

Ihr Logo

Führungstraining Modul 6: Innovations- und Projektmanagement



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

LESERPROBE

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden darf. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 5

Innovation durch Kreativität 6
 Was zeichnet eine Handlung aus, die kreativ ist? 6
 Was ist der Maßstab für eine kreative Handlung? 7

Wer ist kreativ? 8
 Katalysatoren der Kreativität 10

Wie funktioniert Kreativität? 12
 Die Arbeitsteilung im menschlichen Gehirn 12

Wie Sie Ihre Kreativität freisetzen 13
 Kreativität ohne Krawatte 14

Der kreative Prozess 15

Überwinden Sie Ihre Kreativitätsblockaden! 17
 Persönliche Stärken- und Schwächenanalyse 17
 Checkliste Stärken- und Schwächenanalyse 17
 Checkliste Stärken- und Schwächenanalyse – Seite 2 18

Die Mind Mapping®-Methode 21
 Grundlagen der Mind Mapping®-Methode 23
 Die Grundregeln der Mind Mapping®-Methode 26
 Vorteile von Mind Mapping® 28
 Schwierigkeiten 30
 Weitere Einsatzmöglichkeiten von Mind Maps® 30

Projektmanagement – ein Überblick 32
 Was ist Projektmanagement? 32
 Kriterien für erfolgreiches Projektmanagement 34
 Projektarten 36
 Warum also Projektmanagement? 37
 Grafik: Kosten- und Zeitersparnis 37
 Die Elemente des Projektmanagements 39
 Aufgabenträger 41
 Der Projektleiter 41
 Das Projektteam 42
 Der Projektausschuss 42
 Promotoren 43

Die Einführung von Projektmanagement 44
 Allgemeines 44
 Einführungsprobleme 46
 Die Vorgehensweise 48
 Die sieben Arbeitsschritte 52
 Der Projektmanagement-Leitfaden 53
 Informationsflussmatrix 56
 Beispiel: Gliederung eines PM-Leitfadens 57

Die Projektarbeit 58
 Wichtige Voraussetzungen für die Projektarbeit 58
 Der Ablauf eines Projektes 60
 Die Vorprojektphase 61
 Schema: Zielplanung 62

Die Situationsanalyse	63
Die Zielformulierung	63
Grafik: Zielhierarchie	64
Formular: Zielgewichtung	66
Beispiel: PSP „Einführung von Projektmanagement“	68
Checkliste für das Erstellen eines Projektstrukturplans	69
Projektbildung und -definition	70
Die Projektprüfung	71
Der Projektplan	72
Formular: Projektauftrag	74
Die Projektbearbeitung	75
Formular: Meilensteindefinition	75
Die Phase der Problemanalyse	76
Die Konzeptphase	76
Die Feinkonzeptphase	77
Die Realisierungsphase	77
Die Projektabschlussphase	77
Grafik: Projektphasenablauf	78
Der Problemlösungszyklus	79
Arbeitsmethoden	80
Übersicht: Arbeitstechniken	81
Projektplanung	82
Allgemeines	82
Die Strukturplanung	82
Formular: Arbeitspaketbeschreibung	83
Die Ablaufplanung	85
Formular: Vorgangsliste	86
Die Terminplanung	87
Aufwandsschätzung und Ressourcenplanung	88
Die Kostenplanung	89
Formular: Arbeitspaketkosten	90
Die Risikoanalyse	91
Projektplanung und Projektcontrolling	92
Projektcontrolling	92
Kreislauf des Projektcontrollings	93
Der Projektabschluss	94
Tages-Clearing	95

EINLEITUNG

oder „Was Sie aus dem trojanischen Krieg lernen können ...“

Nach zehn Jahren verlustreicher Kämpfe unter den Mauern Trojas breitete sich Kriegsmüdigkeit im Heer der Griechen aus. Die Trojaner hatten sich militärisch als ebenbürtig erwiesen. Der Fall der Festung war in weite Ferne gerückt. Die Griechen gestanden sich das Scheitern ihres Feldzuges ein und bereiteten ihren Abzug vor.

Da hatte Odysseus die Idee mit dem Pferd, das später das Trojanische heißen sollte. Auf seinen Rat hin bauten die Griechen ein hölzernes Gehäuse, dem sie die Gestalt eines Pferdes gaben. In seinem hohlen Inneren verbarg sich eine Schar der besten griechischen Kämpfer. Dann brach das griechische Heer sein Lager ab und segelte fort; allerdings nur bis zur nächsten Bucht, wo die Schiffe unmerklich vor Anker gingen.

In einem Gebüsch am Strand blieb ein junger Mann zurück, der freiwillig eine wichtige und sehr gefährliche Rolle im Plan des Odysseus übernommen hatte.

Als die griechischen Schiffe am Horizont verschwunden waren, strömten die Trojaner voller Jubel über ihren Sieg aus der Stadt und bestaunten das hölzerne Pferd. Jemand fand einen offensichtlich aus Versehen zurückgelassenen Griechen und zerzte ihn aus seinem Versteck.

Die Trojaner verhörten den Gefangenen und erfuhren, das Pferd sei der Athene geweiht. Wer es in seinen Mauern berge, dem sei der Schutz der Göttin gewiss. Deshalb hätten die Griechen es größer als ein Stadttor gebaut, damit die Trojaner dem Schutze der Göttin entsagen müssten.

Siegestrunken und ohne die Warnungen der Königstochter Cassandra zu hören, schlugen die Trojaner eine Bresche in die Festungsmauer und zogen das Pferd in die Stadt.

In der Nacht entstiegen ihm die griechischen Kämpfer und zur gleichen Zeit landete die griechische Flotte. Troja nahm ein grausiges Ende.

Die Griechen gewannen nicht, weil sie die besseren Soldaten waren, sondern weil sie die bessere Idee hatten bzw. kreativer waren!



INNOVATION DURCH KREATIVITÄT

Bei der Beantwortung der Fragestellung „Was ist Kreativität?“ hilft die Frage: „Was ist das Gegenteil von Kreativität?“

Der Begriff Kreativität als Adjektiv (Ich bin kreativ) verwendet, kennzeichnet die besondere Eigenschaft einer Handlung - eines aktiven Handelns. Folglich ist jemand, der nicht handelt, nicht kreativ.

Jemand der nicht handelt, ist nicht kreativ.

Was zeichnet eine Handlung aus, die kreativ ist?

Die Gegenfrage: „Was zeichnet eine Handlung aus, die nicht kreativ ist?“

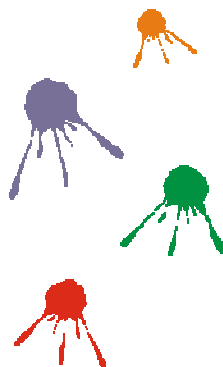
Beispiel: die täglichen Routinearbeiten im Büro. Sie folgen bestimmten Regeln und Mustern (z. B. das Ablegen und Archivieren). Niemand würde diese Tätigkeiten als kreativ bezeichnen. Was fehlt diesen Routinearbeiten, damit man sie als kreativ bezeichnen würde?

Es fehlt ihnen das Moment der Neuheit. Eine Handlung ist dann kreativ, wenn durch sie etwas „Neues“ geschaffen wird.

Eine kreative Handlung schafft etwas Neues oder erreicht ein bewährtes Ergebnis auf neuartige Weise.

Kreativität ist die Art und Weise, ein bekanntes, bewährtes Ergebnis auf eine neuartige Art und Weise zu erreichen. So ist die Forschung z.B. nach alternativen Energiequellen (wie Wasser- oder Windkraft) kreativ zu nennen.

Nicht nur das Ergebnis einer Handlung kann als kreativ bezeichnet werden, sondern auch die Art und Weise, die zu seiner Verwirklichung führt.



Was ist der Maßstab für eine kreative Handlung?

Welcher Maßstab wird angesetzt, um eine Handlung als kreativ zu bezeichnen? Die Griechen, die mit einer „kreativen Handlung“, dem Bau des Trojanischen Pferdes einen Sieg errangen, würden diese durchaus als kreativ bezeichnen.

Im Gegensatz dazu wirkte das Resultat dieser Handlung auf die unterlegenen Trojaner abstoßend und negativ.

Der Maßstab, der veranlasst, von Kreativität zu sprechen, hängt mit dem persönlichen Empfinden zusammen, auf eine positive, angenehme und wertvolle Art und Weise überrascht zu werden.

Kreativität ist die Kombination aus etwas Neuem und einer positiven Wertschätzung.

Kreativität ist die Kombination aus etwas Neuem und einer positiven Wertschätzung



WER IST KREATIV?

Das Hauptwort „Kreativität“ ist abgeleitet vom griechischen „creator“, dem Schöpfer bzw. Gott. In der christlichen Historie räumte man nur Gott die Gabe ein, etwas erschaffen zu können. Die Eigenschaft „kreativ zu sein“, wurde im Laufe der Zeit auch begnadeten Menschen, z. B. großen Malern und Komponisten, zugesprochen. Erst Mitte des 20. Jahrhunderts wurde Kreativität auch ganz unscheinbaren Handlungen des Alltags unterstellt.

Ist diesen „großen und genialen“ Menschen die Kreativität angeboren und wird nur darauf gewartet, dass diese Kreativität ausgelebt wird?

Sind „gewöhnliche“ Menschen - ohne diese Gabe - generell nicht oder nur selten kreativ? Tatsächlich werden begnadete Menschen seit jeher verehrt und gefürchtet. Als im Jahre 1957 die damalige Sowjetunion das erste unbemannte Raumfahrzeug „Sputnik“ in die Erdumlaufbahn brachte, brach für die amerikanische Regierung der kreative Notstand aus. Man glaubte, dass die russischen Wissenschaftler kreativer seien als die eigenen.

Es setzte eine Welle zur Erforschung der Kreativität ein. Man versuchte durch psychologische Tests jene Eigenschaften herauszufinden, die einen „kreativen Menschen“ auszeichnen, um diese „Begnadeten“ frühzeitig entdecken und fördern zu können. Diese sind jedoch kläglich gescheitert.

Es gibt offenbar keine besonderen Eigenschaften, die einen kreativen Menschen auszeichnen. **Also diskriminieren Sie sich nicht selbst, indem Sie sagen: Ich bin nicht so klug, so kreativ wie diese oder jene Person!** Der Grund, warum viele Menschen nicht so klug bzw. kreativ sind, besteht einfach darin, dass sie genau dies von sich glauben und das tägliche Handeln als Routine festhalten. Ein wichtiges positives Ergebnis hat die Kreativitätsforschung erbracht:

Kreative Menschen glauben an ihre Fähigkeiten!

Bitte vergleichen Sie sich jetzt nicht mit Galileo, Mozart oder Goethe. Unbestritten gibt es besondere Talente, d. h. Geistesgrößen, die von Kindesbeinen an kreative Meisterleistungen vollbringen. Dessen ungeachtet, dass Sie niemals in der Lage sein werden, wie Mozart zu komponieren (auch nicht durch Kreativitätstraining), kann niemand Sie davon abhalten Klavier zu spielen, Bilder zu malen und Ihre eigene Kreativität zu erleben.

Nicht jeder kann auf besondere Weise kreativ sein, jedoch gibt es niemand, der völlig unkreativ ist!

Jeder ist in gewissem Maße kreativ.



Ein Beispiel: Sie fahren an einem langen verkaufsoffenen Samstag in die Innenstadt. Alle Parkplätze sind besetzt, die Parkhäuser sind überfüllt. Sie fahren umher und suchen einen freien Parkplatz - am besten einen, an dem Sie keinen Strafzettel kassieren.

Ist Ihnen bei der Suche schon einmal aufgefallen, wie kreativ Sie und Ihre Mitmenschen bei der Parkplatzsuche sind? Für viele ist das eine ganz alltägliche Handlung.

Die Situation der Parkplatzsuche ist immer ähnlich bzw. bekannt, jedoch ist die Konstellation an jedem Samstag immer neu.

An diesem Beispiel können Sie sehen, dass die alltäglichen Leistungen, die Sie scheinbar automatisch meistern, höchst komplexe Aufgaben sind. Eindeutig gehört diese einfache Form kreativen Handelns so sehr zu der ureigenen Natur, dass man dies gar nicht mehr bemerkt:

Das menschliche Gehirn ist unentwegt kreativ!

Allein die Tatsache, zu leben, ist schon die Entfaltung der natürlichen Kreativität. Das Leben stellt Sie immer wieder vor neue Situationen. Sie finden ständig neue Lösungen, die Ihnen positiv und wertvoll erscheinen. Genau das entspricht der Definition von Kreativität.

Selbst alltägliche Handlungen sind kreative Handlungen.



Katalysatoren der Kreativität

Die eigene Kreativität wird durch bestimmte Verhaltensweisen oder mentale Einstellungen gefördert. Die nachstehenden **Katalysatoren** bilden die Grundlage für ein kreatives Handeln:

Interesse und Neugierde zeigen

Sie gehen nicht mit „Scheuklappen“ durch das Leben. Sie sind immer hellwach und nehmen Ihre Umwelt - sowohl die private, als auch die Arbeitsumwelt - unvoreingenommen und bewusst wahr.

Flexibel sein

Unvorhergesehene Probleme bereiten Ihnen kein Kopferbrechen. Sie erkennen, dass sich Situationen nicht wie geplant entwickeln. Ihnen fällt immer eine neue Idee dazu ein.

Langfristiges Vorausdenken bei ungewisser Zukunft

Sie spielen geistig zu bestimmten Situationen Zukunftsszenarien durch. Sie überlegen sich Varianten, wie sich die Dinge im besten und im schlechtesten Fall entwickeln könnten und wie Sie darauf reagieren. Innerhalb dieser Handlungsspanne sind Sie „offen für alles“.

Visionäres Denken

Sie spielen gedanklich mit der Zukunft und bewegen sich in „Traumwelten“. Sie bauen „Luftschlösser“ oder „spinnen Gedanken“, wie sich die Welt und Umwelt (bspw. durch das Internet verändern wird und wie Sie davon profitieren können.

Kritisches Hinterfragen

Sie nehmen Entscheidungen, die täglichen Routinearbeiten und die Gewohnheiten des Alltags nicht einfach hin. Sie stellen sich die Frage: „Muss das so sein?“ oder „Wie kann man es besser machen?“

Bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen fördern die Kreativität.