

Beispiel: Prozessbeschreibung in Tabellenform/Checkliste – Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Pos.	Information, Einweisung, Lernziel (zu vermittelnde Fertigkeiten und Kenntnissen)	Zeitraum (Datum von/bis)	Verant- wortlich (Name)	Bemerkung	Erledigt (Datum/ Unterschrift)
1.	Vorstellung der/des neuen Mitarbeiterin/s bei allen Kollegen und der Leitung				
2.	Begehung der Räumlichkeiten				
3.	Arbeitskleidung – Bestellung Namensschild				
4.	Arbeitszeiten, Öffnungszeiten, Dienstplan, Urlaubsplanung, Pausen, Rauchverbot				
5.	Fenster/Türen/Einbruchsicherung				
6.	Kasse/PC/Kartenlesegerät/Licht/ Alarmanlage				
7.	evtl. Firmenschlüssel gegen Unterschrift aushändigen				
8.	Anmeldebogen für den Steuerberater aushändigen, Lohnsteuerkarte etc.				
9.	Passwörter EDV				
10.	Einweisung in die EDV				
11.	Erklärungen zu Telefon/Faxgerät/Kopierer				
12.	Datenschutzbelehrung Verpflichtungserklärung nach § 5 BDSG (Bundesdatenschutzgesetz)				
13.	Qualitätsmanagement-System Einweisung in die QM-Dokumentation, Interne Kommunikation, Erfassen von Kundenanregungen und -kritik				
14.	Ersteinweisung vor Aufnahme der Tätigkeit, Gefahrstoffrecht, -verordnung				
15.	Hygienebelehrung				
16.	Notfallakte (BAGAP)				
17.	Arbeitsschutzunterweisung UVV, Brandbekämpfung				
18.	Arbeitsmedizinische Untersuchung, Schutzimpfungen				
19.	Aufgabenspezifische Unterweisungen (näher zu erläutern)				

Beispiel aus einer diakonischen Einrichtung: Berechnungsbogen zur Ermittlung von FLS

Berechnungsbogen zur Ermittlung von Fachleistungsstunden

(entsprechend den Vereinbarungen der Anlage Nr. 4 zu den Rahmenverträgen nach § 78 a SGB VIII)

Einrichtung:

0. Erfassung der bereinigten, jährlichen Bruttojahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft		
Basiswert lt.KGSt 4/2011	bei 39 Wochenstunden =	1.575 Std./J

1. Personalkosten						
	Funktionsbereich	Stellenanteil	tarifl. Eingrp.	Brutto-Pers.kosten je VK/Jahr		
a)	Fachkraft zur <input type="checkbox"/> pädagogischen Betreuung oder <input type="checkbox"/> Therapie/Psychologie oder <input type="checkbox"/>				=	0 €
					=	0 €
					=	0 €
b)	Leitung/Beratung, Verwaltung (20%)				=	0 €
	Zwischensumme Personalkosten				=	0 €

max. 20% gemäß Anlage IV

2. Sachkosten			
	Kostenart	Konto	Kosten/Jahr
a)	Mobilität Fahrtkosten/Reisekosten	Aufwendungen für PKW Erstattung gem. LRKG	
b)	Kommunikation	Porto Telefon/Telefax	
c)	Sonstige Verwaltungs- und Regiekosten	Büro-/EDV-Material Fachzeitungen/Personalanzeigen Orga-Beiträge u. WP-Beratungskosten Versicherungen/Abgaben Trägerumlage Sonstige Verwaltungskosten	
d)	Raumkosten Anlaufstelle/Büro	Miete Mietnebenkosten Kosten der Geschäftsausstattung Abschreibung und Instandhaltung Zinsaufwand Sonstige Raumkosten	
	Zwischensumme	Pauschal 10%	= = 0 €

max. 10% gemäß Anlage IV

3. Jährliche Gesamtkosten	=	- €
----------------------------------	---	------------

4. Zahl der Fachleistungsstunden					
	Anzahl der Fachkräfte in Vollstellen:		Nettojahresarbeitszeit d. Fachkr. (*):		
	<input type="text" value="0"/>	x	<input type="text" value="1.260,00 Std."/>	=	0 Std.
	hierin enthalten sind: Berufsspezifische Minderzeiten:		Fallspezifische Minderzeiten:		
	<input type="text" value="10%"/>	/.	<input type="text" value="10%"/>		

zusammen max. 20% gemäß Anl. IV

5. Fachleistungsstundensatz					
	Jährliche Gesamtkosten:		Zahl der Fachleistungsstunden:		
	<input type="text" value="0"/>	x	<input type="text" value="1.260,00 Std."/>	=	- €

Anforderungsprofil		
Arbeitsbereich: Kurze Beschreibung: Umfang:		
Tätigkeiten	Kompetenz	Qualifikation
Hier wird notiert, welche Aufgaben der Kandidat übernehmen soll.	Hier werden Fähigkeiten und Haltungen beschrieben, die der zukünftige Mitarbeitende für die links benannten Tätigkeiten benötigt.	Hier werden formale und informelle Qualifikationen benannt, die für die angegebenen Kompetenzen grundlegend erscheinen.
Im Kernprozess (mit den Kunden):		
Administrativ:		
Sonstige:		
Sonstiges:		
Anmerkungen zur Ausschreibung/zum Verfahren:		

Anforderungsprofil

Bewerbungsanalyse					
Stelle:					
Persönliche Daten:					
Name:		E-Mail:			
Wohnort:		Telefon:		Geburtsdatum:	
Formale Aspekte		Positiv		negativ	
Äußere Erscheinung der Bewerbung		4	3	2	1
Sprachliche Gestaltung		4	3	2	1
Inhaltliche Aspekte		Positiv		negativ	
Bezug zum Unternehmen		4	3	2	1
Interesse an dieser Stelle		4	3	2	1
Kompetenzen und Qualifikationen		Bewertung in Bezug auf die Stelle:			
		Positiv		negativ	
		8	6	4	2
Welche Abschlüsse werden nachgewiesen:		8	6	4	2
Welche beruflichen Erfahrungen liegen vor:		8	6	4	2
Kernaussagen aus Zeugnissen:		8	6	4	2
Sonstiges:		Führerschein, flexibel,			
		Punktsumme:			

Bogen zur Analyse von Bewerbungsunterlagen

Abteilung: Mitarbeiter: Datum:
Vorbereitung
<input type="checkbox"/> Termin für Arbeitsbeginn und Einführung vorgemerkt
<input type="checkbox"/> Für welche Aufgaben ist die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter vorgesehen?
<input type="checkbox"/> Sind Arbeitsunterlagen und Arbeitsplatz vorbereitet?
<input type="checkbox"/> Sind die Kolleginnen/Kollegen unterrichtet?
<input type="checkbox"/> Wer ist als Patin/Pate vorgesehen?
Begrüßung
<input type="checkbox"/> Gespräch über persönlichen Werdegang, Ziele
<input type="checkbox"/> über Betriebsorganisation, betriebsinterne Vorschriften bzw. Führungsgrundsätze informieren
<input type="checkbox"/> wesentliche Arbeitsbedingungen/Arbeitsordnung besprechen
<input type="checkbox"/> über Sicherheitsvorschriften unterrichten
<input type="checkbox"/> Hinweise für Verhalten bei Unfall und Krankheit
<input type="checkbox"/> auf betriebliche Einrichtungen wie Kantine, Sportgruppen hinweisen
Vorstellen
<input type="checkbox"/> die neue Mitarbeiterin/den neuen Mitarbeiter den Vorgesetzten, der Patin/dem Paten und allen beteiligten Kolleginnen/Kollegen vorstellen
Orientieren
<input type="checkbox"/> neben dem Arbeitsplatz auch andere Räumlichkeiten zeigen, z. B. Umkleidebereich, Toiletten
<input type="checkbox"/> Schlüssel aushändigen
Einarbeiten
<input type="checkbox"/> Arbeitsunterlagen und Arbeitsabläufe erklären
<input type="checkbox"/> über Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung einzeln hinweisen
<input type="checkbox"/> Arbeitsausführung prüfen
<input type="checkbox"/> Arbeitsergebnisse besprechen
<input type="checkbox"/> Fortschritte anerkennen
<input type="checkbox"/> benötigte Hilfestellung anbieten (nach einer Woche/vier Wochen/drei Monaten)

Checkliste zur Einarbeitung (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2017)

		Einschätzungsbogen zum Führungsstil							
		1	2	3	4	5	6	7	
Leitbild-erstellung	Vorgabe								Vereinbarung
Zielsetzung	Vorgabe								Vereinbarung
Entscheidungen	direktiv								kooperativ
Festlegen der Arbeitsweise	direktiv								kooperativ
Hilfe bei Problemen	Lösung vorgeben								zu Lösungen verhelfen
Motivationsmittel	Sicherheit								Sinngebung
Macht-ausübung	Zwang								Überzeugung
Beziehungsmuster	einseitig abhängig								bewusste Interdependenz
Kontrolle	Fremd-kontrolle								Selbstkontrolle
		mittun	mitwissen	mitdenken	mitempfehlen	mitberaten	mitentscheiden	autonom entscheiden	

Einschätzungsinstrument Führungsstil (vgl. Glasl 2004)

Führungsstil – ein Selbsttest

Anleitung: Zu jedem der 5 folgenden Verhaltensbereiche finden Sie fünf Aussagen. Lesen sie zunächst die Sätze A bis E. Betrachten Sie jeden dieser fünf Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Ordnen Sie den Aussagen dann die Ziffern 1 bis 5 folgendermaßen zu: Setzen Sie eine 5 für die Aussage, die am ehesten zu Ihnen passt, eine 4 für die Aussage, die in zweiter Linie zutrifft usw. bis zur 1 für die Aussage, die am wenigsten für Sie gilt.

Entscheidungen

- A: Ich nehme die Entscheidungen anderer gleichgültig hin.
- B: Ich unterstütze Entscheidungen, die die zwischenmenschlichen Beziehungen fördern.
- C: Ich erwarte, dass meine Entscheidungen als endgültig akzeptiert werden.
- D: Ich bemühe mich um durchführbare Entscheidungen, wenn sie auch nicht immer perfekt sind.
- E: Ich lege großen Wert auf vernünftige und schöpferische Entscheidungen, die Verständnis und Einverständnis herbeiführen.

Überzeugung

- A: Ich vermeide es, Partei zu ergreifen. Deshalb lege ich meine Meinung, Einstellung und Ideen nicht offen dar.
- B: Ich mache mir lieber die Meinungen, Einstellungen und Ideen anderer zu eigen, als meine eigenen durchzusetzen.
- C: Ich stehe für meine Ideen, Meinungen und Einstellung ein, auch wenn ich anderen dadurch manchmal auf die Füße trete.
- D: Anderen Ideen, Meinungen oder Einstellungen komme ich möglichst auf halbem Wege entgegen.
- E: Ich höre zu und suche nach alternativen Ideen, Meinungen und Einstellungen. Ich habe feste Überzeugungen, aber ich reagiere auf vernünftige Ideen anderer und ändere meine Meinung.

Konflikt

- A: In Konflikten versuche ich, neutral zu bleiben.
- B: Ich bemühe mich, einen Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen, wenn er aber auftaucht, versuche ich, die aufgebracht Gemüter zu beruhigen und die Gegner zu versöhnen.
- C: Wenn ein Konflikt entsteht, versuche ich, ihn im Keim zu ersticken oder ihn für mich zu entscheiden.
- D: Im Konfliktfall bemühe ich mich um eine für alle Seiten faire Lösung.
- E: In Konfliktfällen versuche ich, die Gründe festzustellen und die Lösung bei den tieferliegenden Ursachen zu suchen.

Emotionen

- A: Da ich unbeteiligt bleibe, rege ich mich selten auf.
- B: Da Spannungen Missfallensäußerungen hervorrufen können, reagiere ich immer herzlich und freundlich.
- C: Ich wehre mich, leiste Widerstand und schlage mit Gegenargumenten zurück, wenn etwas nicht richtig läuft.
- D: In Spannungslagen fühle ich mich unsicher. Ich weiß nicht, wie ich die Erwartungen der anderen erfüllen soll.
- E: Ich beherrsche mich in meiner Aufregung, obwohl meine Ungeduld sichtbar wird

Anstrengung

- A5: Ich tue nur das Allernotwendigste.
- B5: Lieber unterstütze ich andere, als von mir aus etwas zu unternehmen.
- C5: Ich treibe mich und andere an.
- D5: Ich versuche ein gleichmäßiges Arbeitstempo beizubehalten.
- E5: Ich setze meine Kraft ein, und andere folgen mir darin.

Auswertung:

Bereich/Punkte	A	B	C	D	E
Entscheidungen					
Überzeugung					
Konflikt					
Emotion					
Anstrengung					
Summe					

Ausprägung mit höchster Summe: _____ (Primärstil)

Ausprägung mit zweithöchster Summe: _____ (Sekundärstil)

Selbsttest zum Führungsstil nach Blake und Mouton (vgl. Hesselbarth, 2009)

Checkliste Delegation

Zu delegierende Aufgabe:

Genauere Beschreibung des Auftrages:

Welches Ziel/Ergebnis soll verfolgt werden?

Woran erkennen Sie, dass die Aufgabe gut erfüllt wird/wurde?

Welche Rahmenbedingungen sollten beachtet werden?

Welchen Grad soll die Delegation haben? Welche Entscheidungskompetenzen werden übertragen?

Wie/wann wird die Aufgabenerledigung geprüft?

Checkliste Delegation

Checkliste Ziele

Ziel:

Mit welchen übergeordneten Zielen (Ihrer Organisation/Einrichtung) hängt das Ziel zusammen?

Wie sieht der genaue Zielzustand aus? Woran erkennen Sie, dass das Ziel erreicht ist?

In welchem Zeitrahmen soll das Ziel erreicht werden?

Welche Rahmenbedingungen sollen beachtet werden?

Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

Termin Zwischengespräch:

Ist Ihr Ziel positiv formuliert? Ist es realistisch? Ist es eine Herausforderung?

Checkliste Ziele

Ziele klären

1) Eine Überschrift über das Ganze setzen: Worum geht es?

2) Bedeutung des Problems klären

- Was steht auf dem Spiel?
- Wie wichtig ist uns/Ihnen das Ziel auf einer Skala von 1 bis 10?
- Wie geht es Ihnen/uns in der Situation?
- Was passiert, wenn alles so weiterläuft?

3) Ein grobe Zielvorstellung entwickeln

*(Beispiele: „Ich möchte unser Team aktivieren.“ oder:
„Ich möchte die Angehörigen zu mehr Beteiligung anregen.“)*

- Wie sollte es anders laufen?
- Wie wäre es besser?
- Was ist gewünscht?
- Wie könnte ein Ziel aussehen?

4) Metaziele klarstellen

- Wofür ist das wichtig?
- Was erreichen wir/Sie damit?
- Wenn wir/Sie das erreicht haben, wozu dient das?
- Wie geht es dann weiter?

5) Zielzustand konkretisieren

- Was genau läuft dann anders?
- Wie sieht das konkret aus?
- Woran erkennen Sie, dass das Ziel erreicht wurde?
- Was müsste dafür passieren?
- Wie schätzen wir/Sie die Chancen ein, das Ziel wirklich zu erreichen?
- Wie könnte eine Zeitschiene aussehen?

6) Ideensammlung Umsetzung: Welche Möglichkeiten gibt es?

- Was haben Sie/wir schon probiert?
- Wo hat es schon mal geklappt?
- Unter welchen Bedingungen läuft es besser als bisher?
- Welche Ideen fallen uns/Ihnen ein?
- Was müssten wir/Sie tun, damit es schlimmer wird?
- Angenommen Sie/wir machen XY, was würde passieren?

Leitfragen zur Klärung von Zielen

Eigenschaften einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit

Fach- und Methodenkompetenz:

- verfügt über Fachwissen
- kennt unterschiedliche Methoden
- ist auf dem neuesten wissenschaftlichen Stand
- sieht die Dinge im gesellschaftlichen Zusammenhang
- kann Ziele und Werte vermitteln
- hat die Fähigkeit zu strukturieren, verschafft Übersicht
- nutzt eine verständliche Sprache
- ist gut organisiert
- _____
- _____

Durchsetzungsfähigkeit:

- Ziele und Werte werden eindeutig/klar vermittelt
- handelt zielstrebig
- ergreift die Initiative bei Konflikten
- behält den Überblick
- reflektiert das eigene Handeln
- äußert Anerkennung für die Erfolge von Mitarbeitern
- _____
- _____

Soziale Kompetenz:

- baut tragfähige Beziehungen auf
- ist kontaktfreudig und initiativ
- kritisiert konstruktiv
- beherrscht Gesprächsführungstechniken
- kann Verantwortung delegieren und dadurch Vertrauen zeigen
- verfügt über Einfühlungsvermögen
- ist sich der eigenen Lerngeschichte und ihrer Bedeutung bewusst
- _____
- _____

Eigenschaften einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit

Analysebogen zur Situation im Team

Bitte kreuzen Sie an, inwieweit die folgenden Feststellungen auf Ihr Team zutreffen.

		trifft voll zu			trifft nicht zu		
		5	4	3	2	1	0
Wir arbeiten an gemeinsamen Aufgaben.	a						
Konflikte werden konstruktiv gelöst.	b						
Wir sprechen unser Vorgehen miteinander ab.	c						
Wir denken über Verbesserungsmöglichkeiten nach.	d						
Wir helfen uns untereinander.	b						
Unsere Ziele sind mir bekannt.	a						
Wie sprechen Meinungsverschiedenheiten offen an.	b						
Die Stärken und Schwächen des Teams sind uns bekannt.	d						
Wir können uns gegenseitig gut vertreten.	c						
Wir denken darüber nach, wie wir uns auf zukünftige Anforderungen vorbereiten.	d						
Wir arbeiten zusammen und ergänzen uns.	c						
Wir fühlen uns im Team oft miteinander wohl.	b						
Informationen und Aufgaben geben wir untereinander reibungslos weiter.	c						
Die Aufgaben der Teammitglieder sind transparent und klar.	c						
Wir sprechen über die Ergebnisse unserer Arbeit.	d						
Abweichende Meinungen nehmen wir ernst.	b						
Meine Aufgaben sind mir bekannt.	c						
Wir ziehen alle an einem Strang.	a						
Wir interessieren uns für Neuerungen und Verbesserungen.	d						
Unsere Arbeit ist sinnvoll.	a						
Fehler kann man bei uns offen zugeben.	b						
Bei uns kann man sich mit der Arbeit identifizieren.	a						
Wir wissen, wo wir stehen.	d						
Ich übernehme für die Ziele des Teams Verantwortung.	a						

Fragebogen: Analyse zur Situation im Team

Nachricht

Botschaft für _____

Damit ich meine Funktion/Aufgabe besser erfüllen kann, bitte ich Dich/Sie,

- folgendes Verhalten mehr, öfter, deutlicher zu zeigen:

- folgendes Verhalten weniger häufig, weniger stark zu zeigen:

- folgendes Verhalten beizubehalten:

Grüße von

Vorlage: Einander Botschaften schreiben

Test: Innere Antreiber

Aussage	Trifft wie zu?				
1. Wenn ich eine Arbeit mache, dann mache ich Sie gründlich.	1	2	3	4	5
2. Ich fühle mich verantwortlich, dass diejenigen, die mit mir zu tun haben, sich wohl fühlen.	1	2	3	4	5
3. Ich bin ständig auf Trab.	1	2	3	4	5
4. Anderen gegenüber zeige ich meine Schwächen nicht gern.	1	2	3	4	5
5. Wenn ich raste, roste ich.	1	2	3	4	5
6. Häufig benutze ich Sätze wie: „Es ist schwierig, so etwas genau zu sagen.“	1	2	3	4	5
7. Ich sage oft mehr, als eigentlich nötig ist.	1	2	3	4	5
8. Ich habe Mühe, Leute zu akzeptieren, die nicht genau sind.	1	2	3	4	5
9. Es fällt mir schwer, Gefühle zu zeigen.	1	2	3	4	5
10. „Nur nicht locker lassen“ ist meine Devise.	1	2	3	4	5
11. Wenn ich eine Meinung äußere, begründe ich sie auch.	1	2	3	4	5
12. Wenn ich einen Wunsch habe, erfülle ich ihn mir schnell.	1	2	3	4	5
13. Ich liefere einen Bericht erst ab, wenn ich ihn mehrere Male überarbeitet habe.	1	2	3	4	5
14. Leute, die „herumtrödeln“, regen mich auf.	1	2	3	4	5
15. Es ist mir wichtig, von den anderen akzeptiert zu werden.	1	2	3	4	5
16. Ich habe eine harte Schale, aber einen weichen Kern.	1	2	3	4	5
17. Ich versuche oft herauszufinden, was andere von mir erwarten, um mich danach zu richten.	1	2	3	4	5
18. Leute, die unbekümmert in den Tag hineinleben, kann ich nur schwer verstehen.	1	2	3	4	5
19. Bei Diskussionen unterbreche ich die anderen oft.	1	2	3	4	5
20. Ich löse meine Probleme selber.	1	2	3	4	5
21. Aufgaben erledige ich möglichst rasch.	1	2	3	4	5
22. Im Umgang mit anderen bin ich auf Distanz bedacht.	1	2	3	4	5
23. Ich sollte viele Aufgaben noch besser erledigen.	1	2	3	4	5
24. Ich kümmere mich persönlich auch um nebensächliche Dinge.	1	2	3	4	5
25. Erfolge fallen nicht vom Himmel, ich muss sie hart erarbeiten.	1	2	3	4	5
26. Für dumme Fehler habe ich kein Verständnis.	1	2	3	4	5
27. Ich schätze es, wenn andere auf meine Fragen rasch und bündig antworten.	1	2	3	4	5
28. Es ist mir wichtig, von den anderen zu erfahren, ob ich meine Sache gut gemacht habe.	1	2	3	4	5
29. Wenn ich eine Aufgabe einmal begonnen habe, führe ich sie auch zu Ende.	1	2	3	4	5
30. Ich stelle meine Wünsche und Bedürfnisse zugunsten der Bedürfnisse anderer Personen zurück.	1	2	3	4	5
31. Ich bin anderen gegenüber oft hart, um von ihnen nicht verletzt zu werden.	1	2	3	4	5
32. Ich trommle oft ungeduldig mit den Fingern auf den Tisch.	1	2	3	4	5
33. Beim Erklären von Sachverhalten verwende ich gerne eine klare Aufzählung.	1	2	3	4	5

Aussage	Trifft wie zu?				
	1	2	3	4	5
34. Ich glaube, dass die meisten Dinge nicht so einfach sind, wie viele meinen.	1	2	3	4	5
35. Es ist mir unangenehm, andere Leute zu kritisieren.	1	2	3	4	5
36. Bei Diskussionen nicke ich häufig mit dem Kopf.	1	2	3	4	5
37. Ich strenge mich an, meine Ziele zu erreichen.	1	2	3	4	5
38. Mein Gesichtsausdruck ist eher ernst.	1	2	3	4	5
39. Ich bin nervös.	1	2	3	4	5
40. So schnell kann mich nichts erschüttern.	1	2	3	4	5
41. Meine Probleme gehen die anderen nichts an.	1	2	3	4	5
42. Ich sage oft: „Macht mal vorwärts“.	1	2	3	4	5
43. Ich sage oft: „genau“, „exakt“, „klar“ oder „logisch“.	1	2	3	4	5
44. Ich sage oft: „Das verstehe ich nicht“.	1	2	3	4	5
45. Ich sage eher: „Können Sie es nicht einmal versuchen“ als „Versuchen Sie es einmal“.	1	2	3	4	5
46. Ich bin diplomatisch.	1	2	3	4	5
47. Ich versuche, die an mich gestellten Erwartungen zu übertreffen.	1	2	3	4	5
48. Beim Telefonieren bearbeite ich oft noch etwas anderes.	1	2	3	4	5
49. „Auf die Zähne beißen“, heißt die Devise.	1	2	3	4	5
50. Trotz enormer Anstrengung will mir vieles einfach nicht gelingen.	1	2	3	4	5

Auswertung:

Nun werden die ausgewählten Punktwerte (von 1 bis 5) für die 50 Aussagen in den folgenden Auswertungsschlüssel zu den Antreibern übertragen und die Zahlenwerte für jeden Antreiber zusammengezählt. Der Antreiber mit dem höchsten Zahlenwert ist der Hauptantreiber.

Sei perfekt!	1	8	11	13	23	24	33	38	43	47	Summe
Beeile dich!	3	12	14	19	21	27	32	39	42	48	Summe
Streng dich an!	5	6	10	18	25	29	34	37	44	50	Summe
Mach es allen recht!	2	7	15	17	28	30	35	36	45	46	Summe
Sei stark!	4	9	16	20	22	26	31	40	41	49	Summe

Projektauftrag	
Grundangaben	
Name des Projektes*:	Stand/Datum*:
Arbeitstitel:	
Beginn*:	
Zwischenbericht:	
Ende des Projektes*:	
Projektorganisation	
Auftraggeber*:	
Lenkungsausschuss:	
Projektleitung*:	
Projektgruppe*:	
Experten:	
Entstehung und Perspektive	
Hintergrund/Auslöser:	
Perspektive/Gesamtziel*:	
Teilziele:	
Ressourcen	
Finanzen/Budget:	
Kostenstelle:	
Personalstunden:	
Sonstige Vereinbarungen	
zu informieren:	
zu erstellen:	
zu berücksichtigen:	
Unterschriften	
Auftraggeber	Projektleitung

Beispiel für einen Projektauftrag

<h2>Hintergrundanalyse</h2>	
Um welche Idee geht es (Arbeitstitel):	
Schritt 1: Die Entstehung klären	
<p>Beantworten Sie stichwortartig folgende Leitfragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf welcher Störung/welchem Bedarf basiert die Idee? • Wie äußern Nutzer/Angehörige oder Mitarbeitende den Bedarf? • Gibt es Geschichten, Anekdoten zu dieser Störung bzw. zu diesem Bedarf? • Inwieweit hat diese Störung/dieser Bedarf etwas mit Ihnen als Fachkraft/als Leitung zu tun? • Welche Auswirkungen hat die Störung/der Bedarf auf die Kunden? 	
<p>Treffen Sie sich mit zwei weiteren Personen (z. B. Kolleginnen) und stellen Sie die Idee und Ihre bisherigen Überlegungen vor. Tauschen Sie sich dann aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Bedarfe wurden noch nicht erfasst? • Welche Hinweise gibt es noch? • Welche Aspekte sind zu beachten? • Welche Chancen bietet die Idee? • Welche Probleme könnten auftauchen? 	
Schritt 2: Eine Perspektive entwickeln	
<p>Entwickeln Sie (zunächst allein) aus „Ihrem Problem“ / „Ihrem Bedarf“ einen Handlungsansatz, konkret und bildhaft. Beschreiben Sie eine Vision, eine Zielvorstellung und formulieren diese in der Gegenwartsform.</p>	
<p>Erläutern Sie Ihre Zielvorstellung wieder in der Kleingruppe. Versuchen Sie, gemeinsam eine offene „Zielfrage“ zu formulieren (Die Frage soll offen und zielorientiert sein und keine Lösung vorgeben!).</p> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie können wir das Wochenende für die Klienten interessanter gestalten? • Wie muss eine Dokumentation aussehen, die den Ansprüchen des Kostenträgers genügt? • Wie können Kinder, die jünger als zwei Jahre sind, in unserem Kindergarten betreut werden? 	

Hintergrundanalyse

<h2>Zielgruppenanalyse</h2>	
Projekt:	
Wer ist die Zielgruppe/wer sind die Zielgruppen des Projektes?	
Wer nimmt das Produkt/die Dienstleistung entgegen? An wen richtet das Projekt sich?	
Recherche	
Wie kann ich an Informationen über die Wünsche/Bedarfe der Zielgruppe kommen? (z. B. strukturierte Interviews, Fragebogen, Gespräche mit Einzelpersonen)	
Wie kann ich die Quantitäten des Bedarfes abschätzen? Gibt es eine Datenbasis?	
Auswertung der Recherche	
Interessen, Bedarfe der Zielgruppe	Folgerung für das Projekt

Skizze einer Zielgruppenanalyse am Fallbeispiel „Doku-Software“ aus Kapitel 11.3

Interessengruppenanalyse				
Projekt:				
Nr. 1	Interessengruppe: ggf. Ansprechpartner:			
Wünsche/Interessen zum Projekt:				
Grundtendenz zum Projekt:	positiv <input type="checkbox"/>	neutral <input type="checkbox"/>	negativ <input type="checkbox"/>	
Einfluss auf das Projekt:	groß <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Berücksichtigung im Projekt:				
Nr. 2	Interessengruppe: ggf. Ansprechpartner:			
Wünsche/Interessen zum Projekt:				
Grundtendenz zum Projekt:	positiv <input type="checkbox"/>	neutral <input type="checkbox"/>	negativ <input type="checkbox"/>	
Einfluss auf das Projekt:	groß <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Berücksichtigung im Projekt:				
Nr. 3	Interessengruppe: ggf. Ansprechpartner:	Herr Kruse Leiter der IT-Abteilung		
Wünsche/Interessen zum Projekt:				
Grundtendenz zum Projekt:	positiv <input type="checkbox"/>	neutral <input type="checkbox"/>	negativ <input type="checkbox"/>	
Einfluss auf das Projekt:	groß <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Berücksichtigung im Projekt:				
...				

Auszug einer Interessengruppenanalyse zum Beispiel „Doku-Software“ aus Kapitel 11.3.

<h2>Risikoanalyse</h2>				
Projekt:				
Nr. 1	Risiko:			
Mögliche Ursachen:				
Eintrittswahrscheinlichkeit:	hoch <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Schaden bei Eintritt:	groß <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Maßnahmen zur Vermeidung des Eintretens (Prävention):				
Maßnahmen zur Korrektur bei Eintritt:				
Nr. 2	Risiko:			
Mögliche Ursachen:				
Eintrittswahrscheinlichkeit:	hoch <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Schaden bei Eintritt:	groß <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Maßnahmen zur Vermeidung des Eintretens (Prävention):				
Maßnahmen zur Korrektur bei Eintritt:				
Nr. 3	Risiko:			
Mögliche Ursachen:				
Eintrittswahrscheinlichkeit:	hoch <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Schaden bei Eintritt:	groß <input type="checkbox"/>	mittel <input type="checkbox"/>	gering <input type="checkbox"/>	
Maßnahmen zur Vermeidung des Eintretens (Prävention):				
Maßnahmen zur Korrektur bei Eintritt:				
...				

Auszug einer Risikoanalyse zum Beispiel „Doku-Software“ aus Kapitel 11.3

Arbeitspaket			
Projekt:			
Arbeitspaket Nr:		Titel:	
Ziel:			
Tätigkeiten:			
Beginn:		Ende:	
Voraussetzungen:			
Ressourcen			
Verantwortlich		Beteiligt:	
Sonstiges			

Arbeitspaket zum Beispiel „Doku-Software“ (vgl. Kapitel 11.3)

<h2>Statusbericht</h2>	
Grundangaben	
Name des Projektes:	Stand/Datum:
Beginn:	
Ende des Projektes:	
Auftraggeber:	
Lenkungsausschuss:	
Projektleitung:	
Projektgruppe:	
Gesamtziel:	
Projektverlauf	
Arbeitsergebnisse:	
Terminlage:	
Ressourcensituation:	
Abweichungen	
Aufgetretene Probleme:	
Ergriffene Maßnahmen:	
Offene Fragen:	
Prognosen	
Einschätzung des weiteren Verlaufes, der Termine, Ressourcen:	
Einschätzung der Projektrisiken:	
Anfragen	
Anstehende Entscheidungen:	
Benötigte Unterstützung:	
Unterschriften	
Auftraggeber/Lenkungsausschuss	Projektleitung

Beispielformular für einen Statusbericht

Abschlussreflexion

Projekt:

1. Die Ziele des Projektes wurden zufriedenstellend erreicht.

trifft nicht zu trifft voll zu

Anmerkungen:

2. Die bestehenden Rahmenbedingungen (Budget, Zeitressourcen) reichten aus.

trifft nicht zu trifft voll zu

Anmerkungen:

3. Die eingesetzten Instrumente des Projektmanagements waren hilfreich.

trifft nicht zu trifft voll zu

Anmerkungen:

4. Was hat unserer Tätigkeit erschwert? Welche Ereignisse und Verhaltensweisen haben dazu geführt?

5. Was hat uns geholfen? Welche Ereignisse und Verhaltensweisen haben dazu beigetragen?

6. Zur Projektleitung

Die Projektleitung hat inhaltlich gut auf Probleme reagiert.

trifft nicht zu trifft voll zu

Das Informationsmanagement der Projektleitung war gut.

trifft nicht zu trifft voll zu

Wie hat die Projektleitung zum Gelingen des Vorhabens beigetragen?

Was würden Sie als Projektleitung anders machen?

Beispiel: Fragebogen zur Abschlussreflexion

Schritte bei der Erstellung eines Fragebogens	
1.	<p>Erarbeitung theoretischer Grundlagen Der Hintergrund muss eindeutig definiert und von anderen ähnlichen Theorien klar abgrenzbar sein. Aus dieser Darstellung muss sich eine eindeutige Frage ableiten lassen.</p>
2.	<p>Auswahl der Frageform Sollen Fragen („Finden Sie gesunde Ernährung im Jugendheim wichtig?“) oder Aussagen („Gesunde Ernährung im Jugendheim ist wichtig.“) verwendet werden? Aussagen haben den Vorteil, dass differenziertere Antwortalternativen möglich sind.</p>
3.	<p>Festlegen der Antwortdimensionen Möglich sind folgende Varianten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Häufigkeiten: z. B. selten, häufig, 2x am Tag, 4x am Tag • Wahrscheinlichkeiten: z. B. „keinesfalls“ bis „ganz sicher“ • Zustimmung: „stimmt überhaupt nicht“ bis „stimmt vollkommen“ <p>Die Formulierungen der Fragen (im Folgenden „Items“ genannt) müssen zur ausgewählten Antwortdimension passen (Beispiel: „Gesunde Ernährung im Jugendheim ist wichtig.“ – stimmt vollkommen, stimmt, usw.)</p>
4.	<p>Festlegen der Anzahl der Antwortalternativen Grundsätzlich ist immer eine gerade Anzahl von Antwortalternativen (mit zwei, vier oder sechs Möglichkeiten) zu wählen, um zu vermeiden, dass der Befragte immer die mittlere Kategorie wählt und so eine wenig aussagekräftige, neutrale Position bezieht. Mehr als sechs Antwortalternativen sind nicht sinnvoll, da die Abstufungen zu gering wären, um objektive und vergleichbare Ergebnisse zu erhalten.</p>
5.	<p>Itemsammlung Basis für die Formulierung der Items sind die theoretischen Vorarbeiten. Anknüpfend daran können Befragungen von Experten oder Voruntersuchungen mit der späteren Zielgruppe durchgeführt werden, um weitere Ideen zu generieren. Als zusätzliche Ideenpools können bereits existierende Fragebögen, Alltagsbeobachtungen oder auch Literaturstudien fungieren. Um bei der späteren Zusammenstellung des Fragebogens zwischen mehreren Alternativen auswählen zu können, sollten für jede Einzelfrage mehrere Itemvorschläge mit unterschiedlichen Formulierungen gesammelt werden.</p>
6.	<p>Zusammenstellung von Items zum Fragebogen Bei der Auswahl der Items ist Folgendes zu berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Sprache soll klar und gut verständlich sein und ohne Fachbegriffe oder Fremdwörter auskommen. • Formulierungen sollen kurz sein, ohne komplexe Satzkonstruktionen, und nur einen einzigen Gedanken enthalten. • Alle Probanden müssen die Items beantworten können. • Das gesamte Spektrum der möglichen Antwortalternativen muss auswählbar sein. <p>Folgende Aspekte sollen bei der Itemauswahl vermieden werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulierungen, die Interpretationsspielraum lassen • Suggestivfragen und doppelte Bejahungen oder Verneinungen • Fremdwörter und Fachbegriffe • Frageinhalte, die für das zu erforschende Thema irrelevant sind
7.	<p>Normierung Die Normierung (dadurch werden die Testergebnisse statistisch vergleichbar) ist nur bei psychologischen Tests sinnvoll, die publiziert und zum Verkauf angeboten werden sollen. Idealerweise füllen möglichst viele Testpersonen den Fragebogen aus. Anschließend werden Werte errechnet, anhand derer die Ergebnisse zukünftiger Probandengruppen eingeschätzt werden sollen. So besitzen die meisten Intelligenztests einen Mittelwert (Durchschnitt) von 100 IQ-Punkten und eine Streuung (mögliche durchschnittliche Abweichung) von 15 IQ-Punkten.</p>

Fragebogenerstellung