügung, die er entsprechend seinen Vorstellungen auf die einzelnen Vorschläge verteilen kann. In der dritten Phase werden die Punkte summiert und die Lösungsvorschläge entsprechend der Punktezahl sortiert.

73 Vgl. <http://www.enzyklo.de/Begriff/Selbstaufschreibung>, verfügbar am 18. 01. 2011

Nutzwertanalyse

Bei der Nutzwertanalyse werden die für die Entscheidung ausschlaggebenden Kriterien in einer Matrix-Übersicht dargestellt und punktemäßig gewichtet. In der zweiten Phase werden die möglichen Alternativen gegenübergestellt, benotet und mit den gewichteten Punkten multipliziert. In der dritten Phase werden die vergebenen Punkte aufsummiert und so der bewertete Nutzen festgestellt. Wird die Nutzwertanalyse im Team durchgeführt, so müssen die Gewichtung und die Benotung im Konsens der Teammitglieder erfolgen.

Portfolioanalyse, Vier-Felder-Matrix,

Der Portfolio-Ansatz wird Hary M. Markowitz und dem Jahr 1952 zugeordnet.⁷⁴

In einer 4 Felder-Matrix werden interne und externe Strategien und Sichtweisen dargestellt. Die Portfolioanalyse wird z. B. für die Beschreibung des Produktlebenszyklus mit den Question Marks, Stars, Cash Cows, und Dogs herangezogen.

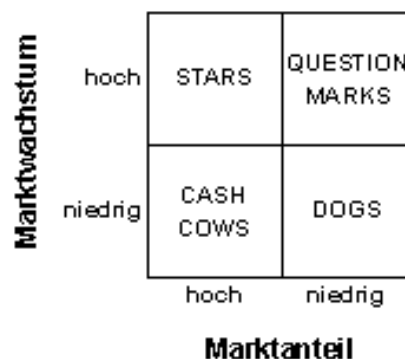


Abb. 9: „Portfolio“⁷⁵

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse funktioniert mit Einschätzungen oder mit konkreten Messgrößen. In der ersten Phase werden alle Aufgaben gesammelt, geordnet und notiert. In der zweiten Phase werden die Aufgaben nach Prioritäten gewichtet.

74 Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/portfolio-analyse.html>, verfügbar am 21. 12. 2010

75 http://www.it-infothek.de/images/semester_4/bwl_21.gif, verfügbar am 23. 12. 2010

<u>Priorität</u>	<u>Wichtigkeit</u>	<u>Wert</u>
A-Priorität:	sehr wichtig	wertvoll
B-Priorität:	mittelmäßig wichtig	mittelmäßig wertvoll
C-Priorität:	weniger wichtig	weniger wertvoll

Nach diesen Prioritäten werden dann die Aufgaben abgearbeitet. Dabei wird davon ausgegangen, dass

A-Tätigkeiten: ca. 15 % der Menge ausmachen, aber rund 65 % des Wertes verkörpern

B-Tätigkeiten: ca. 20 % der Menge ausmachen, und 20 % des Wertes verkörpern

C-Tätigkeiten: ca. 65 % der Menge ausmachen, aber nur 15 % des Wertes verkörpern.

XYZ-Analyse

Die XYZ-Analyse kommt vor allem in der Materialbeschaffung zum Tragen. Bei dieser Analyse wird die Vorhersagegenauigkeit des Materialbedarfs mit den folgenden Prioritäten gewichtet:⁷⁶

<u>Priorität</u>	<u>Vorhersagekraft</u>	<u>Verbrauch</u>	<u>Zukauf</u>
X-Priorität:	hoch	konstant	terminbezogen
Y-Priorität:	mittelmäßig	saisonal	bestandsbezogen
Z-Priorität:	gering	unregelmäßig	bedarfsbezogen

Ishikawa-Analyse

Diese wurde 1953 von Kaoru Ishikawa entwickelt.⁷⁷ Bei der Ishikawa-Analyse wird das eigentliche Problem fokussiert aber in einer ganzheitlichen Betrachtung untersucht. Dazu werden alle Unternehmensbereiche in Relation betrachtet, nach den Problemursachen gesucht und die Hauptursachen bestimmt. Danach erfolgt eine verbale und eine graphische Darstellung von Ursachen und Wirkung im zeitlichen Ablauf.

76 Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/xyz-analyse/xyz-analyse.htm>, verfügbar am 18. 01. 2011

77 Vgl. <http://projektmagazin.de/glossar/gl-0516.html>, verfügbar am 21. 12. 2010

2.2.3 Synthetische Techniken

In diesen Bereich fallen Planungs- und Kommunikationstechniken. Zu den Synthetischen Techniken zählen⁷⁸

- Zeitplanung
- ALPEN-Methode
- Eisenhower-Prinzip
- PARETO PRINZIP oder 80 : 20 Regel
- Kostenplanung
- Ressourcenplanung
- Morphologische Analyse
- Szenariotechnik
- Moderation
- Präsentation
- Verhandlungstechnik

Zeitplanung, Zeitmanagement

Unter Zeitmanagement versteht man den Einsatz diverser Arbeitstechniken zur konsequenten und zielorientierten Zeitressourcenplanung. Zeitplansysteme basieren auf der Gegenüberstellung von Aufgaben und Zeit, mit dem Ziel, die Zeit möglichst effizient zu nutzen. Für die Erfassung und Gewichtung der Aufgaben eignet sich beispielsweise die ABC-Analyse, die ALPEN-Methode oder das Eisenhower Prinzip.

Mit Konsequenz müssen Aufgaben erfasst, Termine und Ziele gesetzt, Aufgaben erledigt, überprüft, delegiert oder abgelehnt werden.

Zweck des Zeitmanagements ist es auch, keine Tätigkeiten zu vergessen, wiederkehrende Routineaufgaben zu automatisieren, Zeitdiebe zu erkennen und zu eliminieren, Pufferzeiten und Ruhezeiten zu planen, berufliche und private Termine zu verwalten. Dabei ist auch darauf zu achten, dass der betriebene Aufwand für das Zeit-

78 Vgl. Wehnes, Harald: Professionelles Projektmanagement in der Praxis. Universität Würzburg, 2006, S. 2, URL: <www3.informatik.uni-wuerzburg.de/.../060508-web-2-Arbeitstechniken.ppt> verfügbar am 09. 10. 2010

management selbst, in angemessener Relation zum überwachten Arbeitsaufwand steht.

ALPEN-Methode

Die Aufgaben werden nach Aktivitäten sortiert notiert. Der für die Erledigung notwendige Zeitbedarf wird geschätzt und Reservezeiten eingeplant. Ferner werden Entscheidungen über die Priorität jeder einzelnen Aufgabe getroffen oder Aufgaben delegiert. Letzter Schritt ist das Nachkontrollieren, was erledigt wurde und was auf andere Termine übertragen wird.⁷⁹

- A Aufgabenliste erstellen
- L Länge der Erledigungsdauer möglichst realistisch schätzen
- P Pufferzeit reservieren
- E Entscheidung über Prioritäten, Delegation
- N Nachkontrolle und Unerledigtes übertragen

Eisenhower-Prinzip

Das Eisenhower-Prinzip ist nach seinem Begründer, dem US General Dwight Eisenhower, benannt.⁸⁰

Das Prinzip unterscheidet vier Aufgabentypen und diese werden nach dem Faktor „Dringend“ und dem Faktor „Wichtig“ geordnet.

<u>Aufgabe</u>	<u>Dringend</u>	<u>Wichtig</u>	<u>Aktivität</u>
A-Aufgaben	dringend	wichtig	sofort selbst erledigen
B-Aufgaben	nicht dringend	wichtig	mit Termin versehen und einplanen
C-Aufgaben	dringend	nicht wichtig	delegieren
übrige Aufgaben	nicht dringend	nicht wichtig	streichen

79 Vgl. Buchacher et al., Selbst-Coaching-Seminar, a.a.O., S. 176

80 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Eisenhower-Prinzip>, verfügbar am 14. 12. 2010

PARETO PRINZIP oder 80 : 20 Regel

Das Pareto-Prinzip geht zurück auf den italienischen Wissenschaftler Vilfredo Pareto. Er vertritt die Ansicht, dass in 20 % der Zeit 80 % der Aufgaben erledigt werden und sind restlichen 80 % der Zeit für die Erledigung von nur 20 % der Aufgaben notwendig sind. Diese 80 zu 20 Regel wird auch als Eisberg-Modell bezeichnet und mit der Freud'schen Psychologie, wonach 20 % sichtbar/bewusst und 80 % unsichtbar/unbewusst ist, bzw. mit der optischen Wahrnehmung eines Eisberges erklärt.⁸¹

Kostenplanung

In Kurzform sind die Hauptaufgaben der Kostenplanung in der Abschätzung der Kosten im Vorfeld, in der Planung und Gegenüberstellung, und in der Kontrolle nach der Durchführung erklärt.

Die Kostenschätzung erfolgt aufgrund von Angeboten, Erfahrungswerten, bestehenden Daten, Indexberücksichtigungen, Vergleichswerten und dergleichen. Eingang und Anwendung findet die Kostenplanung bei Investitionen und Genehmigungsverfahren, in der Kostenrechnung und der Kostenträgerrechnung, in Soll-Ist-Vergleichen, in Budgetplanungen und Investitionsentscheidungsrechnungen, in Kosten-, Gewinn-, Amortisations- und Rentabilitätsvergleichsrechnungen, im Businessplan. Entscheidend sind Basis und Quelle der Kostenabschätzung, Vergleiche mit ähnlichen Projekten, Kosten-Nutzen-Relationen, Kostenüberwachung und -endkontrolle.

Ressourcenplanung

Bei der Ressourcenplanung geht es um die ausreichenden Kapazitäten in den Bereichen Material, Sachanlagen und Personal im Zeit- und Kostenrahmen. Ziel ist es, Kenntnis über diese Faktoren und deren Einsatz zu haben und die möglichst optimale Nutzung zu erreichen. Eingang und Anwendung findet die Ressourcenplanung in der Finanzplanung, Materialbedarfsplanung und -disposition, Personalplanung und Sachanlagenplanung.

81 Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Pareto-Prinzip>, verfügbar am 14. 12. 2010

Morphologische Matrix, Morphologischer Kasten

Als Begründer gilt Fritz Zwicky.⁸² Bei der Morphologischen Matrix handelt es sich um eine Methode des geordneten Denkens. Ein Moderator führt und begleitet diese Methode und stellt unter Verwendung von Materialien wie Flip, Tafel, Pin und Papier die laufenden Ergebnisse optisch dar. Zuerst wird die Aufgabenstellung fixiert. In einer Matrix werden dann die möglichen Segmente, die möglichen Varianten und die sich daraus ergebenden Detailvarianten dargestellt. Aus diesen unterschiedlichen Kombinationen von Segmenten und Varianten werden die Lösungen entwickelt. Die Vorschläge werden quasi automatisch vollständig erfasst. Bei besonders komplexen Themenstellungen wird die Matrix in mehreren Dimensionen ausgeführt. Die Problemstellung wird in Teilbereiche zerlegt, jedes Teilprojekt für sich betrachtet und bearbeitet. Anschließend werden alle Teilergebnisse wieder zusammengeführt und in der Gesamtheit betrachtet.⁸³

Szenariotechnik

Sinn dieser Technik ist es, auf Krisensituationen vorbereitet zu sein. Bei der Szenariotechnik werden die günstigste und die ungünstige Entwicklungsmöglichkeit gegenübergestellt. Daraus werden dann ein oder mehrere Gegenmaßnahmen abgeleitet und vorbereitet.⁸⁴

Moderation

Die sogenannten Bestandteile für die Moderationstechnik sind Moderator, Teilnehmer und Medien. Die wichtigsten Aufgaben des Moderators sind Fragen zu stellen, zu visualisieren, zusammenzufassen und die Diskussion am Laufen zu halten. Er muss die Techniken wie Medien, Kommunikation und Moderation beherrschen. Die Teilnehmerzusammensetzung muss adäquat dem gestellten Thema sein. Oft verwendete Medien sind Moderationskarten, Flipcharts, Pinnwände und Medienkoffer.

82 Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Morphologische_Analyse, verfügbar am 14. 12. 2010

83 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 158 ff.

84 Vgl. Bontrup, Heinz-J.; Pulte, Peter: Handbuch Ausbildung. – 1. Aufl. – München: Oldenburg, 2001, S. 248 ff.

In der Vorbereitungsphase werden Ausgangssituation, Ziele und Teilnehmer fixiert. In der Hauptphase werden die Spielregeln der Moderation fixiert, und die Problemstellung besprochen und bearbeitet. Die Behandlung von Unterthemen kann auch in Teilprojekten und Teilgruppen erfolgen. Anschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst, notwendige Maßnahmen und Aktivitäten fixiert und ein Abschlussbericht erstellt.

Mit Hilfe von Flipchart, Pinwand und Moderationskarten werden dabei durchgehend alle Schritte visualisiert, von der Themensammlung bis hin zu den Maßnahmen. In der Nachbereitung werden die Ergebnisse den Auftraggebern und den Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Üblich ist es, die Ergebnisse in schriftlicher Form, inklusive Fotoprotokoll von Flip und Pin, zu übergeben. In moderationsgeführten Besprechungen kann sich jeder Teilnehmer einbringen. Durch die verwendeten Medien sind die Zwischen- und Endergebnisse leicht erweiterbar und umstrukturierbar.

Präsentation

Die sogenannten Bestandteile für die Präsentationstechnik sind Vortragender, Thema, Publikum und Medien. Der Ablauf in Kurzform gliedert sich in Begrüßung, Vorstellung, Vortrag, Klärung offener Fragen, Diskussion, Dank und Verabschiedung. Die wichtigsten Aufgabenschwerpunkte bei der Präsentation sind die Themenaufbereitung, optimale Nutzung der Visualisierung, durch Medienvielfalt, um das Publikum zu gewinnen und Aspekte wie Diskussion und Fragenbeantwortung nach der Präsentation einzuleiten. Der rote Faden soll sich durch die gesamte Präsentation ziehen. Präsentator, Thema und eingesetzte Mittel sollen eine Einheit bilden. Der Vortrag soll einen souveränen Abschluss in der Fragenbeantwortung finden. Die eingesetzten Medien müssen zum Thema passen und vom Vortragenden beherrscht werden. Die notwendige Gestaltung der Unterlagen bezüglich Seitenanzahl, Schriftgröße, Zeilenanzahl, Graphiken und Übersichtlichkeit muss den Präsentationsgrundsätzen, dem Thema und den Raumgegebenheiten entsprechen. Die Präsentationsmedien haben sich durch den technischen Fortschritt stark gewandelt: bedruckte Folien, Overheadprojektoren, Overhead-Displays, Beamer, Animationsprogramme, Multimedia-Präsentationen, Modelle, Muster, Flip und Pin, Handouts und Bilder sind nur einige

Werkzeuge der eingesetzten Medien. Zweck der Medien ist es, den Präsentationsablauf zu unterstützen und wesentliche Dinge zu visualisieren.⁸⁵

Verhandlungstechnik

Verhandlungstechnik umfasst viele Teilbereiche und bezieht sich auf interne und externe Situationen. Neben dem Grundwissen aus Kommunikation und Rhetorik gehören mindestens die folgenden Themenbereiche dazu: Präsentation, Marketing, Erkennen und Überwinden von kritischen Situationen und Barrieren, Konfliktsituationen steuern, Polaritäten erkennen, Integration, Gruppendynamik, Teamentwicklung, Reklamationstechnik, Konfliktmanagement, Einkaufs- und Verkaufstechniken. Erfolgreich ist die Verhandlungstechnik dann, wenn sachbezogen und nachhaltig die gesetzten Ziele erreicht werden.

Fazit und Anmerkungen

Eine taxative Aufzählung aller Arbeitstechniken ist nicht möglich. Die Anzahl der zugeordneten Merkmale wächst ständig. Eine exakte und eindeutige fachspezifische Zuordnung der Arbeitstechniken ist nur schwer möglich. Viele Arbeitstechniken wirken bereichsübergreifend oder sind Mischformen oder mehrere wirken gemeinsam und werden in Kombination eingesetzt. Welche Arbeitstechnik zur jeweiligen Aufgabenstellung die optimalen Ergebnisse liefert, hängt ab vom Thema, vom Einzelnen, von der Gruppe und vom Realisierungsrahmen.

Methodenart, Kombination von Methoden, notwendiger Zeitbedarf, Anwendung in Einzelarbeit oder in einem Gruppenprojekt, hängt immer von der Aufgabenstellung und den Rahmenbedingungen ab. Grundsätzlich können alle Techniken in drei Ablaufphasen eingeteilt werden. In der ersten Phase formiert sich das Team und die Aufgabenstellung wird fixiert. In der zweiten Phase erfolgt die Bearbeitung der Aufgabenstellung. In der dritten Phase werden die besten Lösungsvorschläge geprüft und Entscheidungen für die Umsetzung getroffen. Wichtig für die Qualität der Ergebnisse sind nicht nur die Wahl der richtigen Arbeitstechnik, sondern auch die Beachtung der zu ihr gehörenden Regeln bezüglich des Ablaufs und das Ausschließen von Blockaden durch die Schaffung von entsprechenden Arbeitsbedingungen.

85 Vgl. Auchmann et al., Projekt-Management-Step by Step, a.a.O., S. 202 ff.

Immer dann, wenn Menschen miteinander in Interaktion treten, speziell bei Teamarbeiten, ist bei der Problembearbeitung den Soft Skills besondere Bedeutung beizumessen.

2.3 Soft Skills

Soft Skills beschreiben Qualifikationen wie Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen. Wertschätzung, Einfühlungsvermögen, Kompromissfähigkeit, Recht durchsetzen können, Menschenkenntnis, Kritikfähigkeit, Wahrnehmung, Toleranz, Respekt, Sprachkompetenz, Interkulturelle Kompetenz, Teamfähigkeit, Motivation, Kommunikationsfähigkeit, Verantwortung, Flexibilität, Härte, Konsequenz, Vorbildfunktion aber auch Emotionale Intelligenz und Engagement. Die Anzahl dieser geforderten Qualifikationen wächst ständig.

In der vorliegenden Arbeit werden die Soft Skills nach folgenden drei Hauptgliederungspunkten unterteilt:⁸⁶

- persönliche Skills
- soziale Skills
- methodische Skills

Persönliche Skills oder Selbstqualifikationen beschreiben die Fähigkeiten im Umgang mit sich selbst. Soziale Skills beschreiben die Fähigkeiten im Umgang mit anderen. Die methodischen Skills beschreiben den Umgang mit den gestellten Aufgaben.

In dieser Arbeit werden die persönlichen, sozialen und methodischen Skills zusätzlich unter der Matrix allgemeine Aspekte, Bedürfnisaspekte, Entwicklungsaspekte, Anwendungsaspekte, Kontrollaspekte und soziale Aspekte beleuchtet.

86 Vgl. Tscheuschner, Marc; Wagner, Hartmut: 30 Minuten TMS - Team Management System. - 1. Aufl. - Offenbach: Gabal, 2009, S. 47

2.3.1 Persönliche Skills

Die persönlichen Skills oder Selbstqualifikationen beziehen sich auf die Betrachtung des eigenen Ich, auf den Umgang mit sich selbst und auf die eigene Wahrnehmung, in Hinblick auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sie sind geprägt von dem, was wir denken, was wir von uns denken, was wir fühlen, was wir von uns selbst fühlen oder spüren können, und von den unterschiedlichen Verhaltensweisen, die wir an den Tag legen.

Das Gesamtbild der persönlichen Skills wird in der folgenden Übersicht strukturiert betrachtet nach⁸⁷

- persönlichen Qualifikationen
- allgemeinen Qualifikationen
- Bedürfnisqualifikationen
- Entwicklungsqualifikationen
- Anwendungsqualifikationen
- Kontrollqualifikationen
- sozialen Qualifikationen

Die **Persönlichen Qualifikationen** umschreiben das Wie der eigenen Lebensgestaltung. Zu den allgemeinen Qualifikationen gehören die persönlichen Grundeinstellungen und Konstitutionen. Die Bedürfnisqualifikationen gehen in Richtung Zielerfüllung. Bei den Entwicklungsqualifikationen geht es um die persönliche Weiterentwicklung. In den Anwendungsqualifikationen wird die Herangehensweise an Aufgaben betrachtet. Die Kontrollqualifikationen beschreiben Mechanismen der kritischen Überprüfung. Die sozialen Qualifikationen beschreiben das persönliche Empfinden des Individuums.

87 Vgl. Punkt 2.3 Soft Skills der vorliegenden Arbeit

Einteilung Persönliche Skills	
Qualifikation	dazu zählen
Persönliche Qualifikation	Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen, Urvertrauen, Wertschätzung, Selbstwirksamkeit, Eigenverantwortung, Selbstdisziplin, Selbstbewusstsein, Selbstvermarktungsfähigkeit, Lebenseinstellung, Menschenkenntnis
Allgemeine Qualifikation	Konstitution, Engagement, Belastbarkeit, Werte, Flexibilität
Bedürfnisqualifikationen	Wünsche, Ziele
Entwicklungsqualifikationen	Weiterbildung, Erfahrungen, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft
Anwendungsqualifikationen	Motivation, Planung, Kreativität, Analyse, Prioritäten, Entscheidung, Verantwortung
Kontrollqualifikationen	Selbstreflexion, Selbstbeobachtung, Selbstdisziplin
Soziale Qualifikationen	Sensibilität, Toleranz

Tab. 2: Einteilung der Persönlichen Skills (eigene Darstellung)

Bei der Zuordnung zu den Qualifikationen gibt es Überschneidungen. Daher erfolgen jetzt die Beschreibungen auf die wichtigsten Themenkreise abgestimmt und nicht spezifisch den einzelnen Qualifikationen zugeordnet.

Selbstbild

Selbstbild ist das Bild, das der Mensch von sich selbst hat. Es beinhaltet Können, Fähigkeiten, Wünsche, Ziele, Stärken, Schwächen, Ängste und Abneigungen.

Zum Themenkreis Selbstbild zählen die Begriffe Selbstvertrauen, Selbstachtung, Selbstwertgefühl, Eigenwert, Selbstwert, Werthaltung, Selbstachtung und Selbstbewertung.

Selbstwert, Selbstwertgefühl, Selbstkonzept, Selbstachtung

Selbstwert ist die Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten, die eigene Herangehensweise an Aufgaben, der eigene Umgang mit Erfolg, sprich die Selbstwirksamkeit. Während das Selbstkonzept die Beschreibung der eigenen Person darstellt, ist der Selbstwert die Bewertung der eigenen Person.⁸⁸

88 Vgl. Buchacher et al., Selbst-Coaching-Seminar, a.a.O., S. 106

Selbstwert ist der Wert, den sich jeder selbst gibt. Dieser gegebene Eigenwert beeinflusst die Einstellung zu sich selbst. Die eigene Wertschätzung ist veränderbar. Es ist ausgesprochen hilfreich die eigene Selbstbewertung und die daraus resultierenden Handlungen zu hinterfragen.

Seinen Wert zu kennen heißt, seine Potentiale und Fähigkeiten zu kennen, Ideen und Ziele zu haben, Werte und Wertvorstellungen zu haben, über Stärken und Schwächen bescheid zu wissen.

„Selbstwertgefühl ist unsere Einschätzung darüber, wie wir von anderen wertgeschätzt werden, unser sozialer „Marktwert“. Die Wertschätzung durch andere bestimmt darüber, inwieweit sie bereit sind, unsere Ansprüche zu erfüllen und damit auch, welche Ansprüche wir uns ihnen gegenüber erlauben dürfen.“⁸⁹

Die ursprüngliche eigene Werthaltung ist geprägt durch die Kindheit, die Erfahrungen, die Wahrnehmungen und die Interpretationen aus der erlebten Vergangenheit sowie durch die eigenen Fähigkeiten und angeeigneten Qualifikationen. Zur Selbstachtung kommen auch noch die Aspekte der Selbstbeachtung. Das sind Qualitäten des Ich-Empfindens, des sich selbst spüren und wahrnehmen Könnens und des Bauchgefühls.⁹⁰

Selbstvertrauen, Selbstbewusstsein, Vertrauen, Urvertrauen,

„Selbstvertrauen ist eine Einschätzung darüber, welchen Leistungsanforderungen wir in Bezug auf unterschiedliche Situationen gewachsen sind.“⁹¹

Vertrauen ist die Summe aus dem Urvertrauen und den gesammelten Erfahrungen.

Eigenverantwortung, Selbständigkeit

Je mehr Eigenverantwortung eine Person für sich übernimmt, umso weiter kann sie in den Bereich der Selbständigkeit gehen. Eigenverantwortung bedeutet das eigene

89 <http://thiessthi.gmxhome.de/Content01/Depression/Selbstwert.html>, verfügbar am 01. 12. 2010

90 Vgl. Lauster, Selbstbewusstsein, a.a.O., S. 7 ff.

91 <http://thiessthi.gmxhome.de/Content01/Depression/Selbstwert.html>, verfügbar am 15. 12. 2010

Leben aktiv anzugehen, zu leben, zu planen, Ziele zu haben und Entscheidungen bewusst zu treffen. Sie bedeutet, von sich selbst abhängig zu machen und nicht von anderen.

Selbstwirksamkeit, Selbstwirksamkeitserwartung

Bei der Selbstwirksamkeit geht es um die sich selbst erfüllenden Prophezeihungen. Der Begriff kommt aus der Psychologie und basiert auf der eigenen Erfahrung, der eigenen Überzeugung, der eigenen körperlichen Konstitution, und der Nachahmung. Es sind damit Begriffe wie Angst, Hilflosigkeit, Zweifel, Mut, Zuversicht, oder Glaube an Erfolg verbunden und es geht um das Motto "Gedanken sind wirkende Kräfte".

Selbstvermarktung, Selbstmarketing

Für das Selbstmarketing ist es wichtig, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen. Bei der erfolgreichen Selbstvermarktung werden dann die Stärken hervorgehoben und betont. Dies gilt für die beruflichen und die privaten Stärken.

Lebenseinstellung, Menschenkenntnis

Es ist wichtig, dass die Lebenseinstellung einer Person nach vorne gerichtet ist, dass sie kreativ und konstruktiv ist, um die eigene Zukunft positiv zu formen. Die Menschenkenntnis bezieht sich bei den Persönlichen Skills auf die eigene Person. Sie bezieht sich auf die eigenen Umgangsformen, auf das eigene äußere Erscheinungsbild und den eigenen blinden Fleck.

Konstitution, Belastbarkeit, Lebenseinstellung

Die psychische und physische Konstitution eines Menschen setzt sich zusammen aus Fitness, Aktivität, Gesundheit, geistige und körperliche Belastbarkeit und einer konstruktiven Lebenseinstellung.

Engagement, Flexibilität

Engagement, Eigeninitiative, Bereitschaft zu Flexibilität und Lust oder Mut auf Abwechslung zählt zum allgemeinen Qualitätsbereich. Energien in diesen Bereichen fördern die kreative Lebenseinstellung.

Wünsche, Ziele, Träume

Wünsche, Ziele, Träume sind Qualitäten, die auf die Zukunft gerichtet sind. Je intensiver diese Komponenten wirken, desto stärker ist die eigene Zielerreichungskraft.

Weiterbildung, Erfahrungen, Lernfähigkeit, Lernbereitschaft

Die Bereitschaft zum Lernen und Wachsen, zur Weiterbildung, die Bereitschaft sich selbst weiterzuentwickeln, Neugier und Ausdauer zeichnet diesen Qualitätsbereich aus.

Motivation

Die Selbstmotivation, d. h. eigene Motivation ohne externe Einflüsse, ist ein wichtiger innerer Motor. Die eigene Motivation beflügelt die eigene Kreativität. Dies setzt sich in einer Kettenreaktion fort und wirkt auf die Faktoren Prioritäten setzen und Entscheidungen treffen, bis hin zur Verantwortungsübernahme und endet im Bereich der Selbstorganisation.

Selbstkontrolle, Selbstbeobachtung, Selbstreflexion

Selbstkontrolle ist die Beobachtung der eigenen Verhaltensweisen und Grenzen, der eigenen Beherrschung, der eigenen allgemeinen Disziplin und der Disziplin in der Zielerreichung. Bei der Selbstreflexion versucht man als imaginärer Zuseher eine möglichst neutrale Wahrnehmung der eigenen Person.⁹²

92 Vgl. Mühleisen et al., Karrierefaktor Soft Skills, a.a.O., S. 44 ff.

Sensibilität, Toleranz

Die Sensibilität beschreibt die eigene Empfindlichkeit und die Toleranz sich selbst gegenüber und geht mit einer Akzeptanz der erkannten eigenen Person einher. Wer sich selbst kennt, und mit sich im reinen ist, kann andere Menschen besser verstehen. Das Selbstbild, das eine Person von sich hat, drückt sich auch in dessen Auftreten und Ausstrahlung aus. Arbeiten am Selbst, das Wahrnehmen und Erkennen des Selbstwertes, Verantwortung übernehmen können, die Unabhängigkeit, die Freiheit Entscheidungen zu treffen, die Akzeptanz der eigenen Person gegenüber, zahlt sich immer aus. Ein höherer Selbstwert weckt ungeahnte Potentiale. Neben gesundheitlichen Vorteilen hat ein hoher Selbstwert auch Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Hoher Selbstwert bei Mitarbeitern führt zu persönlichem Erfolg und trägt auch zum Unternehmenserfolg bei.

2.3.2. Soziale Skills

Die sozialen Skills beziehen sich auf die Betrachtung einer Person im Umgang mit anderen Personen. Das Verhalten gegenüber anderen wird geprägt von den persönlichen Skills und der gesammelten Lebenserfahrung. Die sozialen Skills, die auch als Qualifikation im Umgang mit anderen bezeichnet werden, beschreiben die Fähigkeiten der Beziehungsgestaltung mit dem Umfeld.

Das Gesamtbild der sozialen Skills wird in der folgenden Übersicht strukturiert betrachtet nach⁹³

- Beziehungsqualifikationen
- allgemeinen Qualifikationen
- Bedürfnisqualifikationen
- Entwicklungsqualifikationen
- Anwendungsqualifikationen
- Kontrollqualifikationen
- sozialen Qualifikationen

93 Vgl. Punkt 2.3 Soft Skills der vorliegenden Arbeit

Die **Beziehungsqualifikationen** umschreiben den zwischenmenschlichen Ablauf in der Gruppe. Zu den allgemeinen Qualifikationen gehören globale Grundeinstellungen und Eigenschaften. Die Bedürfnisqualifikationen beziehen sich auf die grundlegenden Eigenschaften. Bei den Entwicklungsqualifikationen geht es um die Weiterentwicklung in der Gruppe. In den Anwendungsqualifikationen werden die zur Umsetzung gelangenden Aktivitäten betrachtet. Die Kontrollqualifikationen beschreiben die möglichen Mechanismen der Überprüfung. Die sozialen Qualifikationen beschreiben das Verhalten und Verhaltensaspekte in zwischenmenschlichen Situationen.

Einteilung Soziale Skills	
Qualifikation	dazu zählen
Beziehungsqualifikationen	Kooperation, Rollenverhalten, Team-, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kommunikation, Vertrauen, Werte, Verantwortung, Disziplin
Allgemeine Qualifikationen	Menschenkenntnis, Schlagfertigkeit, Beziehungen, Engagement, Belastbarkeit, Werte, Einstellung, Flexibilität
Bedürfnisqualifikationen	Respekt, Anerkennung, Toleranz, zwischenmenschliche Beziehungen, intra- und interkulturelle Kompetenz
Entwicklungsqualifikationen	Weiterbildung, Erfahrungen, Lernfähigkeit, Sprache
Anwendungsqualifikationen	Zeitmanagement, Kreativitätstechnik, Entscheidungstechnik, Konflikt, Kommunikation, Motivation, Teamfähigkeit, Kritik, Prioritäten, Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen
Kontrollqualifikationen	Analyse
Soziale Qualifikationen	soziale Sensibilität, Anpassung, Empathie, Intra- und interkulturelle Kompetenz, Menschenkenntnis, Nonverbale Sensibilität

Tab. 3: Einteilung der Sozialen Skills (eigene Darstellung)

Bei der Zuordnung zu den einzelnen Qualifikationen gibt es wieder Überschneidungen. Daher erfolgen die Beschreibungen wieder auf Themenkreise abgestimmt.

Bei Kontakt oder Arbeit mit anderen oder im Team kommen immer auch die Soft Skills ins Spiel. Neben der Knigge, den sogenannten Benimm-Regeln, gehören Themen wie Kommunikation und Werte an die erste Stelle der Betrachtung.

Kommunikation

Kommunikation findet nicht allein durch die Sprache statt. Sie läuft auf verbaler Ebene und auf nonverbaler Ebene ab. Die folgende Abbildung zeigt die Sozialen Skills die bei

der Kommunikation neben der Sprache ablaufen. Sender und Empfänger senden bzw. empfangen, jeweils bewusst und unbewusst u. a. Rhetorik, Stimmvariationen, Gestik, Mimik, Körperhaltung, Blickkontakt, Stimmlage, Artikulation, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit.

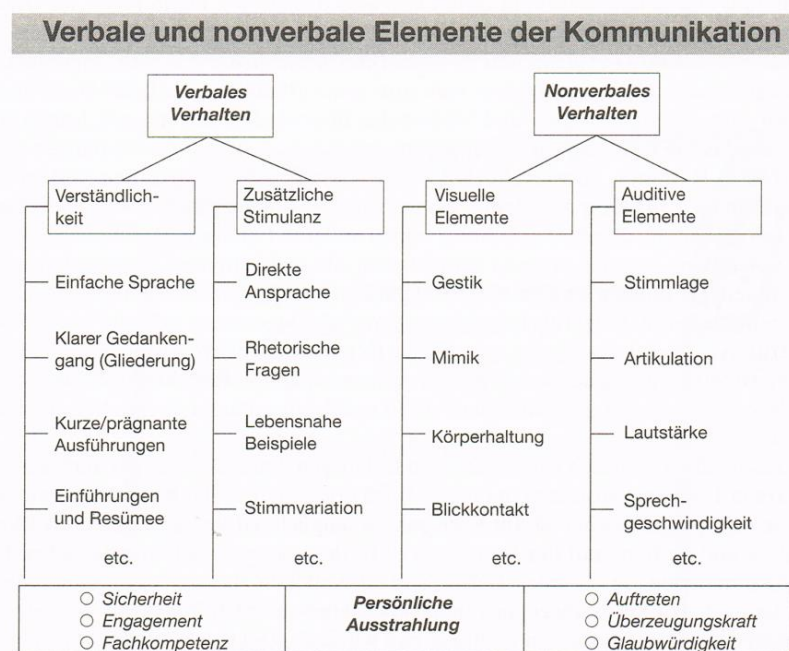


Abb. 10: „Kommunikation“⁹⁴

Neben dem gesprochenen Wort erfolgt ein zusätzlicher massiver Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger, der von beiden Seiten bewusst oder unbewusst registriert wird. Mit der Kommunikation in der Gruppe oder im Team gehen auch automatisch die Themenbereiche Vertrauen, Rollenverhalten, Verantwortung, Disziplin, Kooperation, Kritik, und Konflikt einher.

Respekt, Anerkennung, Toleranz

Ganz besonders die Werte Respekt, Anerkennung, Toleranz, zwischenmenschliche Beziehungen, intra- und interkulturelle Beziehungen sind ein großes Aufgabengebiet. Respekt, Anerkennung und Toleranz beschreiben Formen der Wertschätzung im gegenseitigen Umgang. Die Missachtung dieser Werte bietet jede Menge Konfliktpotential.

94 Klippert, Heinz: Kommunikationstraining. – 9. Aufl. – Weinheim: Beltz, 2002, S. 19

Menschenkenntnis, Werte, Einstellungen

Die subjektive oder objektive Menschenkenntnis der Gruppe und das wahrgenommene Werteverhalten des Gegenübers, beeinflussen den Umgang der Personen untereinander. Eine Überprüfung der interpretierten Eigenschaften des Gegenübers erfolgt meistens nur, wenn sich der persönliche Kontakt ausweitet oder über einen längeren Zeitraum geht.

Beziehungen, Engagement

Die wechselseitigen zwischenmenschlichen Beziehungen wirken sich auch massiv auf Engagement, Flexibilität und Arbeitseinsatz aus. Sich gut verstehende Teams liefern guten Output. Die Frage der Beziehungsfähigkeit, d. h. die Fähigkeit zueinander in Kontakt treten zu können, sich mitzuteilen zu können, gegenseitiges Verständnis aufbringen zu können, ist für das Miteinander im Team und letztlich für den Projekterfolg wesentlich.

Rollenverhalten und Rollenflexibilität

In einem Team nehmen die Gruppenteilnehmer unterschiedliche Rollen ein. Vom Ehrgeizigen bis hin zum Pessimisten, vom Geheimniskrämer bis hin zum Einzelkämpfer. Je nachdem, welche Rollen eingenommen werden, wer sie einnimmt und wie sie gelebt wird, ergeben sich unterschiedliche Konstellationen im gelebten Team. Die Übernahme von Verantwortung, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Machtverhalten und die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen, bieten gleichzeitig interne Angriffspunkte. Gegenseitige Förderung und Blockade, Motivation oder Demotivation können die Folge sein.

Konstitution, Belastbarkeit

Die psychische und physische Konstitution der einzelnen Teilnehmer spielt eine wichtige Rolle. Gesundheitliche Angeslagenheit führt zu verminderter Leistungsfähigkeit. Die geistige und körperliche Belastbarkeit eines Menschen wird beeinflusst durch Fitness, Aktivität, Gesundheit und konstruktive Lebenseinstellung.

Weiterbildung, Erfahrungen, Lernen

Weiterbildung bei sozialen Skills bedeutet lernen aus Erfahrungen, aus gelösten und ungelösten Konflikten. Lernen über die interaktive Kommunikation im zwischenmenschlichen Bereich bildet die eigene Teamfähigkeit weiter aus.

Konflikte, Konfliktverhalten

Die zwischenmenschlichen Interaktionen laufen nicht immer reibungslos ab. Diese Spannungssituationen können Sachkonflikte, Beziehungskonflikte, Wertekonflikte oder Rollenkonflikte sein. Sie können als heiße oder kalte Konflikte ablaufen. Bei den heißen Konflikten sind die Konfliktpartner übermotiviert, haben konkrete Ziele und wollen die andere Seite mit aller Macht überzeugen. Sie halten sich für Überlegen und suchen die direkte Konfrontation. Zwischen den Parteien kommt es zu regelrechten Explosionen. Sie versuchen Anhänger zu gewinnen, sind reizbar und setzen sich über die Regeln hinweg. Bei kalten Konflikten sind die Kontrahenten voneinander enttäuscht, desillusioniert, haben Selbstzweifel, gehen sich aus dem Weg, behindern sich gegenseitig und glauben, dass der Konflikt nicht mehr zu lösen ist.⁹⁵

Analyse

Rückschlüsse über den gegenseitigen Umgang sind durch die Beobachtung des gegenseitigen Verstehens untereinander, durch die Anzahl der Konflikte und durch den erfolgreichen Output der Gruppe möglich.

Anpassung, Empathie

Neben den gegenseitigen Verhaltensaspekten, wie Anpassung und Empathie gehören intrakulturelle und interkulturelle Neugier in diesen Bereich.

95 Vgl. Kröselberg, Mathias; Hanke, Cornelia: Handbuch für den Vorgesetzten. – Bonn: Verlag Deutsche Wirtschaft, 2003, S. 8 ff.

2.3.3 Methodische Skills

Bei den methodischen Skills wird das Augenmerk auf alle Fähigkeiten gelegt, die zur Aufgaben- und Problemlösung beitragen. Zu dieser Gruppe zählen beispielsweise Führungsqualitäten, Wissen, Strukturen, Organisation und Motivation. Die methodischen Skills werden daher oft auch als fachliche Skills oder Führungskills bezeichnet.

Das Gesamtbild der methodischen Skills wird in der folgenden Übersicht strukturiert nach⁹⁶

- methodischen Qualifikationen
- allgemeinen Qualifikationen
- Bedürfnisqualifikationen
- Entwicklungsqualifikationen
- Anwendungsqualifikationen
- Kontrollqualifikationen
- sozialen Qualifikationen

Die **Methodischen Qualifikationen** umschreiben mögliche einsetzbare Werkzeuge. Die allgemeinen Qualifikationen umfassen globale Voraussetzungen. Die Bedürfnisqualifikationen beziehen sich auf Orientierungs- und Zielerfüllung. Bei den Entwicklungsqualifikationen geht es um die Weiterentwicklung. In den Anwendungsqualifikationen werden die zur Umsetzung gelangenden Aktivitäten betrachtet. Die Kontrollqualifikationen beschreiben die möglichen Überprüfungsfunktionen. Die sozialen Qualifikationen beschreiben zwischenmenschliche Interaktionen.

96 Vgl. Punkt 2.3 Soft Skills der vorliegenden Arbeit

Einteilung der Methodischen Skills	
Qualifikation	dazu zählen
Methodische Qualifikationen	Kommunikation, Moderation, Präsentation, Verhandlung, Motivation, Führung, Networking, Konfliktbewältigung, Systemisches und analytisches Denken, Wissen
Allgemeine Qualifikationen	Menschenkenntnis, Schlagfertigkeit, Beziehungsfähigkeit, Engagement, Gesundheit, Belastbarkeit, Werte, Lebenseinstellung, Flexibilität, Engagement
Bedürfnisqualifikationen	Effizienz, Kosten/Nutzen-Verhältnis, Ziele, Macht
Entwicklungsqualifikationen	Weiterbildung, Erfahrungen, Lernfähigkeit, Aufgabefortschritt, Zusatzqualifikationen
Anwendungsqualifikationen	Zeitmanagement, Kreativitätstechnik, Entscheidungstechnik, Konfliktmanagement, Kommunikationstechnik, Motivations-technik, Planungstechnik, Teamführung, Mitarbeiterführung, Prioritäten setzen, Entscheidungstechniken, Verantwortungsbewusstsein
Kontrollqualifikationen	Analyse, Kosten/Nutzen-Bewusstsein, Bewertung
Soziale Qualifikationen	soziale Sensibilität, Empathie, Intra- und interkulturelles Wissen, Menschenkenntnis, Networking

Tab. 4: Einteilung der Methodische Skills (eigene Darstellung)

Da auch bei den methodischen Skills keine eindeutige Zuordnung zu den eingeteilten Qualifikationen möglich ist, erfolgen die Beschreibungen wieder auf Themenkreise abgestimmt.

Führung und Leitung

Im Umfeld von Führung und Leitung spielen die Themenbereiche Entscheidung, Führungsfähigkeit, Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Erfolgsorientierung, Flexibilität, Motivation, Delegation und Regulation, eine große Rolle. In diesem Themenbereich sind auch Qualitäten in den Bereichen Unternehmerisches Handeln und Denken notwendig.

Weitere wesentliche Qualitäten sind: Kundenorientierung, Mitarbeiterführung, Mitarbeitermotivation, Spezialwissen, Entscheidungskraft, Durchsetzungsvermögen, Diplomatie, Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Diagnose, Rückmeldung, Reflexion und Aktion, umfassendes Denkvermögen, Zahlenverständnis, nutzenorientiertes Denken und Handeln, Beobachtungsgabe, Verhandlungsgeschick, Überzeugungskraft, Zuhören können, Konfliktlösungsfähigkeit, Kommunikation, Networking, Risiko, Leitung, Struktur, Prioritäten setzen, Beratungskompetenz,

Informationsweitergabe, Kontaktstärke, Planungstechnik, Leistungsorientierung, Problemlösefähigkeit und hohe Frustrationstoleranz.

Wissen, Weiterbildung, Erfahrungen, Lernfähigkeit, Zusatzqualifikationen

Zu den methodischen Qualitäten zählen auch das Wissen und die Weiterbildung. Wissen resultiert aus der Allgemeinbildung, Spezialwissen aus den Fachgebieten wie beispielsweise Wissen über Organisation und Strukturen im Unternehmen, Wissen über Technologien und Verfahren. Dieses Wissen wird wesentlich durch Erfahrungslernen aufgebessert. Weiterbildung, Lernen mit und durch die Aufgaben, der Erwerb weiterer Zusatzqualifikationen ist in der Methodik, wenn sie erfolgreich sein soll, unerlässlich. Die Entwicklung und der Aufstieg eines untergeordneten Mitarbeiters zur Führungskraft bedarf großer Lern- und Weiterbildungsbereitschaft.

Kommunikation, Moderation, Präsentation, Verhandlung

Bei den Kommunikationstechniken Moderation, Präsentation und Verhandlung aus der Sicht der Methodischen Skills geht es um die Umsetzung in Bezug auf Wissen und Beherrschen diese Techniken, die Gestaltung, das Verhalten und die begleitende Kommunikation. Bei Kommunikation kommen immer die Begriffe Sprache, Rhetorik, Kompromiss und Konflikt, Gestaltung und Harmonie ins Spiel.

Kreativität

Die Kreativität wird beeinflusst durch das Wissen um die einzelnen Arbeitstechniken, durch die Motivation, die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, die Begeisterung und die Bereitschaft sich einzubringen. Denkvermögen, Initiative, Einfallsreichtum, Experimentierfreudigkeit, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Entscheidungskraft sind wesentliche Faktoren in diesem Bereich.

Motivation

Unter Motivation bei den methodischen Skills versteht man die Kunst, andere zu motivieren, und vor allem deren intrinsische Motivation zu wecken. Die intrinsische Motivation ist die Motivation durch die Sache selbst. D. h. sie hängt wesentlich vom Interesse der einzelnen Person und der Identifikation mit der gestellten Aufgabe ab.

Kritik und Konflikt

Zum Thema Konfliktkompetenz gehören die Bereiche Konfliktbewältigung, Kompromissbereitschaft, Mitarbeiterführung, systemisches und analytisches Denken und Entscheidungsstärke. Durch Fragetechniken, aktives Zuhören und exakte Sprache kann ein Konflikt identifiziert werden. Mittels Verfahren der Konfliktbearbeitung werden Eskalationen verhindert und beispielsweise mittels Konfliktmoderation können Polarisierungen ausgeglichen und Harmonisierungen herbeigeführt werden. Methoden der Konfliktvermeidung sind der konstruktive Umgang mit Fehlern sowie Teamspielregeln, die zur Vermeidung von Mobbing und Kompetenzenstreit beitragen. Zu diesem Thema gehören auch das Identifizieren des Rollenverhaltens der Teamteilnehmer und die adäquate Behandlung. Teamkonflikte können auch genutzt werden und als Chance gesehen werden. Sie weisen frühzeitig auf Abweichungen hin und somit kann ihnen noch vor der Eskalation begegnet werden.

Ziele, Zielerreichung

Neben dem Wunsch, die geforderten Ziele zu erreichen, gehören hierzu alle Methoden, die dazu beitragen. Effizienz, Motivation, Planung, Kontrolle, Leistungsbereitschaft, Disziplin und Durchsetzungsvermögen sind Faktoren, die das Team bei ihrem Streben nach der Zielerreichung wesentlich unterstützen.

Planung und Planungstechnik

Methodische Skills sind neben dem Wissen um die Planungstechniken und Strukturen, Kostenbewusstsein, Fachwissen, Kundenorientierung und unternehmerisches Denken.

Entscheidung

Zu den Entscheidungskompetenzen zählen Entscheidungsfähigkeit, Entscheidungsstärke, Entscheidungstechnik und Entscheidungsvermögen.

Verantwortung und Engagement

Zur Umsetzung von Verantwortung gehört die Bereitschaft, Verantwortung zu tragen oder zu übergeben. Verantwortungsbewusstsein, ein gewisses Maß an Begeisterung, Belastbarkeit, Einsatzbereitschaft und eine Form von Idealismus sind in diesem Bereich förderlich.

Zeitmanagement

Zeitmanagement steht immer in Verbindung mit Zielorientierung, Zielerreichungskraft, Zielstrebigkeit, Verantwortung, Struktur und Übersicht.

Analyse, Effizienz

Das Wissen über Effizienz, ein Kosten/Nutzen-Bewusstsein in Verbindung mit zielgerichteter Orientierung und das Vermitteln von Werten zählt auch zu den methodischen Skills. Ebenso zählen logisches, analytisches, kombinatorisches, systemisches Denken, Diagnose, Strukturierung und Spezialwissen dazu. Das Wissen über und das Beherrschen von Analysetechniken, sowie die sinnvolle Bewertung von Ergebnissen, trägt wesentlich zum geforderten Projekterfolg bei.

Soziale Sensibilität, Empathie, Intra- und interkulturelle Kompetenz

Menschenkenntnis

Soziale Sensibilität und Empathie beschreiben das Einfühlungsvermögen. In heiklen Situationen, firmenintern und firmenextern, ist ein besonderes Gespür dafür von Vorteil. Zusätzlich hilfreich ist gute Menschenkenntnis. Speziell in Konfliktsituationen und Kritiksituationen ist das richtige Maß an Sensibilität wichtig. In Feedback-Situationen helfen Menschenkenntnis und die richtige Wortwahl bei der Gesprächslenkung. In diesem Bereich spielt auch das Verständnis für interne und interkulturelle Aspekte eine wichtige Rolle.

Networking

Networking unterteilt sich in internes und externes Networking. Es geht um das Aufbauen und die Pflege von Kontakten und Verknüpfungen, innerhalb und außerhalb der Unternehmung, mit dem Ziel, früher oder später daraus Vorteile zu ziehen. Diplomatie, kombinatorisches Denken, Zielstrebigkeit, Zeitmanagement, Empathie Menschenkenntnis und rhetorisches Können sind dafür notwendig.

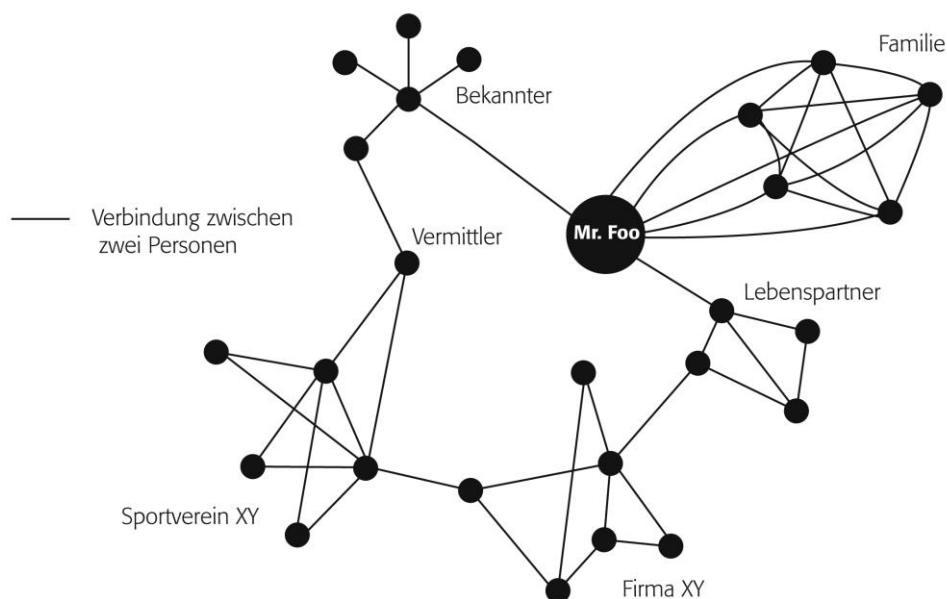


Abb.11: „Soziales Netzwerk“⁹⁷

Fazit und Anmerkungen

Eine taxative Aufzählung aller Soft Skills ist nicht möglich da die Anzahl der zugerechneten Qualitäten ständig wächst. Eine exakte und eindeutige fachspezifische Zuordnung aller Soft Skills zu den Kompetenzen ist nicht möglich, da viele Soft Skills fächerübergreifend wirken. Die eindeutige Beurteilung und Validierung der Soft Skills ist nicht oder nur schwer möglich. Was unter den einzelnen Soft Skills verstanden und beurteilt wird, ist immer auch Interpretationssache und kommt auf den Standpunkt des

97 http://www.weandx.de/wp-content/uploads/2008/08/soziales_netzwerk.gif,
verfügbar am 18. 01. 2011

Betrachters an. Ein Arbeitgeber versteht unter geforderten Qualifikationen möglicherweise etwas anderes als der Arbeitnehmer. Die folgende Tabelle zeigt eine beispielhafte Interpretation:⁹⁸

Soft Skills und Interpretationen in der Praxis		
IN DER STELLEN-BESCHREIBUNG GEFORDERT	MÖGLICHE INTERPRETATION SEITENS DES ARBEITGEBERS	MÖGLICHE INTERPRETATION SEITENS DES ARBEITNEHMERS
zuverlässige Mitarbeiter	Job über längere Zeit	Vertrauen und Loyalität
engagierte Mitarbeiter	hoher Arbeitsdruck, Stresstabilität	mitreden können, Innovationen gewünscht
belastbare Mitarbeiter	regelmäßige Überstunden, unregelmäßige Arbeitszeiten	Körperstärke, Nervenstärke
selbständig, eigenständig	geforderte Erfahrungen unbedingt notwendig, keine fachliche Unterstützung	selbständiges Arbeiten möglich, kein Aufpasser
unternehmerisch denkend	starker wirtschaftlicher Druck	kaufmännisches Wissen
initiativ	firmenseits keine Motivation, Überschreitung der Vorgaben	aktiv und agil sein
loyal	schwierige Aufgaben, schwieriger Chef	Vertrauen und Diskretion
jung, dynamisch	geringer Gehalt, wenig Chancen für ältere Bewerber	Elan gefordert, agile, frische, lockere Atmosphäre
kurzfristig verfügbar	keine Einschulung	Vorgänger entlassen/gekündigt
flexibel	nicht genau definiertes Aufgaben-gebiet	unregelmässige Arbeitszeiten
unabhängig	wechselnde Arbeitsorte, Reisetätigkeiten, Kinder u. Familie ein Hindernis	Reisetätigkeiten

Tab. 5: Soft Skills Interpretationen in der Praxis

Eine Soll-Definition der Soft Skills-Eigenschaften ist mindestens von zwei Seiten zu betrachten. Einmal aus der Sicht des Anbieters, einmal aus der Sicht des Nachfragers. Die Dritte Sicht ist die durch den neutralen Beobachter.

Eine eindeutige Interpretation in Richtung positive Eigenschaft oder negative Eigenschaft ist auch nicht möglich. Nicht alle, den positiven Merkmalen zugeordneten Skills

98 Vgl. ETH Career Center Zürich <careercenter@ethz.>: Bewerbungsratgeber. URL: <www.careercenter.ethz.ch/students/applicationguide>, verfügbar am 10. 01. 2011

sind für alle Berufe positiv. Umgekehrt verhält es sich gleich. Beispiele hierfür sind: Ein Arzt, der mit jeder Spritze, die er setzen muss, mitleidet. Ein Schuldeneintreiber, der großes Mitgefühl zeigt.

Eine eindeutige Interpretation in Richtung der Menge ist auch nicht möglich. Ein hoher Selbstwert im Sinne von "ein guter Selbstwert im normalen Maße" ist eher als positiv zu bewerten. Hingegen ist ein hoher Selbstwert im Sinne von "ein übertriebener Selbstwert", also eine Form der Selbstüberschätzung, eher als negativ zu bewerten. - Je nach Beruf kann es sich aber genau gegengleich verhalten.

3 Schluss

Ziel dieser Arbeit war es, dem Bereich Projektmanagement eine Hilfestellung in den Themen Arbeitstechniken und Soft Skills zu geben und gleichzeitig einen umfassenden Überblick zu bieten.

Die bestmögliche Nutzung von Arbeitstechniken und Soft Skills und mehr Verständnis für das zwischenmenschliche Miteinander bewirken sehr viel im Projektmanagement. Der Output wird durch die Anwendung der richtigen Techniken wesentlich effektiver und effizienter erreicht und optimiert die Unternehmensergebnisse.

In den folgenden Abschnitten der Arbeit werden noch einmal die Ergebnisse, die Maßnahmen und die Konsequenzen zusammengefasst.

3.1 Ergebnisse

Die Recherche hat ergeben, dass es unzählige Arbeitstechniken und Soft Skills gibt, die im Wirtschaftsleben zur Anwendung kommen können. Der vermehrte Einsatz dieser Techniken in der Unternehmenspraxis führt zu verbessertem Unternehmenserfolg.

Durch zunehmenden technischen Fortschritt, und damit verbundenen immer größer werdenden Anforderungen im Wirtschaftsleben, ist zunehmend Bedarf an zeit-sparenden effizienten Arbeitsmethoden gegeben. Parallel zur dynamischen Entwicklung der Märkte erfolgt daher eine flexible Veränderung der angewandten Arbeitstechniken und Soft Skills, was zu einer Vielzahl an Weiterentwicklungen der ursprünglichen Methoden führt und sich in einem immer breiter werdenden Bestand an diesbezüglichen Werkzeugen niederschlägt.

Mit dieser Arbeit wurde ein Überblick über die gängigsten Arbeitstechniken und Soft Skills mit ihren jeweiligen Anwendungsregeln und Einsatzmöglichkeiten geschaffen. Wie in dieser Arbeit beschrieben, können in der Praxis die unterschiedlichsten, dem Unternehmensbedarf und den Unternehmensgegebenheiten angepassten Varianten der genannten Arbeitstechniken und Soft Skills auftreten. Daran erkennt man die Notwendigkeit der ständigen Anpassung an Veränderungen, nicht nur im Bereich der Hard Facts einer Unternehmung, sondern auch im Bereich der Soft Facts.

3.2 Maßnahmen

Der Lernprozess ist nie abgeschlossen. Die Weiterbildung ist immer positiv. Für Unternehmen ist es langfristig wichtig, dass die Mitarbeiter geschult und auf aktuellem Stand sind. Diese erforderliche Weiterbildung bezieht sich nicht nur auf das Fachwissen sondern vielmehr auch auf das Wissen und die Anwendung von Arbeitstechniken und Soft Skills im Berufsleben. Arbeitsabläufe optimieren, bekannte Arbeitstechniken einsetzen und laufend adaptieren, vermindert Stresssituationen und verbessert das Ergebnis.

Routinemäßige Updates, in gewissen Zeitabschnitten, im Bereich der Arbeitsprozesse fördern die Effizienz. Die Beachtung und die Schulung der individuellen Soft Skills Qualitäten, fördert nicht nur das zwischenmenschliche Verständnis, es erspart den Einsatz der Mediation und reduziert Krankenstände. Die optimale Nutzung der Qualitäten des Einzelnen verbessert das Betriebsergebnis.

3.3 Konsequenzen

Der Themenbereich Arbeitstechnik ist im ständigen Umbruch, d. h. in ständiger Weiterentwicklung, entsprechend den ständig wachsenden Aufgaben und Veränderungen im Berufsleben. Darauf muss das Projektmanagement reagieren und in gewissen Zeitroutinen die bestehenden Abläufe überprüfen und anpassen.

Der Themenbereich Soft Skills im Projektmanagement ist eine Konsequenz aus der Vergangenheit, der Teamgeschichte, der Unternehmensgeschichte. Mit jedem neuen Kontakt, sei es ein Geschäftskontakt, ein Besuch oder der Eintritt neuer Mitarbeiter ins Unternehmen, entsteht ein neuer Anknüpfungspunkt zur Aufarbeitung, Reibung oder Weiterentwicklung.

In Zeiten der weltweiten Globalisierung und dem damit verbundenen zunehmenden Wettbewerb ist optimales und problemloses Projektmanagement von Vorteil. Bedingt durch die Globalisierung der Märkte steigt auch die weltweite Kommunikation untereinander und der Kontakt zu anderen Kulturen nimmt zwangsläufig zu.

Zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsvorteile ist es wichtig, in den Bereichen Arbeitstechniken und Soft Skills, die Prozesse lebendig zu erhalten. - Sie sind tatsächlich nie abgeschlossen.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Auchmann, Maria; Berger, Christoph; Feierfeil, Gerlinde: ...

Projekt-Management-Step by Step. – 1. Aufl. – Wien: Manz Verlag, 2007

Bahl, Anke

Kompetenzen für die globale Wirtschaft. – Bielefeld: Verlag Bertelsmann, 2009

Berger, Christoph; Schubert, Karin

Projektmanagement. Mit System zum Erfolg. – 1. Aufl. – Wien: Manz Verlag, 2002

Bontrup, Heinz-J.; Pulte, Peter

Handbuch Ausbildung. – 1. Aufl. – München: Verlag Oldenburg, 2001

Brenner, Doris; Brenner, Frank

Gut sein Allein genügt nicht. – 1. Aufl. – Planegg/München: Haufe Verlag, 2008

Buchacher, Walter; Wimmer, Josef

Das Selbst-Coaching-Seminar. – 1. Aufl. – Wien: Linde Verlag, 2010

Burghardt, Manfred

Einführung in Projektmanagement. – 5. Aufl. – Erlangen: Publics Corporate Publishing, 2007

Buzan, Tony; North, Vanda

Mindmapping. - 1. Aufl. – Wien: Verlag Hölder-Pichler-Tempsky, 1977

Dorau, Ute

Projektmanagement. Übungen, Lösungen, Tipps, Tools. – 1. Aufl. – Freiburg i. Br.: Haufe Verlag, 2004

Eckardt, Jörg; Sens, Brigitte

Praxishandbuch Integrierte Behandlungspfade. – 1. Aufl. – Heidelberg: Economia, 2006

Erpenbeck, John; Heyse, Volker

Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. – 2. Aufl. – Münster: Waxmann Verlag, 2007

Flato, Ehrhard; Reinbold-Scheible, Silke

Personalentwicklung. – 1. Aufl. – Landsberg am Lech: by mi-Fachverlag, 2006

Francis, Dave; Young, Don

Mehr Erfolg im Team. – Neuaufl. – Hamburg: Verlag Windmühle, 1998

Gareis, Roland; Stummer, Michael

Prozesse und Projekte. – 1. Aufl. – Wien: Manz Verlag, 2006

Grundlach, Carsten; Jochem, Roland

Praxishandbuch Six Sigma. – 1. Aufl. – Düsseldorf: Symposion Publishing, 2008

Heyse, Volker; Erpenbeck, John

Kompetenzmanagement. – 1. Aufl. – Münster: Waxmann Verlag, 2007

Klippert, Heinz

Kommunikationstraining. – 9. Aufl. – Weinheim: Beltz Verlag, 2002

Kröselberg, Mathias; Hanke, Cornelia

Handbuch für den Vorgesetzten. – Bonn: Verlag Deutsche Wirtschaft, 2003

Lauster, Peter

Selbstbewusstsein. Hamburg: Rohwohl Verlag, 2010

Litke, Hans-Dieter

Projektmanagement. - 5. Aufl. - München: Hanser Verlag, 2007

Litke, Hans-Dieter; Kunov, Illona

Projektmanagement. – 5. Aufl. – Planegg/München: Haufe Verlag, 2007

Mauthner, Christoph

Menschenbilder als Bezugssysteme für Konzepte des Bildungsmanagements und der Weiterbildung. – 1. Aufl. – München: Verlag Grin, 2003

Moritz, André; Rimbach, Felix

Soft Skills für Young Professionals. – 2. Aufl. – Offenbach: Gabal Verlag, 2008

Mühleisen, Stefan; Oberhuber, Nadine

Karrierefaktor Soft Skills. – 1. Aufl. – Freiburg: Haufe Verlag, 2005

North, Klaus; Reinhardt, Kai

Kompetenzmanagement in der Praxis. – 1. Aufl. – Wiesbaden: Gabler Verlag, 2005

Tscheuschner, Marc; Wagner, Hartmut;

30 Minuten TMS - Team Management System. - 1. Aufl. - Offenbach: Gabal Verlag, 2009

Vorderegger, Dietmar; Bachler, Herbert

Projektmanagement Praxis. – 1. Aufl. – Salzburg: Vorderegger Verlag, 2009

Witschi, Urs; Kuster, Jörg; Lippmann, Robert; ...

Projekt-Management. Der Leitfaden der Stiftung BWI zu Teamführung und Methodik. – 6. Aufl. – Zürich: Verlag Industrielle Organisation, 1999

Sonstige Quellen und Informationsmaterial

ETH Career Center Zürich

ETH Career Center Zürich <careercenter@ethz.>: Bewerbungsratgeber.

URL: <www.careercenter.ethz.ch/students/applicationguide>

verfügbar am 10. 01. 2011

Gulan, Stefan

Gulan, Stefan <stefan.gulan@student.uni-tuebingen.de>: Arbeitstechniken im Projektmanagement. URL: <<http://net2.uni-tuebingen.de/fileadmin/RI/teaching/.../paper-gulan.pdf>>

verfügbar am 08. 10. 2010

Kunzmann, Christine

Kunzmann, Christine <christine.kunzmann@kompetenzen-gestalten.de>:

Kompetenzen gestalten. URL: <http://kompetenzen-gestalten.de/wissen/kompetenzen>

verfügbar am 08. 11. 2010

Mayr-Kern, Irmgard Anna

Vergleich gängiger Projektmanagementstandards und deren Anwendbarkeit in internationalen IT Abteilungen. – 2010.

Mittweida, Hochschule (FH), Wirtschaftswissenschaften, Masterarbeit, 2010

Lüdemann, Carolin; Lüdemann, Heiko

Lüdemann, Carolin; Lüdemann, Heiko <info@coachacademy.de>: Soft Skills Basic I. eBooklet No. 18. <URL: http://coachacademy.de/.../CA%20eBooklets%20Gratis/ca_ebooklet_18_soft_skills_basic_1.pdf>

verfügbar am 07. 07. 2010

Schmid, Kurt; Hafner, Helmut

Schmid, Kurt; Hafner, Helmut: Soft-Skills Ihre Bedeutung bei der Personalauswahl, -einstellung und -entwicklung - Explorative Studie im Auftrag des AMS. Wien: ibw-Schriftenreihe Nr. 140, 2008, URL: <www.ibw.at/html/fb/fb140.pdf>

verfügbar am 12. 12. 2010

Webler, Wolff-Dietrich

Webler, Wolff-Dietrich <webler@iwbb.de>: Seminarmaterial, Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld, 2005, URL:

<<http://gutachternetzwerk.de/.../Kompetenzbegriff-BAK.pdf>>

verfügbar am 12. 11. 2010

Wehnes, Harald

Wehnes, Harald: Professionelles Projektmanagement in der Praxis. Universität Würzburg, 2006, URL: <www3.informatik.uni-wuerzburg.de/.../060508-web-2-Arbeitstechniken.ppt>

verfügbar am 09. 10. 2010

Internetquellen

<http://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

(verfügbar am 17. 08. 2010)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Burnout-Syndrom>

(verfügbar am 15. 07. 2010)

http://de.wikipedia.org/wiki/Denkhuete_von_De_Bono

(verfügbar am 11. 12. 2010)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Eisenhower-Prinzip>

(verfügbar am 14. 12. 2010)

http://de.wikipedia.org/wiki/Methode_635

(verfügbar am 11. 12. 2010)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mind-Map>

(verfügbar am 11. 12. 2010)

http://de.wikipedia.org/wiki/Morphologische_Analyse

(verfügbar am 14. 12. 2010)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Pareto-Prinzip>

(verfügbar am 14. 12. 2010)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Projektmanagement>

(verfügbar am 10. 08. 2010)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Zukunftswerkstatt>

(verfügbar am 11. 12. 2010)

<http://projektmagazin.de/glossar/gl-0516.html>

(verfügbar am 21. 12. 2010)

<http://thiessthi.gmxhome.de/Content01/Depression/Selbstwert.html>

(verfügbar am 01. 12. 2010)

<http://thiessthi.gmxhome.de/Content01/Depression/Selbstwert.html>

(verfügbar am 15. 12. 2010)

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/e/ed/Wkd_wkd_produktionsunternehmen1.png

(verfügbar am 12. 01. 2011)

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/portfolio-analyse.html>

(verfügbar am 21. 12. 2010)

<http://www.enzyklo.de/Begriff/Selbstaufschreibung>

(verfügbar am 18. 01. 2011)

http://www.go-jobware.de/wiki/Soft_Skills

(verfügbar am 15. 01. 2011)

<http://www.horx.com/Zukunftsforschung/Docs/02-M-09-Delphi-Methode.pdf>

(verfügbar am 01. 12. 2010)

http://www.it-infothek.de/images/semester_4/bwl_21.gif

(verfügbar am 23. 12. 2010)

<http://www.kreativ-sein.de/k/t/t/sechsfarben.html>

(verfügbar am 12. 01. 2011)

<http://www.manalex.de/d/magisches-dreieck-organisation/magisches-dreieck-organisation.php>

(verfügbar am 12. 09. 2010)

<http://www.refa.de/home.php>

(verfügbar am 08. 01. 2011)

<http://www.soft-skills.com>

(verfügbar am 03. 12. 2010)

<http://www.soft-skills.com/karriere/softskills/definition.php>

(verfügbar am 10. 10. 2010)

http://www.weandx.de/wp-content/uploads/2008/08/soziales_netzwerk.gif

(verfügbar am 18. 01. 2011)

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/xyz-analyse/xyz-analyse.htm>

(verfügbar am 18. 01. 2011)

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Preitenegg, 2011-01-18

.....