University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

MANAGEMENT UND WIRKSAMKEIT

Themensammelband | 2016-2025

INHALTSVERZEICHNIS

EDITORIAL 3
PROFESSIONELLE FÜHRUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL 4
HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN 12
WIRKSAME ARBEITSMETHODIK 21
PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS 28
DER PROJEKTAUFTRAG 36
SELBSTMOTIVATION 43
SYSTEMATSICHE TEAMENTWICKLUNG 51
ZEITMANAGEMENT 57
DIE ERSTEN HUNDERT TAGE 64

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EDITORIAL

MANAGEMENT UND WIRKSAMKEIT

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser!

Der Praxisletter improve ist eine Fachpublikation, die seit 2016 im Zweimonatsrythmus erscheint und mittlerweile mehrere Tausend Abonnenten hat. In jeder Ausgabe wird kompakt ein aktuelles Thema präsentiert, das für jede Branche und alle Unternehmensgrößen relevant ist. Der Aufbau jedes improve ist einheitlich, d.h.: Vorstellung des Themas, Checklisten und ein Werkzeug bzw. neutralisiertes Beispiel für die Umsetzung. Die Autor:innen sind Fachexpert:innen, die sowohl den praktischen Bezug als auch den wissenschaftlichen Hintergrund mitbringen. Die Themensammelbände vereinen die bisherigen improve-Einzelausgaben mit folgenden Schwerpunkten (alphabetisch):

- Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
- Kommunikation und Change
- Management und Wirksamkeit
- Marketing und Kundenorientierung
- Organisation und Produktivität
- Strategie und Navigation

Der Schwerpunkt in diesem Themensammelband ist Management und Wirksamkeit. Vorgestellt werden praxisbewährte Ansätze, Methoden und Werkzeuge, um kompetente Führung sicherzustellen und sich laufend zu verbessern. Inhalte sind unter anderem: professionelles Management, Selbstmotivation, Zeitmanagement, Arbeitsmethodik und Projektmanagement.

Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Themensammelband einige Impulse und Anregungen für die Diskussion, Entscheidung und Umsetzung geben können.

Mit freundlichen Grüßen

Ihre Hochschule Kufstein Tirol
University of Applied Sciences

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

PROFESSIONELLE FÜHRUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #50 | MAR 2024

PROFESSIONELLE FÜHRUNG ALS WETTBEWERBSVORTEIL

DIE ENTSCHEIDENDEN FÄHIGKEITEN ENTWICKELN

Wir leben in Zeiten von Wandel, Transformation und Krisen. Unternehmen, Management und Mitarbeiter:innen sind mehr denn je mit einem VUKA-Szenario konfrontiert: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. In dieser Situation hat professionelle Führung eine klare Aufgabenstellung: Veränderungs-fähigkeit sicherstellen, Engpässe ausbalancieren und Chancen nutzen.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Aus dem unendlich großen Feld der Führungsliteratur und -praxis lässt sich eine einfache Definition von Führung ableiten: Management ist der Beruf des Veränderns, der Umsetzung und der Wirksamkeit. Dies wird gerade in der aktuellen «Zeitenwende» spürbar und zeigt sich in vier Herausforderungen für die Führung (vgl. Management-Studie 2022/2023, Abb. 1). Diese gelten im Prinzip für alle Branchen und alle Unternehmensgrößen, für For- und Non-Profit-Organisationen genauso wie für Institutionen der öffentlichen Verwaltung. Nur mit kompetentem Management lassen sich die genannten Herausforderungen bewältigen und Organisationen zuverlässig navigieren. Im Kern geht es um sechs Führungskompetenzen.

Abb. 1: Herausforderungen für die Führung		
1. **Tempo**: Deutlich zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität	**>>**	**96 %**
2. **Engpässe**: Anhaltender Personalmangel und künftig erwarteter Führungs-kräftemangel	**>>**	**87 %**
3. **Motivation**: Sinnfindung und Selbstmotivation in Zeiten von Unsicherheit	**>>**	**78 %**
4. Hier und Jetzt: „Aufgefressen-Werden im Tagesgeschäft" und zu wenig Zeit für Reflexion und Zukunft	**>>**	**72 %**

I. DIE SECHS FÜHRUNGSKOMPETENZEN ALS ANFORDERUNGSPROFIL FÜR WIRKSAMKEIT

1. Resultate erreichen: Die Königsdisziplin im Management ist die Umsetzung. Dazu gehören professionelle Führungsprozesse der Zielbildung, der Realisierung und der Beurteilung der Ergebnisse. Damit dies geschehen kann, braucht jede verantwortliche Einheit eine klare, kompakte Strategie mit den wichtigsten Zukunftsthemen und dem

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

entsprechenden Umsetzungsprogramm. Schlüsselaufträge, Zielvereinbarungen und Resultatberichte sind handwerkliche Instrumente, welche Führung transparent machen und damit auch erleichtern. So wird in einer Management-Studie herausgearbeitet, dass nach wie vor 60-70 Prozent der Unternehmen bei der Umsetzung einer Strategie oder eines Großprojektes scheitern[1]. Dem gegenüber gibt es viele positive Beispiele, von denen gelernt werden kann wie etwa die Unternehmen Vector Informatik, Delo, Nemetschek oder Evotec.

2. Veränderungen bewirken: Resultate beziehen sich nicht nur auf das Hier und Heute, sondern auch auf die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen. Dabei geht es inhaltlich um solides Innovations- und Changemanagement. Und genauso wichtig ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Sinn der Veränderungsbereitschaft und des Mitnehmens der Mitarbeiter:innen. Führung bedeutet, sich nicht vom Tagesgeschäft absorbieren zu lassen, sondern frühzeitig neue Themen einzusteuern. Beispielsweise hat es der Schreibgerätehersteller Lamy immer wieder geschafft, sich als Vorreiter bzw. Innovator in Sachen Schreiben weiterzuentwickeln. Nach außen sichtbar sind die Produkte von Lamy, die Marke, das Design und die Philosophie – die DNA dahinter ist kompetentes Veränderungs-Management.

3. Organisation optimieren: Die besten Ziele und hohe Veränderungsfähigkeit nützen nichts, wenn die Struktur nicht als Umsetzungsapparat funktioniert. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) müssen klar sein und natürlich auch immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden. In diesem Sinn sind Organisations-entwicklung und Prozessgestaltung entscheidend – sowohl innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs, als auch mit Schnittstellen. Unternehmen wie ING oder der Online-Händler Zappos haben frühzeitig die Bedeutung dieser Themen erkannt und umgesetzt. Aber auch Großunternehmen wie Bosch setzen zunehmend auf neue, agile Organisations- und Kollaborationsformen. Organisation hört in diesem Sinn nie auf und muss immer wieder an den Wandel angepasst werden. Genau das ist der Kern des alten Spruches «Structure follows strategy».

Kompetente Führung ist der wichtigste Wettbewerbsfaktor.

4. Produktivität steigern: In Zeiten von Inflation und Personalengpässen ist Produktivitätsmanagement die Voraussetzung, um Kosten- und Preisstrukturen zu optimieren[2]. Dabei geht es nicht um einmalige Cost-Cutting-Programme, weil diese nicht dauerhaft sind und meistens Erfolgspotenziale zerstören. Im Zentrum stehen die permanente Produktivitätssteigerung und Entschlackung des Unternehmens von Ballast, Überkommenem und Komplexitäts-Verursachern. Jede Führungskraft ist verantwortlich, immer wieder an den wichtigsten Kostentreibern zu arbeiten und eine „systematische Müllabfuhr" zu betreiben: bürokratische Strukturen gehören ebenso dazu wie unprofessionelles Sitzungsmanagement oder falscher Kapitaleinsatz.

[1] Faerber, M., So gelingt Veränderung im Mittelstand, in: Harvard Business Manager, 01/2023, S. 70 ff.
[2] Simon, H., Die Inflation schlagen, Frankfurt 2022, S. 177 ff. und 189 ff.

5. Menschen befähigen: Führung bedeutet, Menschen wirksam zu machen. Gemeint sind die eigenen Mitarbeitenden, zusätzlich aber auch die Schnittstellen und das Unternehmensganze. Stärkenorientiertes Fördern bzw. Fordern ist dabei ebenso wichtig wie die Befähigung zur Selbstorganisation und Selbststeuerung. Genau das ist der Kern individueller Personal-Entwicklungsprogramme und der Führungskräfte-Entwicklung. Auch wenn es paradox klingen mag, so ist nicht die Personalabteilung für Personalentwicklung verantwortlich, sondern immer nur die Führungskraft. Unternehmen wie Salesforce, Siemens Healthineers oder das Deutsche Zentrum für Luft und Raumfahrt DLR entwickeln diese Führungskompetenz laufend weiter und belegen in den Rankings der Top-Arbeitgeber immer vorderste Plätze.

6. Sich selbst steuern: Kompetentes Management beginnt mit sich selbst. Die Schlüsselfrage lautet, wie sich Führungskräfte selber steuern, wie sie mit ihrer Zeit umgehen, wie sie sich selber motivieren, permanent weiterentwickeln und fit halten. So wird in einer ernüchternden Studie nachgewiesen, dass Führungskräfte über siebzig Prozent ihrer Zeit in Meetings verbringen, nur drei Prozent in Weiterbildung investieren und ebenfalls drei Prozent mit Kunden in Verbindung stehen[3]. Genau das ist das Ergebnis mangelnder Professionalität in der Selbststeuerung. Daher sind Arbeitsmethodik, Delegationspläne und ein solides Selbstmotivations-Programm entscheidende Instrumente zur Verbesserung von persönlicher Wirksamkeit, Resilienz und Life-Balance.

Abb. 2: Die sechs Führungskompetenzen	
1. Resultate erreichen	• Prozesse: Professioneller Zielbildungs-, Umsetzungs- und Delegationsprozess • Werkzeuge: Kompaktstrategie, Schlüsselauftrag, Zielvereinbarung, Resultatbericht
2. Veränderungen bewirken	• Prozesse: Wirksames Innovations- bzw. Changemanagement und Kulturentwicklung • Werkzeuge: Transformations-Treiber, Change-Programm, Kultur-Monitoring
3. Organisation optimieren	• Prozesse: Organisationsentwicklung, Prozessgestaltung und Strukturoptimierung • Werkzeuge: Prozesslandkarte, Schnittstellenvereinbarung, Funktionendiagramm, KVP
4. Produktivität steigern	• Prozesse: Permanente Effizienzsteigerung und Entschlackung des Unternehmens • Werkzeuge: Kostentreiber-Optimierung, «Systematische Müllabfuhr», Sitzungsmanagement
5. Menschen befähigen	• Prozesse: Stärkenorientiertes Fördern bzw. Fordern, Selbstorganisation und Selbststeuerung • Werkzeuge: Personalentwicklungs-Programm, Personalbeurteilung
6. Sich selbst steuern	• Prozesse: Professionelle Führung der eigenen Person. Selbstmotivation • Werkzeuge: Arbeitsmethodik, Delegations-Plan, Selbstmotivations-Programm

[3] Porter, M. / Nohria, N., Wie Manager ihren Tag planen, in: Harvard Business Manager, 09/2018, S. 23 ff.

2. DER VERMEINDLICHE GEGENSATZ VON MANAGEMENT UND LEADERSHIP

Seit Jahren wird gerne der Modebegriff «Leadership» verwendet und als bessere Alternative zu «Management» dargestellt. Und wie fast immer in den Wirtschaftswissenschaften arbeiten Modebegriffe mit rhetorischen Tricks: Alles Negative ist Management, alles Positive hingegen Leadership. Management wird als kontrollierend, geldgetrieben, gegenwartsbezogen und bürokratisch bezeichnet. Leadership hingegen ist vertrauensvoll, sinngetrieben, verändernd und empowernd. Modische Begriffskreationen wie Leadership bringen in der Praxis nichts. Viel besser ist es, Management möglichst positiv zu verstehen und dann zu fragen, was echtes Leadership zusätzlich auszeichnet. Die wenigen Beispiele, die dann übrigbleiben, sind etwa ein Winston Churchill im Zweiten Weltkrieg oder ein Steve Jobs um die Jahrtausendwende: durchaus beeindruckend, aber statistisch viel zu selten, um daraus das Führungspersonal für eine Volkswirtschaft zu rekrutieren.

Modebegriffe bewirken weder wissenschaftlichen Fortschritt noch praktischen Nutzen.

Natürlich gibt es schlechte Führungskräfte. Aber das beweist nicht, dass Management falsch ist, sondern, dass falsche Personalentscheidungen getroffen worden sind. Und genauso falsch sind die Übersetzungen vom Englischen ins Deutsche. Führungskraft im organisatorischen oder unternehmerischen Verständnis bedeutet „Manager" oder „Executive". Leader oder leadership sind Abstraktionen, die sich nur im Ausnahmefall personalisieren lassen: Ein Projektleiter ist ein project manager und nicht ein project leader. Die Leadership-Diskussion zeigt nicht nur die Unkenntnis der Geschichte des 20. Jahrhunderts, sondern auch der Standardwerke eines Peter Drucker. In seiner Managementlehre ist alles vorhanden, was heute zeitgeistig unter Leadership vorgebracht wird, beispielsweise in seinem bahnbrechenden Buch «Management» aus 1974.

3. SYSTEMATISCHE ENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKOMPETENZEN

Ein verbreiteter Fehler besteht darin, dass zwischen Sach- und Führungskompetenz kein Unterschied gemacht wird. Eine Führungskraft muss etwas vom Geschäft verstehen und im Thema sein, weil nur so die richtigen Entscheidungen getroffen werden können und Respekt entsteht. Spätestens mit der ersten Beförderung muss aber ein spürbarer Zeitanteil den Führungskompetenzen gewidmet werden, um wirksam zu sein. Genau das ist der Unterschied zwischen einer echten Führungskraft und einer bloßen Ausführungskraft. Ein weiterer Fehler besteht darin, dass Charaktereigenschaften im Fokus sind, z.B. offen, motivierend usw. Ergiebiger als die Frage, wer echte Führungskräfte sind, ist zu prüfen, was sie tun. Das ist der Unterschied zwischen Eigenschaft und Kompetenz, zwischen Zuschreibung und Substanz. Gerade dann zeigt

sich, dass erfolgreiche Manager zwar unterschiedliche Eigenschaften haben, dafür aber viele Ähnlichkeiten bei ihren Führungskompetenzen.

Kompetentes Management ist viel wichtiger als Künstliche Intelligenz (KI).

Die dargestellten Führungskompetenzen (vgl. Abb. 2) sind der Dreh- und Angelpunkt für die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation. Wenn beispielsweise beklagt wird, dass das Unternehmen zu wenig wandlungsfähig oder unproduktiv ist, dann liegt der Schlüssel nur in einem: kompetenter Führung. Das Konzept der sechs Führungskompetenzen lässt sich wie folgt anwenden:

- **Diagnose-Werkzeug**: Über die sechs Kompetenzen kann die Leistung von Führungskräften, aber auch von Führungsgremien (Aufsicht, Vorstand, Geschäftsführung, Projektboard…) beurteilt werden. Dies beinhaltet auch entsprechende Fördermaßnahmen.
- **Führungskräfte-Entwicklung:** Die genannten Kompetenzen, Prozesse und Werkzeuge können den Kern einer kontinuierlichen Führungskräfte-Entwicklung bilden (vgl. Abb. 3). Damit wird eine gemeinsame „Führungs-DNA" sichergestellt.
- **Bewerbung und Beförderung:** Die einzelnen Kompetenzen bilden auch den Rahmen für Bewerbungs- bzw. Beförderungsprozesse von Führungskräften. Sie sind Gesprächsgrundlagen für Rückblick bzw. Vorausschau und können damit eine Vergleichsbasis bilden.
- **Reflexion und Coaching:** Die Führungskompetenzen lassen sich zur systematischen Selbst- oder Fremdreflexion verwenden – etwa zur Beurteilung des bisherigen Berufslebens oder zur Konkretisierung von Resilienz. Sie sind damit auch Teil in Coachingprozessen.

Auch wenn gerne Gegenteiliges behauptet wird: Es gibt zum Thema Führung keine Geheimnisse. Alles, was wichtig ist, kennen wir. Alles, was wirksam ist, liegt vor. Kompetente Führung lässt sich lernen und hat sehr viel mit Handwerk zu tun. Gerade in der heutigen Zeit muss betont werden, dass Führungskompetenz mehr bewirkt als Künstliche Intelligenz. Systeme, Algorithmen und neuronale Netze produzieren Erkenntnisse und Informationen. Wirklich effektiv wird etwas nur durch Führung. Daher muss es im Interesse von Aufsicht, Top-Management und Personalvertretung sein, dass die Führungskompetenzen permanent weiterentwickelt werden. Dies ist die Voraussetzung zur Wirksamkeit von Menschen und Organisationen – gerade in anspruchsvollen und turbulenten Zeiten.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Grundlage zur Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften
2. Systematische Verbesserung von Führungskompetenzen
3. Herstellen eines gemeinsamen Führungsverständnisses bzw. einer einheitlichen Führungskultur

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

PORTRAIT AUTOR

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: roman.stoeger@hok.ac.at

Abb. 3: Systematische Führungskräfte-Entwicklung: Werkzeug und Beispiel (Handel)

Hintergrund: Ein mittelständisches Handelsunternehmen führt zum ersten Mal in der Firmengeschichte ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ein. Die Themen werden anhand der Führungs-Kompetenzen definiert.

Führungs-Kompetenz	**Unternehmerisches Ziel**	**Inhalte der Führungskräfte-Entwicklung**
1. Resultate erreichen	• Systematischer Zielprozess durch das gesamte Unternehmen mit «Führen mit Zielen» • Mehr Ergebnisfokus bzw. Professionalität in Projekten • …	• Vermittlung der Grundsätze und der Methodik von «Führen mit Zielen» • «Agiles Projektmanagement» als Führungsinstrument • …
2. Veränderungen bewirken	• Kompetenzsteigerung im Change-Management: Kommunikation, Nutzenfokus… • Einstieg in das Thema «Kultur-Entwicklung» • …	• Change-Management als Führungsmethodik: Transformations-Management • Grundlagen-Seminar und erste Anwendung: Kulturentwicklung • …
3. Organisation optimieren	• Deutlich mehr Prozessorientierung und Vermeidung von Silos im Unternehmen • Optimierung des Schnittstellen-Managements • …	• Entwicklung von Prozesslandkarten als Führungswerkzeug • Einführung von Schnittstellen-Vereinbarungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit • …
4. Produktivität steigern	• Reduktion von Selbstbeschäftigung und «Sitzungstourismus» • Mehr unternehmerischen Mut zur «systematischen Müllabfuhr» • …	• …
5. Menschen befähigen	• …	• …
6. Sich selbst steuern	• …	• …

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

Dr. Petra Meyer

AUSGABE #44| MÄRZ 2023

HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

ZWISCHEN REALEN UND VIRTUELLEN WELTEN NAVIGIEREN

Wenn Homeoffice oder mobiles Arbeiten vor drei Jahren noch «wow» war, so ist es heutzutage ein nicht wegzudenkender Standard in vielen Unternehmen geworden. Und dies hat Folgen für Mitarbeitende und Führungskräfte. Nur Vorteile darin zu sehen, von zu Hause oder aus dem Café zu arbeiten, ist ein verklärt romantisches Bild. In der Realität kämpft man mit unterschiedlichen Anwesenheiten: Mitarbeitende begegnen sich wochenlang nicht und Führungskräfte haben den «Draht» zu ihren Mitarbeitenden verloren. Die Frage lautet, wann es sich überhaupt noch auszahlt, ins Büro zu kommen? Hybridität, also zwischen realen und virtuellen Welten gekonnt zu navigieren und sie konstruktiv zu gestalten, ist ein Erfolgsschlüssel in der Arbeitswelt von heute.

Von Dr. Petra Meyer

HYBRIDES ARBEITEN IST DIE NEUE REALITÄT IN UNTERNEHMEN

Gute Mitarbeiter:innen zu finden und zu halten ist eine Kernaufgabe jedes Unternehmens - und somit die Kernaufgabe nicht nur jeder Personalabteilung, sondern jeder Führungskraft. Durch den Arbeitskräftemangel hat sich die Lage zugespitzt und für viele Unternehmen ist es herausfordernd, die Arbeitgeber-Attraktivität sicherzustellen. Viele Benefits werden gerne angeboten, unter anderem ist der Obstkorb ein beliebtes Instrument und Sinnbild, um die Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu befriedigen. Doch wie ist er zeitgemäß gefüllt? Natürlich - so gut es geht - mit regionalem, biologischem Obst. Und darf es noch ein bisschen mehr sein?
Gleich vorweg: der Obstkorb wird geschätzt und ist nicht nur ein wertvoller Vitaminkick am Vormittag, sondern ein ganz klares Zeichen der Wertschätzung. Und ja, es darf auch ein bisschen mehr sein. Denn es ist allgemein bekannt, dass sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren gedreht hat. Einerseits haben sich die Bedürfnisse der Generationen verändert, andererseits herrschen Engpässe am Arbeitsmarkt. Dass Menschen und Unternehmen vor teilweise unerwarteten Herausforderungen stehen, wie dem drohenden ökonomischen Abschwung, der hohen Inflation oder den Herausforderungen des Klimawandels, erzeugt ein ungewisses und volatiles Arbeitsumfeld. Zusätzlich haben sich die Formen der Führung und Zusammenarbeit weiterentwickelt.

Ein Spannungsverhältnis zwischen Work-Life-Balance und Produktivität.

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Seit vielen Jahren ist unter Mitarbeitenden der Trend in Richtung einer ausgewogeneren Work-Life-Balance sichtbar, nicht nur bei den «Jungen», sondern über alle Generationen hinweg. Zuerst war die Hoffnung, dass es sich nur um eine «Mode» handeln würde. Der Workmonitor Report[4] von 2023 zeigt aber deutlich, dass Menschen weltweit ihre Einstellung zu Arbeit grundsätzlich und nachhaltig geändert haben. Die Arbeit solle sich besser an die Bedürfnisse des eigenen Lebens, des Alltags, anpassen. Beispiele dafür sind die wöchentliche Pendelzeit zu minimieren oder flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Damit entsteht mehr qualitative Zeit für sich selber oder die einfachere Gestaltung der Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen. Laut dem Workmonitor Report würden 61%, also fast zwei Drittel, einen Job nicht annehmen, wenn sie befürchten, dass dieser die Work-Life Balance negativ beeinflussen könnte.
Für ein Mehr an hybridem Arbeiten werden Unternehmen belohnt – gleichzeitig aber gehen die Meinungen zwischen Beschäftigten und Manager:innen auseinander. Denn 80% der Mitarbeitenden geben an, im Homeoffice gleich oder sogar produktiver zu sein. Hingegen befürchten 54% der Führungskräfte, dass das Gegenteil der Fall ist. Diese Diskrepanz führt bei Mitarbeitenden im digitalen Setting häufig zu mehr Nacht- und Wochenendarbeit und erhöht den Druck, immer erreichbar sein zu müssen. Unterschiede zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften gibt es auch bezüglich des Bedürfnisses, täglich im Büro zu sein. Während 40% der Führungskräfte angeben, lieber täglich im Büro zu sein, stimmen dem nur 20% der Mitarbeitenden zu.[5]

Hybrides Arbeiten und Führen als Schlüsselthema attraktiver Arbeitgeber.

Unternehmen, die sich den Bedürfnissen nach Flexibilität und Remote in der Arbeitswelt nicht stellen, kämpfen vermehrt mit Arbeitskräftemangel. Um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben, reicht es schon lange nicht mehr, sinnbildlich den Obstkorb einmal pro Woche bereitzustellen oder mit fast selbstverständlichen Incentives zu locken. Auf dem «motivatorischen Serviertablett» von Unternehmen muss professionelles, hybrides Arbeiten und Führen prominent platziert sein. Denn der Obstkorb von früher sind heute neue und attraktive Arbeitsformate, die die Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Unternehmen berücksichtigen. Gerade das ist ein wesentliches Charakteristikum der neuen Arbeitswelt. Es ist keine zeitgeistige Mode, denn Studien zeigen klar, dass die hybride Form des Arbeitens und Führens auch in Zukunft bleiben wird.

[4] Vgl. Randstad Work monitor report 2023: Flexible but stable, https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Workmonitor/2023/Randstad_Workmonitor_2023.pdf?hsLang=nl (Zugriff am 02.02.2023)
[5] Vgl. 2022 Work Trend Index: Annual Report, https://assets.ctfassets.net/y8fb0rhks3b3/3dbLTNFA72EguJaZDvzkGX/cbe2c85d25b8c006cea95bc0e2b7cf7e/2022_Work_Trend_Index_Annual_Report.pdf (Zugriff am 02.02.2023)

HYBRIDES FÜHREN IST MEHR ALS FÜHREN AUF DISTANZ

Digitales Arbeiten wie Mobile Working, Telearbeit, Remote Working sowie Homeoffice sind neben dem klassischen Büroalltag mit flexiblen Arbeitszeiten unter anderem Kernelemente attraktiver Arbeitgeber. Diese Arbeitsformate kommen meist parallel vor und bringen für Unternehmen nicht immer leicht zu handhabende Herausforderungen. Einmal ist Mitarbeiter Huber am Montag und Dienstag im Büro, sprich analog vor Ort. Mitarbeiterin Müller ist an diesen Tagen im Homeoffice erreichbar, also digital vor Ort. In der nächsten Woche kann es ganz anders sein. Wir alle kennen inzwischen Meetings, in denen dieser oder jene zugeschaltet ist, zwei Minuten vor Beginn der Link versendet wird («Ach, da war doch noch jemand im Homeoffice!») und die Technik nur halbwegs funktioniert («Hallo, hörst du mich?»). Leider führt das auch immer wieder zu einer sinkenden Sitzungsdisziplin: es macht nichts, zu spät zu kommen, weil die Technik erst eingerichtet werden muss. Es ist aber zu beobachten, dass immer mehr Unternehmen ihre Remote-Formate im Griff haben oder zumindest deutlich besser geworden sind.

Hybrides Führen als Brücke zwischen analoger und digitaler Arbeitswelt

Dennoch: Wenn hybridem Arbeiten völlig freie Hand gegeben wird und keine professionelle hybride Führung zum Einsatz kommt, können sich Mitarbeitende zunehmend voneinander und vom Unternehmen entfremden. Der Kontakt unter Kolleg:innen bricht vor allem dort ab, wo man sich vorher schon eher aus dem Weg gegangen ist. Besprochen wird nur noch das Nötigste und die sozialen Kontakte werden noch weniger. Führungskräfte klagen häufig über mangelndes Commitment, Vertrauens- oder Kontrollverlust sowie die Verbindung zu ihren Mitarbeiter:innen verloren zu haben.[3)] «Hybrides Führen» ist daher mehr als nur Führen auf Distanz. Denn im hybriden Setting ist es wesentlich, die Brücke zwischen analogen und digitalen Arbeitsformaten zu schlagen: nicht nur im technischen und organisatorischen Bereich, sondern auch im sozialen Zusammenwirken. Herausfordernd ist es, Mitarbeitende im Büro mit jenen zu Hause, im Zug, am Flughafen oder im Kaffeehaus zu verbinden, Stimmungen und Konflikte wahrnehmen zu können und vor allem: zu führen. Hybrides Führen bedeutet, alle Arbeitsformate zu verbinden und den Rahmen für die richtige Zusammenarbeit herzustellen.

DREI KERNFRAGEN DEFINIEREN HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN

In vielen Unternehmen gibt es die Wochenregeln über das Verhältnis von digital zu Hause und analog vor Ort. Das ist ein erster Schritt. Dennoch ist der Flexibilitätsrahmen von hybridem Arbeiten eingeschränkt und bringt nur limitiert Mehrwert für Mitarbeitende und Unternehmen. Im Grunde spricht man hier nur beschränkt von hybridem Setting, denn die wahren Vorteile des hybriden Arbeitens, wie erhöhte Produktivität, nachhaltiges Arbeiten, Freiraum und Motivation, können nur bedingt ausgeschöpft werden.

Um die Vorteile sicherzustellen, müsste man sich ein bisschen mehr aus der Komfortzone wagen. Ein Beispiel wäre hybrides Arbeiten mit einem Zeitrahmen von sechs Wochen mit frei eingeteilter digitaler Arbeitszeit von z.B. 40%. Dies bringt den Mehrwert für Mitarbeitende an Work-Life Balance und die Vorteile der höheren Motivation und Produktivität für Unternehmen. Voraussetzung ist natürlich, dass klare Ziele vereinbart sind und Resultate vorliegen. Warum wird dies so selten gewagt? Häufige Sorgen sind, dass Mitarbeiter:innen gegen Ende des Gleitrahmens nicht mehr im Büro auftauchen, sich zwei Wochen «Urlaub» nehmen oder der Kontakt verloren wird. Diese Sorgen sind nicht ganz unberechtigt. Im hybriden Setting gilt die unbewusste Gleichung jedes Mitarbeitenden: «Zahlt es sich aus, ins Büro zu gehen?» versus «lieber doch von zu Hause aus effizient zu arbeiten?» Diese Gleichung dient als Orientierung für hybrides Führen. Jede Führungskraft muss sich die Frage stellen: «Wie attraktiv ist es wirklich, ins Büro zu kommen?»

Unternehmenskultur als Schlüsselfaktor in der hybriden Arbeitswelt.

Für 38% der Mitarbeitenden ist es tatsächlich sehr schwer einzuschätzen, wann und warum es sich auszahlt, ins Büro zu kommen.[2)] So werden beispielsweise lange Pendelzeiten auf sich genommen, um anwesend zu sein – und dann ist das Büro fast leer. Erfolgreiche hybride Führungskräfte, die den Kontakt zu Mitarbeiter:innen halten, definieren mit dem Team gemeinsam, wie die Anwesenheitszeit zu gestalten ist und warum es sich auszahlt, gemeinsam im Büro zu sein. In diesem Zusammenhang sollten drei Kernfragen vor der Einführung des hybriden Settings von der Führungskraft mit dem Team gemeinsam beantwortet werden (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Kernfragen hybrider Führung	
1. Arbeitsprozesse	Wie können Abläufe so aufgesetzt werden, dass eine reibungslose Kommunikation und funktionsübergreifende Zusammenarbeit zwischen analoger und digitaler Arbeitsform ermöglicht wird?
2. Anwesenheit – Abwesenheit	Wie muss das Verhältnis von Präsenz und Remote gestaltet werden, um einerseits für Motivation zu sorgen und andererseits produktiv Resultate zu bringen?
3. Unternehmenskultur	Wie kann eine Kultur entwickelt werden, die auf Wertschätzung zwischen analog und digital aufbaut, sodass kein ungesundes Konkurrenzverhalten oder das Gefühl einer Zweiklassengesellschaft aufkommt?

Die Antworten auf diese drei Fragen ist die Basis für gelungenes hybrides Führen. Auf die Frage nach der richtigen Präsenzzeit gibt es nicht immer eine eindeutig richtige oder falsche Antwort. Dennoch ist es entscheidend für hybrides Führen. Die Antwort hängt vom Zweck des Unternehmens ab. Meist wird vermutet, dass das zufällige Treffen am Gang wichtig ist. Nur, wird das überhaupt im Alltag kultiviert und gelebt? Bleibt Zeit für Zufälliges? Auf einen Kaffee gehen kann man auch hybrid. Eine andere häufige Vermutung ist, dass innovative und kreative Prozesse nur analog stattfinden könnten. Nein, diese funktionieren digital genauso gut, wenn man weiß, wie. Die Kernfrage um

Anwesenheit oder Abwesenheit ist und bleibt zentral und kann nur individuell von Unternehmen, Führungskräften und Teams beantwortet werden.

VIER SCHLÜSSELELEMENTE STELLEN PROFESSIONELLES, HYBRIDES ARBEITEN UND FÜHREN SICHER

Sind die drei Kernfragen beantwortet, ermöglichen vier Schlüsselelemente konstruktives hybrides Arbeiten und Führen (vgl. Abb. 2). Effektivität, Vertrauensaufbau und Freude an der Zusammenarbeit in der Mischung aus digitalen und analogen Formaten werden dabei erlebbar. Das Navigieren zwischen realen und virtuellen Welten ist eine hochanspruchsvolle Aufgabe. Mit den Schlüsselelementen gelingt ein Start, selbstverständlich können weitere Inhalte situativ hinzugefügt werden. Die Schlüssel-Elemente lassen sich konkret als Umsetzungs-Werkzeug einsetzen, um im Team die Voraussetzung für Wirksamkeit in der hybriden Welt zu entwickeln (vgl. Abb. 3).

Neben dem Rahmen und den Strukturen für hybrides Arbeiten ist vor allem in hybriden Meetings wichtig, zwei Moderatoren einzusetzen, die gut zusammenspielen. Während sich der analoge Moderator um die Diskussion und Vorgänge im Raum kümmert, sorgt der digitale Moderator für die Einbindung und Stimmungen aus dem virtuellen Raum. Hier kann vereinbart werden, dass Kurznachrichten über den Chat gesendet werden, die dann in den analogen Raum gespielt werden. Für eine gute Kommunikation sind ein funktionierendes Kamera- bzw. Tonsystem genauso essenziell wie der stationäre Aufenthalt der digitalen Teilnehmer:innen. Nichts ist unangenehmer, wenn Meetings aus dem Auto, während des Eincheckens am Flughafen, aus dem Zug mit etlichen Mithörern oder vielleicht sogar mit schlechter Internetqualität beigewohnt wird.

Abb. 2: Schlüsselelemente für hybrides Arbeiten und Führen			
Schlüsselelement	**Ziel**	**Umsetzung**	**Nutzen**
1. Hybrider Rahmen	Klare Spielregeln für hybride Zusammenarbeit definieren	• Definition von Kernarbeitszeiten, zu denen alle erreichbar sind • Reaktionszeiten auf E-Mails, Chats… • Zeitraum für störungsfreies Arbeiten • Sichtbarmachen: Wer arbeitet wann und wo?	• Jede:r hat dieselben Vorstellungen und Rewartungen von hybriden Settings • Vertrauensaufbau • Verlässlichkeit und Commitment
2. Touchpoints für hybride Formate	Analoge und digitale Welten navigieren und verbinden	• Digitale Treffpunkte, z.B. 2x die Woche 15min digitaler „Kaffee" für alle • Digitale Open Door Zeiten • Rotation im Team: Verantwortung für Kontaktpflege	• Beziehungspflege im hybriden Setting • Einbindung aller Mitarbeitenden • Sichtbarmachen jener, die digital arbeiten
3. Strukturen und Zeitfenster im hybriden Format	Effiziente und effektive Kommunikation sicherstellen	• Kurzmeetings per Telefon/Video • Häufigkeit von 1:1 Meetings und Updates • Sicherer Erreichbarkeit via Telefon bzw. Video zu festgelegten Zeiten	• Commitment • Sicherheit in der Zusammenarbeit • Kein E-Mail oder Chat-Overload
4. Hybride Meetings	Professionelles Sitzungs-Management erreichen	• 10min vor offiziellem Meeting beginnen für technische Adaptionen (Erreichbarkeit) und Small Talk • Rollen eines analogen und digitalen Moderators festlegen und digitale Teilnehmer:innen aktiv einbinden • Nach dem Meeting persönlichen Austausch mit digitalen Teilnehmenden ermöglichen	• Sichtbarmachen der digitalen Teilnehmer:innen • Sich hybrid vernetzen • „Follow the Chat" durch digitalen Moderator • Analoge und digitale Moderator:innen moderieren gemeinsam

Professionelle Steuerung des hybriden Settings

Es gibt einige hilfreiche Grundprinzipien als Entscheidungshilfe, ob und wie analog bzw. digital gearbeitet und geführt wird. Dabei stehen die Art der Arbeit und die Erfahrungen im Zentrum. Für Sachthemen eignen sich digitale und gemischte (analoge und digitale) Formate, während sich für Beziehungsthemen ausschließlich analoge Formate empfehlen. Hilfreiche Entscheidungsfragen können sein: Ist die Arbeit zeitlich und örtlich unabhängig? Welche Art von Zusammenarbeit braucht es? Wie viel Erfahrung gibt es in der Zusammenarbeit bereits? Liegen hybride Erfahrungen vor? Die Antworten auf diese Fragen erleichtern die Grundsatzentscheidung, ob und wann hybrid gearbeitet bzw. wie hybrid geführt werden soll.

Wenn hybrides Führen gelingt, führt es weder zu Vertrauens-verlust noch zu Isolation im digitalen Setting. Es vereint analoge und digitale Welten gewinnbringend für Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen in der Realität. Für Mitarbeiter:innen bedeutet es keinen Informations-Overload durch endlose schriftliche Kommunikation, sondern eine positive Entwicklung der Work-Life Balance. Für Führungskräfte ermöglicht hybrides Führen Vertrauensaufbau, Engagement sowie Motivation im Team. Für Unternehmen bewirkt gelungenes hybrides Führen Mitarbeiterbindung und das Schaffen von nachhaltigen und möglicherweise sogar kostensparenden Prozessen. Die neuen Arbeitswelten sind anspruchsvoll, haben Gefahren, aber auch viele Chancen. Nur mit entsprechender Professionalität im hybriden Arbeiten und Führen gelingt der Wandel zum vollen Nutzen für alle Beteiligten.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Hybrides Führen ist mehr als Führen auf Distanz, ergänzt den individuellen Führungsstil und schafft die Brücke zwischen analogen und digitalen Arbeitsformen.
2. Jedes Unternehmen sollte die Kernfragen zu sinnvollen Prozessen und adaptierter Unternehmenskultur in der hybriden Arbeitswelt klären.
3. Schlüsselelemente wie hybrider Rahmen, Touchpoints, Strukturen und Meetings stellen sicher, dass die Vorteile von «New Work» umgesetzt werden.

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Dr. Petra Meyer
>> Hochschullehrende für Change Management & Leadership an der Hochschule Kufstein Tirol und Senior Lecturer am Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus, Universität Innsbruck
Kontakt: Petra.Meyer@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Versicherungsunternehmen führt die neue Vereinbarung von frei einteilbarer 40% digitaler arbeitsform ein. Mit den Schlüsselelementen hybrider Führung kann die neue Vereinbarung für alle konstruktiv und gewinnbringend umgesetzt werden.

Abb. 3: Umsetzungsprogramm „Hybrides Arbeiten und Führen": *Werkzeug und Beispiel (Versicherung)*

Schlüsselelement	Ziel	Umsetzung	Termin	Verantw.
1. Hybrider Rahmen	Klare Spielregeln für hybride Zusammenarbeit definieren	• Festlegung von Kernarbeitszeiten (Erreichbarkeit aller Teammitglieder) • Zeitrahmen für Erreichbarkeiten (Telefon, E-Mails…)	31.03.	M. Keller
2. Touchpoints für hybride Formate	Analoge und digitale Welten navigieren und verbinden	• Organisation eines wöchentlichen, informellen Austauschs: „digitaler Kaffee" • Prüfung des Sharepoints, o die Dokumentationsprozesse funktionieren	28.03.	U. Bauer
3. Strukturen und Zeitfenster im hybriden Format	Effiziente und effektive Kommunikation sicherstellen	• Definition eines Rahmens für den unmittelbaren, persönlichen Austausch (Tel., Video…) • Festlegung von wechselnden Erreichbarkeitszeiten pro Team (testweise für 2 Wochen)	28.02.	…
4. Hybride Meetings	Professionelles Sitzungs-Management erreichen	• Überarbeitung der bestehenden Sitzungsmanagement-Regeln – Adaption auf die digitale Welt • Kurztraining für Führungskräfte, Projektleitungen und Moderator:innen bzgl. „Hybrides Sitzungs-Mgmt."	…	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

WIRKSAME ARBEITSMETHODIK

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #29| SEPTEMBER 2020

WIRKSAME ARBEITSMETHODIK

LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND LIFE-BALANCE SICHERSTELLEN

Es gibt wenige Themen in der Welt der Wirtschaft, die so unbekannt und unterschätzt sind wie die persönliche Arbeitsmethodik. Es wurden ganze Bibliotheken über die Führung von Menschen oder Organisationen geschrieben. Dem gegenüber findet sich nur weniges und vor allem selten Brauchbares zu einem der Schlüsselthemen der heutigen Zeit: die Führung der eigenen Person. Diese Führungsdimension hat nichts mit Psychologie, Leadership, Esoterik oder anderen zeitgeistigen Moden zu tun, sondern basiert auf gesundem Menschenverstand, Disziplin und der Fähigkeit, sich hin und wieder selbst in Frage zu stellen und herauszufordern. Arbeitsmethodik ist nicht nur der Schlüssel für Wirksamkeit. Sie ist die Grundlage für Lebensqualität – gerade in der heutigen Zeit der Komplexität, Beschleunigung und Verzettelung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

DIE FÜHRUNG DER EIGENEN PERSON IN ZEITEN DER VERÄNDERUNG

Seit Jahren wird über größer werdenden Druck und wachsende Anforderungen gesprochen. Menschen und Organisationen müssen in immer kürzerer Zeit mehr leisten und ihre Wirksamkeit erhöhen. Parallel dazu kann immer weniger auf bewährte Prozesse, Standards und stabile Zustände vertraut werden - weil immer mehr sich immer schneller wandelt. Die Abkürzung VUCA fasst dieses Phänomen griffig zusammen: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity (Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Vieldeutigkeit). Leben und arbeiten im 21. Jahrhundert ist von diesen vier Themen massiv betroffen. Und entlang dieser vier Phänomene können mittlerweile auch zwei Typologien von Menschen unterschieden werden. Die einen sehen in diesem VUCA-Szenario Bedrohung, Probleme und Frustration. Sie fühlen sich überfordert und darunter leidet in Folge das Berufs- und Privatleben. Die anderen verorten sich in einer spannenden Welt, die Chancen bietet, machen etwas aus dieser Situation und haben Ziele im Leben. Das bedeutet nicht, dass sie naiv oder blind gegenüber Risiken und Fehlentwicklungen sind. Am Ende des Tages steht für sie aber immer eines im Vordergrund: Gestaltung, Aktivität und Ergebnisse.

Der wichtigste Führungsgegenstand ist die Führung der eigenen Person.

Gerade dieser positive und aktive Menschentypus zeichnet sich durch eine Eigenschaft aus, die als Führung der eigenen Person bezeichnet werden kann. Die meisten Menschen verstehen unter Führung das Verhältnis einer vorgesetzten Person zu Mitarbeiter:innen. Dies ist nur eine Dimension. Weitere – und mindestens ebenso

wichtige – sind die Führung von Kolleg:innen, die Führung des Chefs und eben die Führung meiner eigenen Person. In diesem Zusammenhang gibt es ein altes, bezeichnendes Sprichwort, das besagt: Wenn jemand sich selbst nicht führen kann – wie kann dann eine solche Person als Chef anderen Menschen zugemutet werden? Die Führung der eigenen Person ist ein Hebel für Leistungsfähigkeit und Lebensqualität. Und: Sie hängt fundamental von einer wirksamen Arbeitsmethodik[6] ab.

DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER EINZELNEN PERSON ALS MOTOR FÜR ORGANISATIONEN

In der heutigen Zeit ist eine neue Form von Kollektivierung modern geworden, nämlich die Leistungsfähigkeit von Unternehmen einem Team zuzuschreiben. Natürlich sind funktionierende Teams eine Voraussetzung für umsetzungsstarke Organisationen. Und ebenso verdanken wir es der Arbeitsteilung und Spezialisierung, dass wir einen nie dagewesenen Fortschritt haben. Bei genauerer Betrachtung sind aber diese kollektiven Leistungen oft darauf zurückzuführen, dass einzelne initiativ werden, vorausgehen, die anderen mitreißen, inspirieren usw. Die Leistungsfähigkeit der einzelnen Person ist nach wie vor Motor und Voraussetzung, dass Teams und Organisationen funktionieren.

Die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, ist eine fundamentale Kompetenz, damit Unternehmen funktionieren können. Im Idealfall hat das Team einen Vorteil gegenüber der einzelnen Person, weil mehr Fähigkeiten, Erfahrungen, Perspektiven… vorhanden sind. Dieses Potenzial des Teams ist aber leider nicht ein Automatismus, sondern muss erst gehoben werden. Nicht selten dominieren die ebenso vorhandenen Nachteile von Teams: Sie sind langsam, kompliziert, es muss viel kommuniziert werden, Abstimmung erfordert Zeit usw. Zudem gibt es einen gewissen Menschentypus, der es perfekt beherrscht, sich in einem Team zu verstecken und andere für sich arbeiten zu lassen.

Arbeitsmethodik ist auch ein Hebel für wirksame Teams.

Dies bedeutet nicht eine Geringschätzung von Teams oder eine zwanghafte Überhöhung von Einzelleistung. Es ist vielmehr eine kritische Reflexion eines Mainstreams in der Arbeitswelt, der einen wichtigen Aspekt ausblendet, nämlich die Wirksamkeit von Individuen. Die persönliche Arbeitsmethodik ist die Voraussetzung, dass Menschen effektiv werden und letztlich auch Teams. Insofern gehört zu einem sinnvollen Teamentwicklungsprogramm auch die Frage der Arbeitsmethodik und der Leistungsfähigkeit der einzelnen Person.

ECKPUNKTE EINER WIRKSAMEN ARBEITSMETHODIK

Wer heute einen interessanten, anspruchsvollen Beruf ausübt, Zeit für Freizeit, Familie bzw. Ehrenamt haben möchte oder Karriereambitionen hat, wird um eine wirksame

[6] Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 312.

Arbeitsmethodik nicht herumkommen. Die beste Motivationsquelle für das permanente Optimieren der Arbeitsmethodik liegt darin, dass sich der erreichte Produktivitäts-Fortschritt in konkretem Nutzen niederschlägt. Die Arbeitsmethodik wird selten in Systemen vorangetrieben, wo reine Präsenzzeiten erwartet werden und keine spürbaren Resultate erzielbar sind. In solchen Organisationen liegt üblicherweise auch eine schlechte Produktivität vor und damit eine Negativspirale nach unten. Die beste Selbstmotivation entsteht, wenn es gelingt, die eigene Wirksamkeit durch professionelle Arbeitsmethodik zu verbessern und Ergebnisse zu erreichen. Einige Eckpunkte zur Arbeitsmethodik können hier den Weg aufzeigen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Eckpunkte einer wirksamen Arbeitsmethodik	
1. Ergebnisse	• Konsequent in Resultaten denken (und nicht in Tätigkeiten) • Gestartete Themen auch zu einem Abschluss bringen • Die persönliche Agenda professionell organisieren (Tages-, Wochen-, Monatspläne)
2. Systeme	• Aktiv alle Informations- und Zugangs-Kanäle steuern bzw. eingrenzen • Ein „wasserdichtes" und intuitives Ablage- und Dokumentensystem sicherstellen • Die Produktivitätspotenziale der digitalen Welt kennen und nutzen (Systeme, Programme, Apps…) • Permanent die Selbstorganisation verbessern
3. Konzentration	• Das operative Tagesgeschäft auf die wirklich entscheidenden Themen fokussieren • Sich auf wenige Themen konzentrieren • Eine „systematische Müllabfuhr" verwenden (Themen abstellen, Überkommenes entsorgen…) • Sich selbst und das eigene Programm immer wieder kritisch hinterfragen
4. Zeit	• Regelmäßig Zeitfallen identifizieren und bereinigen • Zusammenhängende Zeiten für störungsfreies Arbeiten organisieren • Zeiten für Ruhe, Entspannung und Fitness einplanen • Die persönliche Leistungskurve kennen und nutzen (Tagesverfassung)

Die genannten Themen sind weder neu noch revolutionär. Ein Beispiel: Der an sich simple Punkt «Aktiv alle Informations- und Zugangs-Kanäle steuern bzw. eingrenzen» kann relativ einfach quantifiziert werden: Privates Handy, Firmen-Handy, Festnetzanschluss, privates E-Mail, Firmen-E-Mail und drei Mitgliedschaften in Social Media ergeben schon acht massive Schleusen, die einen beträchtlichen Teil unserer Aufmerksamkeit absorbieren. Genau das sind die Zeitfresser und «Ablenker», die Wirksamkeit erschweren. Die persönliche Arbeitsmethodik hat fundamental mit einem banal scheinenden Thema zu tun: Überblick und damit der Fähigkeit, die Dinge zu steuern und ihnen voraus zu sein. Durch eine solide Arbeitsmethodik können Unvorhersehbarkeiten, Irritationen und generell Verzettelungsgefahren abgefangen werden, die beruflich und privat vorhanden sind. Die mangelnde Fähigkeit vieler Menschen zur Selbstorganisation, die zunehmende Zahl von Burnouts und generell Sinnkrisen hängen damit zusammen. Im Kern bedeutet professionelle Arbeitsmethodik, selbst Themen anzutreiben und nicht permanent getrieben zu sein.

Treibe ich Themen an – oder bin ich permanent getrieben?

Die dargestellten Eckpunkte einer wirksamen Arbeitsmethodik können verwendet werden, um ein persönliches Verbesserungsprogramm[7] zu gestalten (vgl. Abb. 2). Entlang der Themen entsteht als erstes eine selbstkritische Bestandsaufnahme. Wichtig ist, sich hier nichts vorzumachen und nichts schönzureden. Im Zweifel helfen auch provokative Aussagen, damit Veranlassung zu einer echten Änderung gegeben ist, etwa «Verschwendung von 20% der Wachzeit mit Social Media und anderem Unsinn». Selbst wenn es natürlich sinnvolle Mediakontakte gibt, wird eine solche Aussage eher Reflexion auslösen als der zahme Befund «teilweise zu viel Facebook». Schritt zwei ist dann die systematische Erarbeitung von Verbesserungsthemen. Wichtig ist hier, sich nicht zu viel auf einmal vorzunehmen, sondern dosiert vorzugehen. Das bedeutet den Start mit 2-3 Maßnahmen und dann eine schrittweise Weiterentwicklung der Initiativen. Generell bewährt es sich, ein solches Verbesserungsprogramm mit einem Sparring-Partner auszuarbeiten. So entsteht gesunder Druck, überhaupt in das Thema einzusteigen und auch konkret zu werden.

ARBEITSMETHODIK ALS ENTSCHEIDUNG FÜR WIRKSAMKEIT

Persönliche Arbeitsmethodik ist eine der Führungs-Kompetenzen[8], die heute den entscheidenden Unterschied darstellen. Ihre Beherrschung ist Grundvoraussetzung zur Wirksamkeit von Menschen und Organisationen. Gerade Führungskräfte sind angehalten, ihre persönliche Arbeitsmethodik permanent zu verbessern. Zusätzlich sollte dieses Thema auch in der Personalentwicklung immer wieder angesprochen und reflektiert werden. Mit solider Arbeitsmethodik kann in derselben Zeit mehr geleistet oder die gleiche Leistung mit weniger Zeitaufwand bewältigt werden. Beides ist Grund genug, dieses Thema aufzugreifen und zu permanent zu verbessern.

Arbeitsmethodik ist auch eine Führungskompetenz.

Sehr viele Menschen überlassen ihre Arbeitsmethodik dem Zufallsprinzip. Weder in der Schule noch auf Lehrstellen oder Hochschulen wird dieses Werkzeug gezielt vermittelt. Arbeitsmethodik ist etwas sehr Persönliches und muss laufend modifiziert werden. Einfaches Ausprobieren gehört genauso dazu wie das Beobachten wirksamer Menschen. Letztlich ist das Thema eine höchstpersönliche Entscheidung für Leistungsfähigkeit und Lebensqualität.

[7] Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 185 ff.
[8] Vgl. Drucker, P., Management. Tasks, Responsibilities, Practices, Oxford 1999, p. 374 ff.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Arbeitsmethodik als Quelle für Leistungsfähigkeit und Selbstmotivation **2.** Schlüssel für mehr Lebensqualität und mehr Zeit für Familie, Hobby, Bekannte… **3.** Arbeitsmethodik als Kernthema in der Personal- und v.a. Führungskräfte-Entwicklung **4.** Voraussetzung für die Wirksamkeit von Menschen, Teams und Organisationen

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Strategische Unternehmensführung
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Der Leiter eines Vertriebsteams macht nach einem Jahr in dieser Funktion eine Bestandsaufnahme seiner Arbeitsmethodik und identifiziert Verbesserungsthemen.

Abb. 2: Wirksame Arbeitsmethodik: *Werkzeug und Beispiel*

Eckpunkt	Situationsdiagnose	Optimierung	Termin
1. Ergebnisse	• Start in den Tag mit E-Mails, keine echten Tages- bzw. Wochenziele • Denken und Handeln in Tätigkeiten und nicht in Resultaten	• Start in den Tag mit einer Liste von 3-5 Resultaten, die jeweils am Abend vorliegen (inkl. Permanenter Sichtbarkeit am Schreibtisch)	Ab sofort
2. Systeme	• Zu viele Zugangskanäle • Unprofessionelles, ausuferndes «Telefon-verhalten» • Zu viel Suchzeiten nach Dokumenten und zu wenige Vorlagen	• Beendigung aller social media (außer WhatsApp) • Mehr Disziplin und Fokussierung beim Telefonieren • Umsetzung eines sinnvollen Vorlage- und Ablagesystems	Fazit: zum Monatsende
3. Konzentration	• Keine «Systemat. Müllabfuhr» • Chaotischer Schreibtisch • Endlose Aufgaben-Listen und Pläne	• Wöchentliche «systematische Müllabfuhr» von Themen • Konsolidierung aller Aufgaben in einer Liste	Fazit: freitags
4. Zeit	• …	• …	

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #14| MÄRZ 2018

PROJEKTÜBERGABE UND PROJEKTABSCHLUSS

DAUERHAFT RESULTATE UND WIRKSAMKEIT SICHERSTELLEN

Projekte werden gestartet, um rasch und zielorientiert Ergebnisse zu liefern. Je wichtiger und in diesem Sinn „unternehmerischer" die Aufgabe ist, umso mehr müssen organisatorische Silos überwunden werden. Diese Heraus-forderung gilt nicht nur während des Projektes, sondern auch bei der Übergabe eines Projektes in die Linie und für den Projektabschluss. Dies gelingt mit zwei Management-instrumenten, die zum Standardwerkzeug in jedem Projekt gehören sollten.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIE PROFESIONELLE PROJEKTÜBERGABE

Heutzutage werden sehr viele Projekte professionell geplant und umgesetzt. Hilfsmittel wie Netzplantechnik, Projektsoftware und Moderationskoffer gehören zum Alltag jeder Projektarbeit. Plangemäß stellen sich Zwischenerfolge ein, Kunden sind zufrieden und Mitarbeiter motivieren sich durch die Resultate, die sie erzielt haben. Die meiste Energie wird in einen professionellen Projektstart gesteckt, weil hier die Basis für produktives und zielorientiertes Vorgehen liegt. Projektaufträge bzw. Zeitpläne werden nur selten dem Zufall überlassen und gerade hier hat der Professionalitätsgrad in den letzten Jahren deutlich zugenommen[9]. Demgegenüber kann beobachtet werden, dass Projekte oft keinen adäquaten Abschluss finden. Zwei Werkzeuge haben sich in diesem Zusammenhang bewährt: die Projektübergabe und der Projektabschluss.

[9] Andler, N., Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting, Erlangen 2015, S. 25 ff.

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Abb. 1: Projektübergabe – *Werkzeug und Beispiel (Energieversorger)*	
Projekt	**Kooperationsprojekt „Energy 3"**
1. Termin	01.12.
2. Projektbeteiligte	• Auftraggeber und Projektausschluss: E-Werk A (Meier), Stadtwerke B (Müller), Energie C (Schmidt) • Projektleitung und Verantwortung für Projektübergabe: Berger
3. Projektziel	• Erschließung Kooperationspotenziale bezüglich Einkaufs, Lager, Werkhöfe, Gerätepool, Leit- und Schutzsysteme • Einsparungsziel von 13 Mio. €
4. Phasen und Meilensteine	• Analyse der Potenziale (01.03. bis 31.08.) • Maßnahmen zu Potenzialerschließung (01.09. bis 30.11.) • Projektübergabe und Start der Umsetzung (01.12.)
5. Aktuelle Situation im Projekt	• Die Potenziale sind mit ca. 15 Mio. € erschlossen. • Relativ rasch umsetzbar sind die Bereiche: Einkauf, Lager / Werkhöfe, Gerätepool, Leit- und Schutzsysteme • Umsetzungsmaßnahmen liegen vor und können gestartet werden
6. Übergabe von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV)	• Die Umsetzungsmaßnahmen sind pro Kooperations-Unternehmen festgelegt. Als Umsetzungsverantwortliche pro Unternehmen fungieren: E-Werk A (Pestalozzi), Stadtwerke B (Rogge), Energie C (Steiner) • Die Potenziale, die sich aus dem Zusammenschluss definierter Funktionen und Prozesse über alle Kooperationsunternehmen ergeben, liegen vor. Die Umsetzungsverantwortung hat Helmer. Unterstützt wird Helmer hierbei von folgenden Personen: E-Werk A (Hagen), Stadtwerke B (Eltze), Energie C (Wagner) • Die Umsetzung des Personalthemas wird von Schulte-Henkel verantwortet. Die offenen Punkte werden mit den Betriebsräten geklärt (Statusbericht bis 20.12.)
7. Umsetzungs-Controlling	• Verantwortung: Helmer (ab 01.12.) • Umsetzungs-Ausschuss: E-Werk A (Meier, Berger), Stadtwerke B (Müller, Helmer), Energie C (Schmidt) • Bericht: jeden ersten Montag im Monat 13.00 bis 16.00

Die Projektübergabe bindet die Linienfunktionen ein und stellt Verantwortlichkeit sicher.

Projektübergabe: Häufig ist mit dem offiziellen Abschluss ein Projekt noch nicht zu Ende. In vielen Fällen müssen die Ergebnisse und Folgeprozesse an die Linie übergeben werden. Gerade hier muss die Projektleitung an die Zeit nach dem offiziellen Projektende denken und eine präzise Projektübergabe organisieren (vgl. Abb. 1), die gleichzeitig auch ein formelles Abnahmeprotokoll darstellt. Typischerweise ist dort Folgendes festgehalten: Zunächst wird das Projekt grundsätzlich dargestellt, d.h. Ziel, Phasen, Termine, Beteiligte, Ansprechpersonen. Damit die Übergabe funktioniert, sollte die aktuelle Situation mit Projektende kurz beschrieben sein, v.a. auch, ob noch etwas offen ist. Die Projektergebnisse sind offiziell auszuweisen, beispielsweise Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Erkenntnisse…. Damit die Übergabe organisatorisch funktioniert, sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV) für die Linie klar zu dokumentieren. Alle relevanten Dokumente und die Ablagelogik im System

sind nochmals zu prüfen und zu aktualisieren. Sollten Themen offen sein, Entscheidungsnotwendigkeiten bestehen oder „Aufräumarbeiten" anfallen, dann müssen diese auszuweisen sein, damit die Umsetzung im Nachgang nicht zu stocken beginnt. Dies beinhaltet auch allfällige Folgekosten oder –leistungen wie z.B. Fehlerlisten, Gewährleistungsverpflichtungen… Am Schluss sollte noch festgehalten werden, wie das Umsetzungscontrolling der Projektübergabe funktioniert und an wen dies berichtet wird.

Alle am Projekt Beteiligten müssen wissen, wer nach dem formellen Ende angesprochen werden kann. Diese Person stellt sicher, dass die Erfahrungen aus dem Projekt »ein Gesicht« haben (z.B. für Fragen der Projektdokumentation, Methoden, Werkzeuge, Kontakte…). Die Projektübergabe macht aus der Projektverantwortung eine Linienverantwortung, damit aus dem „Einzelfall Projekt" eine sinnvolle Daueraufgabe in den Prozessen werden kann[10].

Der Projektabschluss ist das „Finale" und eine Reflexion im Sinn der kontinuierlichen Verbesserung.

2. DER WIRKSAME PROJEKTABSCHLUSS

Projektabschluss: Die Projektübergabe ist der primär formelle und resultatbezogene Teil des Projektfinales. Im Projektabschluss findet eine Reflexion statt. Die Beteiligten diskutieren ihre Eindrücke bzw. Erfahrungen und halten die „Lessons learned" für weitere Projekte fest. Dies ist Teil eines gelebten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) und stellt sicher, dass die Projektkompetenz laufend optimiert wird. Themen eines strukturierten Projektabschlussgespräches sind nachfolgend zusammengefasst (Abb. 2).

Abb. 2: Projektabschlussgespräch

1. Hat das Projekt einen nachhaltigen Kundennutzen gestiftet (Kundenfeedback…)?
2. Wurde immer auf das Projektziel hingearbeitet? War die Methodik angemessen?
3. Wie wurde zusammengearbeitet? Haben alle ihre Stärken im Projekt einbringen können?
4. War das Projekt zielgerichtet organisiert (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten)?
5. Wurden die Projektphasen eingehalten? Wie war die Termindisziplin?
6. Wie hat sich der Ressourcenplan bewährt? Wo gab es Abweichungen nach oben oder nach unten?
7. Sind die Projektkonten geschlossen und Abschlussrechnungen erstellt?
8. Sind die Projektbeteiligten entlastet? Werden die Projektbeteiligten in ihre Heimatorganisation integriert?
9. Ist alles klar dokumentiert und gibt es Ansprechpartner auch nach dem Projektende?
10. Wurde eine professionelle Projektübergabe durchgeführt?

Die Ergebnisse einer solchen Diskussion sind sehr aufschlussreich für andere Projekte. Nebenbei entsteht auch ein persönliches Feedback über den eigenen Beitrag im Projekt.

[10] Stöger, R., Wirksames Projektmanagement – Mit Projekten zu Ergebnissen, Stuttgart 2011, S. 156.

Im Projektabschlussbericht werden die wesentlichen Punkte zusammengefasst (vgl. Abb. 3). Ein wichtiger Bestandteil eines professionellen Abschlusses ist eine abschließende Leistungsbeurteilung des Projektes und der Projektmitglieder.

Projektmanagement ist Wissensmanagement.
Nicht nur Menschen lernen, auch Organisationen.

Viele Führungskräfte sprechen über die Notwendigkeit von Wissensmanagement. Genau das ist eine kurze und brauchbare Zusammenfassung des Projektes. In jedem Projekt wird Wissen produziert und dieses soll verfügbar gemacht werden. Eine gut strukturierte Dokumentation ist der beste Beitrag dafür, dass die Erfahrungen, die im Projekt gesammelt wurden, auch anderen Nutzern zugänglich sind. Bei einem Neustart des Projektes mit einem ähnlichen Auftrag ist eine systematische Dokumentation ebenfalls eine enorme Arbeitserleichterung, weil vieles schon erfunden worden ist. Vor allem geht es um die Projektmethodik, die verwendeten Werkzeuge, Organisations- und Kommunikationsinstrumente, Planungshilfen usw. Auch hier gilt, dass es nicht auf den Umfang ankommt, sondern auf die Geschwindigkeit, mit der Informationen gefunden und genutzt werden.

Abb. 3: Projektabschlussbericht – *Werkzeug und Beispiel (Sanitärdienst)*	
Projekt	**Reorganisation Rettungsnetz**
1. Termin	06.10.
2. Bericht durch	M. Oberhofer (Projektleiter) - genehmigt durch Projektgruppe beim Gespräch am 06.10
3. Gesamtfeedback	• In Summe ist die Projektgruppe mit den Resultaten, der Methodik und der Übergabe bzw. Umsetzung zufrieden • Verbesserungspunkte sind identifiziert (vgl. separate Dokumentation)
4. Reflexion Zielereichung	• Alle gesteckten Ziele wurden inhaltlich erreicht. Der ursprüngliche Zeitplan wurde um zwei Wochen überschritten (keine negative Auswirkung auf die Umsetzung) • Die Grundlogik der Phasen hat sich im Wesentlichen bewährt • Regelmäßig fanden Reflexionsrunden und Standortbestimmungen statt
5. Reflexion Ressourcen	• Die Projektressourcen wurden deutlich überschritten (plus 20%) • Unterschätzt wurden v.a.: Reisekosten, Arbeitszeit
6. Reflexion Organisation, AKV und Spielregeln	• Die Projektorganisation war zweckmäßig (AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten) • Die anfänglich zu geringe Einbindung der Niederlassungen wurde rasch verändert
7. Lessons learned für andere Projekte	• Die Ressourcenplanung muss von Anfang an präziser sein • Die Beteiligten (insbesondere alle Umsetzer) sind frühzeitiger einzubinden
8. Projektübergabe	• Die Projektübergabe ist am 30.09. erfolgt • Die wichtigsten Ziele sind in der Zielvereinbarung für das nächste Jahr aufgenommen
9. Dokumentation / Projekthandbuch	• Die physische Projektdokumentation findet sich bei M. Oberhofer • Die elektronische Dokumentation aller Dateien ist im Laufwerk "P"
10. Verteiler	• Geschäftsführung, Leiter Organisation, Projektgruppe, Landes-Niederlassungsleiter

Projektabbruch: Ein Spezialfall des Projektabschlusses ist der Projektabbruch. Nachdem sich so etwas niemand wünscht, wird auch nicht gerne darüber gesprochen und die diesbezügliche Literatur ist ausgesprochen überschaubar. Trotzdem kann es vorkommen, dass Projekte vorzeitig beendet werden müssen. Die Gründe können verschieden sein: drastische Veränderung der Rahmenbedingungen, Inkompetenz von Projektleitung oder Projektgruppe, deutliche ressourcenmäßige oder zeitliche Überschreitung des Projektplanes, Aufgehen des Projektes in einem anderen, Verzettelung der Organisation mit zu vielen Projekten usw. Methodisch gibt es an sich keinen großen Unterschied zwischen Projektabschluss und Projektabbruch. In beiden Fällen muss eine Übergabe stattfinden. Selbst in abgebrochenen Projekten fallen Zwischenergebnisse und zumindest Teilresultate an. Es ist Aufgabe der Projektleitung und der Führung des Unternehmens, das Erreichte in die Organisation oder in ein weiterführendes Projekt einzubringen. Als Werkzeug kann hier die Projektübergabe dienen. Zusätzlich empfiehlt sich eine abschließende Reflexion und ein Abschluss-(abbruch-)Bericht. Gerade in diesem Fall können interessante Schlussfolgerungen für

die Zukunft gezogen werden, vor allem dann, wenn mangelnde Professionalität der Grund des Abbruchs ist.

In der heutigen Zeit der sich auflösenden Silo-Organisationen gilt: „Nach dem Projekt ist vor dem Projekt" .

Projektkompetenz: Wir leben in einer Zeit, in der unsere klassischen Organigramme immer mehr an ihre Grenzen kommen, weil sie mit dem Tempo und der Vernetzung der Wirklichkeit nicht mehr mithalten können. Dies ist Folge der Digitalisierung bzw. Komplexität und gilt für alle Branchen und Unternehmensgrößen. Professionelles Projektmanagement stellt sicher, dass große unternehmerische Aufgaben über die Organisationseinheiten hinweg bewältigt werden. In Zeiten sich auflösender „Silos" wird die Projektkompetenz immer wichtiger und in vielen Unternehmen bedeutet das Ende eines Projektes den Beginn eines neuen. Damit Projekte wirksam sind, müssen Projekt-übergabe und Projektabschluss perfekt funktionieren. Sie sind die Voraussetzungen für Zielerreichung, Tempo, Beweglichkeit und Nutzen für Kunden bzw. für das Unternehmen[11].

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Professionelles Beenden eines Projektes bzw. Übergabe an die Linie **2.** Sicherstellung der Umsetzung und der Resultate **3.** Formeller Abschluss eines Projektes mit sauberer Dokumentation der wichtigsten Projektunterlagen, Erkenntnisse und Ergebnisse **4.** Zurverfügungstellung der wichtigsten Erfahrungswerte und Methoden

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im Malik Management Zentrum St.Gallen
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

[11] Anderson, K. / Uhlig, J., Das agile Unternehmen, Vgl. Frankfurt 2015, S. 261 ff.

Projektübergabe – *Werkzeug und Beispiel (Energieversorger)*	
Projekt	**Kooperationsprojekt „Energy 3"**
1. Termin	01.12.
2. Projektbeteiligte	• Auftraggeber und Projektausschluss: E-Werk A (Meier), Stadtwerke B (Müller), Energie C (Schmidt) • Projektleitung und Verantwortung für Projektübergabe: Berger
3. Projektziel	• Erschließung Kooperationspotenziale bezüglich Einkaufs, Lager, Werkhöfe, Gerätepool, leit- und Schutzsysteme • Einsparungsziel von 13 Mio. €
4. Phasen und Meilensteine	• Analyse der Potenziale (01.03. bis 31.08.) • Maßnahmen zu Potenzialerschließung (01.09. bis 30.11.) • Projektübergabe und Start der Umsetzung (01.12.)
5. Aktuelle Situation im Projekt	• Die Potenziale sind mit ca. 15 Mio. € erschlossen. • Relativ rasch umsetzbar sind die Bereiche: Einkauf, Lager / Werkhöfe, Gerätepool, Leit- und Schutzsysteme • Umsetzungsmaßnahmen liegen vor und können gestartet werden
6. Übergabe von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV)	• Die Umsetzungsmaßnahmen sind pro Kooperationsunternehmen festgelegt. Als Umsetzungsverantwortliche pro Unternehmen fungieren: E-Werk A (Pestalozzi), Stadtwerke B (Rogge), Energie C (Steiner) • Die Potenziale, die sich aus dem Zusammenschluss definierter Funktionen und Prozesse über alle Kooperationsunternehmen ergeben, liegen vor. Die Umsetzungsverantwortung hat Helmer. Unterstützt wird Helmer hierbei von folgenden Personen: E-Werk A (Hagen), Stadtwerke B (Eltze), Energie C (Wagner) • Die Umsetzung des Personalthemas wird von Schulte-Henkel verantwortet. Die offenen Punkte werden mit den Betriebsräten geklärt (Statusbericht bis 20.12.)
7. Umsetzungs-Controlling	• Verantwortung: Helmer (ab 01.12.) • Umsetzungs-Ausschuss: E-Werk A (Meier, Berger), Stadtwerke B (Müller, Helmer), Energie C (Schmidt) • Bericht: jeden ersten Montag im Monat 13.00 bis 16.00

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DER PROJEKTAUFTRAG

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #13| JANUAR 2018

DER PROJEKTAUFTRAG

SCHLÜSSELTHEMEN PROFESSIONELL STARTEN UND UMSETZEN

Projekte gehören zum Alltag unserer Unternehmen, sind Zeichen von Resultatorientierung und vernetzen Organisationen. Gleichzeitig beklagen viele Mitarbeiter bzw. Führungskräfte, dass Anzahl und Intensität der Projekte zunehmen. Wirksames Projektmanagement prüft zunächst, ob Projekte wirklich notwendig sind und reduziert dann die Anzahl der Themen. Anschließend werden die «echten» Projekte und Schlüsselaufträge professionell aufgesetzt. Der Projektauftrag ist ein bewährtes Instrument und eine Grundvoraussetzung für Wirksamkeit.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

I. DIE BEDEUTUNG VON PROJEKTMANAGEMENT UND DES PROJEKTAUFTRAGES

Unsere Welt ist dadurch gekennzeichnet, dass sich immer mehr immer schneller verändert. Dies betrifft Produkte, Dienstleistungen, Kunden, Wettbewerber, Geschäftsmodelle, Technologien… Die damit verbundene steigende Komplexität hat eine massive Konsequenz für unsere Unternehmen: Klassische, hierarchische Strukturen sind immer weniger fähig, mit dieser Veränderungsgeschwindigkeit umzugehen[12]. Zugespitzt gesprochen: Je wichtiger ein unternehmerisches Thema ist, desto weniger kann es in unseren klassischen „Silos" isoliert behandelt werden. Genau das ist der Grund, warum seit Jahren die Anzahl von Projekten ansteigt. Das bedeutet, dass sich parallel zu Organigrammen eine Ebene der Projekte etabliert hat: Es sind erfolgskritische Schlüsselthemen, in denen Personen aus unterschiedlichen Einheiten ein Ergebnis plangemäß erreichen. Hierarchien, Abteilungen, Bereiche und festgefügte Abläufe werden dabei – zumindest zeitweise - außer Kraft gesetzt.

Projekte sind in einer komplexen Welt deswegen notwendig, weil klassische Organigramme immer weniger funktionieren.

Abseits der steigenden Bedeutung der Projekte muss natürlich kritisch festgehalten werden, dass es „betitelte Projekte" gibt, die eigentlich nichts anderes sind als anspruchsvolle Linienaufgaben. In vielen Unternehmen wird geradezu zeitgeistig alles „Projekt" genannt, was nur irgendwie nach Umsetzung oder Bedeutung klingt. Hier besteht die Herausforderung für die Unternehmensführung darin, nicht alles als Projekt zu bezeichnen. Es muss daher eine „Systematische Müllabfuhr" bzw. eine Priorisierung der Themen erfolgen, weil nur so echte Konzentration auf Schlüsselthemen möglich wird. Einige Fragen können hier hilfreich sein (vgl. Abb. 1).

[12] Malik, F., Navigieren in Zeiten des Umbruchs, Frankfurt 2015, S. 73 ff.

Abb. 1: „Systematische „Müllabfuhr" von Projekten - Kernfragen
1. Ist das Projekt erfolgsentscheidend für das Unternehmen – oder nur Spielwiese, Schrebergarten bzw. Hobby? **2.** Werden mit dem Projekt echte Resultate erzielt – oder ist es reine Selbstbeschäftigung ohne unternehmerischen Nutzen? **3.** Gibt es negative Folgen oder entstehen spürbare Nachteile, wenn das Projektthema sofort gestrichen wird? **4.** Haben das Unternehmen bzw. die Kunden einen echten Nutzen durch das Projekt? **5.** Ist das Projekt übergreifend – oder nur eine anspruchsvolle Linienaufgabe (für die die Bezeichnung „Projekt" eigentlich falsch ist)?

Es ist geradezu ein Zeichen für kompetentes Management, dass nur wenige Projekte verfolgt werden. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung. Sehr viele Projekte sind ein untrügerischer Hinweis für Verzettelung, Verschwendung und Wirkungslosigkeit. Führung bedeutet eben nicht nur, Themen anzustoßen, sondern auch Themen zurückzustellen bzw. zu streichen. Das wird nicht immer Freude oder Freunde hervorrufen, ist aber Ausdruck von Verantwortung.

Sehr viele Projekte sind ein Zeichen für Ineffizienz, Verzettelung und mangelnde Professionalität.

Projekte sind in sich geschlossene, große Themenstellungen, die nicht im Rahmen der üblichen Aufbau- und Ablauforganisation stattfinden. Auf Routinen kann daher nicht oder nur sehr selten zurückgegriffen werden. Aus diesem Grund ist entsprechende Professionalität bereits beim Formulieren der ersten Ideen und später beim Planen erforderlich[13]. Es ist kein Kreativitätshemmnis, sondern schafft erst die Voraussetzung dafür, dass zielgerichtet Ideen diskutiert, konkrete Vorschläge entwickelt und Entscheidungen getroffen werden können.

Der Projektauftrag ist eine Zielvereinbarung für ein unternehmerisches Schlüsselthema.

Projektaufträge sind Schlüsseldokumente in einem Unternehmen und müssen daher verständlich geschrieben sein. Zu vermeiden sind Allgemeinplätze, Anglizismen oder Fremdwörter. Klarheit ist eine wesentliche Voraussetzung für Umsetzung. Dazu gehört auch, dass alle Aussagen präzise, realisierbar und überprüfbar formuliert sein müssen. Es hat sich bewährt, die Entscheidungsträger und Meinungsbildner in den Erarbeitungsprozess einzubeziehen. Dies führt zu einem gegenseitigen Abgleich der Meinungen und auch zu einer gemeinsamen Sicht. Damit ist klar, wo die leitenden Vorstellungen liegen und wie die Beteiligten denken. Auch dient dies als Schutz für die Verantwortlichen, weil niemand im Nachhinein ein Projekt hintertreiben oder mikro-politisch aktiv werden kann: Die für das Projekt entscheidenden Personen waren im Prozess dabei und mussten sich klar und deutlich äußern.

[13] Vgl. zur Projektplanung: Patzak, G. / Rattay, G., Projektmanagement, Wien 2014, S. 116 ff.

2. DIE IMPLEMENTIERUNG DES PROJEKTAUFRAGS

Professionelles Projektmanagement ist ein wichtiger Hebel für die Umsetzungskraft eines Unternehmens. Der Projektauftrag zwingt dazu, schon frühzeitig an die wichtigsten Inhalte zu denken und ein Projekt vorzustrukturieren. Drei Grundsätze sind zu beachten. Erstens soll ein Projektauftrag immer schriftlich formuliert sein. In vielen Fällen genügen zwei bis maximal drei Seiten. Schriftlichkeit zwingt dazu, Wichtiges klar herauszustreichen und zusammenzufassen. Zweitens muss jeder Projektauftrag von dem Projektauftraggeber und der Projektleitung unterschrieben sein. Mit der Unterzeichnung wird aus einem schriftlichen Plan ein Auftrag mit Verantwortung. Drittens ist ein professionell gemachter Projektauftrag die Grundlage der Projekt-kommunikation, weil sich dort alle relevanten Informationen finden. Ein unbedarfter Leser sollte binnen weniger Minuten die wesentlichen Eckpunkte, die Inhalte und das methodische Vorgehen verstanden haben.

Professionelles Projektmanagement ist ein Hebel für die Umsetzungskraft eines Unternehmens.

Die Grundstruktur eines Projektauftrags[14] ist an sich nicht schwierig (vgl. Abb. 2). Als erstes wird eine Zusammenfassung der Ausgangs- bzw. Problemlage gegeben. Dies stellt die Veranlassung und Begründung des Projektes sicher. Auch leitet dies direkt über in die Darstellung des Projektzieles und der abgeleiteten Teilziele. Diese sind der Dreh- und Angelpunkt für alle Planungen und für die Umsetzung. Damit die Sache möglichst konkret ist, empfiehlt sich die Formulierung des Nutzens für (interne und externe) Kunden und für das Unternehmen selber. Operativ sind anschließend die wichtigsten Projektphasen und die erfolgsnotwendigen Termine anzugeben. Es geht um Schlüsselmaßnahmen und um die Meilensteine in der Umsetzung. Damit verbunden ist eine grobe Abschätzung der Mittel, v.a. Arbeitszeit und Projektinfrastruktur. Gerade die Personalressourcen sollten umfänglich angegeben werden. Es gibt immer wieder Unter-nehmen, die eigene Personalkapazitäten nicht ausweisen, weil die Mitarbeiter vermeintlich ohnehin vorhanden sind (die sogenannten «eh-da-Kosten»). Nachdem ein Projekt eine Querschnittsaufgabe ist, sollten die betroffenen Organisationseinheiten bzw. Institutionen angegeben werden. Dies stellt Transparenz sicher und verhindert Missverständnisse bei den Beteiligten. Die Projektorganisation benennt die einzelnen Verantwortlichkeiten im Sinn der Projektstruktur (Projektauftraggeber, Projektleitung, Projektmitarbeiter…). Direkt damit verbunden ist die Darstellung des Projektreportings (Berichte), der Projektsitzungen und der entsprechenden Entscheidungsgremien. Abgeschlossen wird der Projektauftrag durch einen Verweis, wer über das Projekt zu informieren ist, und durch die Unterschriften des Projekt-auftraggebers und der Projektleitung.

[14] Stöger, R., Wirksames Projektmanagement, Stuttgart 2010, S. 52 ff.

Abb. 2: Kernthemen des Projektauftrags - Checkliste

1. Eine Zusammenfassung der Ausgangs- bzw. Problemlage
2. Die Festschreibung des Projektzieles und der Teilziele
3. Die Klärung des Nutzens für Kunden und für das Unternehmen
4. Eine Darstellung der wichtigsten Projektphasen (Schlüsselmaßnahmen) mit den wichtigsten Terminen (Meilensteine)
5. Eine grobe Mittelschätzung (Personalressourcen, Projektinfrastruktur)
6. Die Listung aller vom Projekt betroffenen Organisationseinheiten und Institutionen
7. Eine Darstellung der Projektorganisation (Projektauftraggeber, Projektleiter…)
8. Die Klärung des Projektreportings, der Projektsitzungen und Entscheidungsgremien
9. Ein Verweis, wer über das Projekt und über den Projektauftrag informiert werden muss

Ein Projektauftrag ist eine Strategie für ein Projekt im Kleinen. Es gibt keine bessere Voraussetzung für den Start eines Projektes als ein präziser und unternehmerischer Projektauftrag (vgl. das Beispiel in Abb. 3). Alle Punkte, die für Planung und Umsetzung wesentlich sind, werden in diesem Dokument zusammengefasst. Damit ist dies auch ein wesentliches Element im Umsetzungs- und Projektcontrolling. Mit dem Projektauftrag konzentriert sich das Unternehmen auf die wirklich erfolgsentscheidenden Themen. Alle haben dasselbe Verständnis der Ziele und die Verantwortlichkeiten sind klar. Genau das – und nur das – ist die Rechtfertigung für Projektmanagement: Ziele, Planung, Umsetzung und Resultate.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Identifikation der echten Projekte und «systematische Müllabfuhr» für die anderen Themen
2. Sicherstellen eines raschen und richtigen Starts in das Projekt
3. frühzeitige Klarheit über Ausgangslage, Ziele und Nutzen
4. Projektauftrag als Dreh- und Angelpunkt im Projektmanagement: Plan, Auftrag, Controlling- und Kommunikationsinstrument in einem

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Handelsunternehmen setzt seine Strategie um. In diesem Zusammenhang wurde ein Projekt festgelegt, um das Intranet deutlich zu verbessern.

Abb. 3: Projektauftrag – *Werkzeug und Beispiel (Handelsunternehmen)*	
Projekt:	Intranet 2.0
ProjektauftraggeberIn:	A. Bauer
ProjektleiterIn	P. Weiländer
1. Ausgangs- und Problemlage	
1. Der vorhandene Digitalisierungs- und Medienmix des Unternehmens entspricht auf Kundenseite den Markterfordernissen. **2.** Das Problem: Bezüglich Lieferanten und nach innen existieren nur unzureichende Medien (Papier, interne Mitteilungen, Mail, Informationsveranstaltungen und ein einfach „gestricktes" Intranet). **3.** Der Kommunikationsaufwand zu Lieferanten und nach innen ist beträchtlich (geschätzte 14.000 Stunden pro Jahr an Doppelspurigkeiten, überflüssiger Kommunikation, Mehraufwand zur Kommunikation mit Lieferanten…). **4.** Typische Probleme in der Kommunikation: • zu breite Streuung der Information und zu geringe »Treffsicherheit« der Information, • keine Rückmeldung, ob Information angekommen ist, • zu langsamer Informationsfluss, • unzureichende und unvollständige digitale Anbindung der Zwischenhändler und Märkte, • zu geringe Nutzung der bestehenden Technologie und Zweckentfremdung der vorhandenen Medien, • keine durchgängigen Verantwortlichkeiten für die Kommunikation im Unternehmen	
2. Projektziel und Teilziele	
Projektziel: Ziel ist es, ein inhaltliches und technisches Modell für ein Intranet vorzulegen. Dieses Modell wird bis 31.08. umgesetzt. Die Module sind (siehe gesonderte Beschreibungen): **1.** Modul »Inhalte, Zielgruppen und Zugriff« **2.** Modul »Formate und Struktur« **3.** Modul »Pflege« **4.** Modul »Lieferanten« **5.** Modul »Integration in den Medienmix« **6.** Modul »Einbindung der Zwischenhändler und Märkte« **7.** Modul »Wirtschaftlichkeit«	
3. Nutzen für Kunden und Nutzen für das Unternehmen	
1. Nutzen für Kunden (Lieferanten, Zwischenhändler, Märkte): Information auf einen Blick, Strukturierung der Informationsströme, Vermeidung von Doppelspurigkeiten, schnelle Information, rasche Beauftragung **2.** Nutzen für das Unternehmen (Mitarbeiter, Führungskräfte): Prozessoptimierung (Schnittstelle mit Prozessen), Transparenz, Vermeidung von Doppelspurigkeiten, schnellere Information, Einsparung (Zeit und Papier), durchgängiges elektronisches Ablagesystem über Intranetfunktionen (Dokumentation, Nachverfolgung…)	
4. Phasen und Termine im Projekt	
1. Projektstart: 10.01. **2.** Verfahrensidee: 31.01. **3.** Ist-Analyse: 28.02. **4.** Grobkonzept: 31.03. **5.** Feinkonzept: 30.06. **6.** Start der Umsetzung: 01.07. **7.** Ende der Umsetzung: 31.08.	

5. benötigte Mittel für das Projekt	
1. Personal- / Beratungsaufwand bis 01.07.: **2.** Interne Personalressourcen: ca. 40.000 € **3.** Externe Beratung: ca. 20.000 € **4.** Technischer Aufwand bis 01.07.: Gemäß detaillierter Auflistung: 50.000 € bis zum Start der Umsetzung **5.** Gesamtsumme: 110.000 € bis 01.07. **6.** Weitergehende Mittelschätzung bis 31.03.	
6. vom Projekt betroffene Organisationen und Institutionen	
1. Lieferanten **2.** Märkte / Zwischenhändler **3.** Zentrale IT **4.** Einkauf / Vertrieb **5.** Geschäftsleitung	
7. Projektorganisation	
1. Auftraggeber: A. Bauer **2.** Projektleiter: P. Weiländer **3.** Dokumenten-Mgmt.: L. Bosch **4.** Projektmitarbeiter: F. Andres, U. Kohn, M. Waldmüller **5.** Externe Berater: Firma IntraSoft **6.** Entscheidungsausschluss: Mitglieder der Geschäftsleitung	
8. Projekt-Reporting / Projekt-Sitzung / Entscheidungsgremien	
1. Projekt-Reporting: Monatsbericht zum ersten Montag p.m (an Führungskreise 1 und 2) **2.** Sitzungstakt Projektleiter und Projektmitarbeiter: erster und dritter Montag im Monat, 14.00 bis 16.00 im Besprechungszimmer 102 **3.** Entscheidungsausschluss: Jeden ersten Dienstag im Monat, 09.00 bis 10.00	
9. Kommunikation / Information an	
1. Mitglieder GL / Gesamtverantwortlicher Strategie / Strategiekreis **2.** Lieferanten **3.** Zwischenhändler und Märkte **4.** Zentrale IT **5.** Einkauf, Vertrieb	
10. Genehmigung	
Projektauftraggeber (A. Bauer) Datum und Unterschrift	Projektleiter (P. Weiländer) Datum und Unterschrift

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

SELBSTMOTIVATION

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #10| JULI 2017

SELBSTMOTIVATION

UNABHÄNGIG VON DER MOTIVATION DURCH ANDERE WERDEN

Was treibt Menschen an? Wodurch entstehen Spitzenleistungen? Was ist die beste Form von Motivation? – Wissenschaftler und Praktiker interessieren sich seit langem für diese Fragen. In der Management- und Betriebswirtschaftslehre existieren unzählige Vorschläge zur Steigerung von Motivation. Gleichzeitig wird immer mehr von Sinnkrisen, Burnout und Motivationsverlust gesprochen. Könnte es sein, dass ein Konstruktionsfehler in den klassischen Motivationsansätzen liegt? Und was ist die Alternative dazu? In diesem Beitrag wird eine pragmatische Antwort gegeben: Selbstmotivation.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

Seit der Antike haben Philosophen, Psychologen und Ökonomen immer wieder die Frage gestellt, wodurch Menschen angetrieben werden und etwas leisten. Erklärungsversuche wie Lust, Pflicht, Trieb, Schulden, Nutzen, Belohnung, Bestrafung usw. stehen stellvertretend für zahlreiche Ansätze. Autoren wie Maslow, Herzberg, Freud oder Bentham sind nur ein kleiner Ausschnitt der vielen Schulen und Richtungen. Die Konstruktion hinter den meisten Theorien und Erklärungsversuchen besteht darin, nach der Motivation zu suchen, die eine Handlung auslöst. In diesem Beitrag möchte ich die Fragestellung bewusst umdrehen, um auf den Wesenskern von Motivation zu kommen: Gefragt wird nicht nach dem Motiv für eine Handlung, sondern nach denjenigen Handlungen, die mich am Ende motivieren; also nicht „Verabreichen Sie mir Motivation und ich werde aktiv", sondern „Ich leiste etwas und bin dadurch motiviert."

Der klassische Ansatz wird umgedreht:
nicht „Verabreichen Sie mir Motivation und ich werde aktiv",
sondern „Ich leiste etwas und bin dadurch motiviert."

In der Management- und Betriebswirtschaftslehre sind die Listen für richtiges Motivieren lange. Genannt werden beispielsweise: Kommunikation auf Augenhöhe, Partizipation bei Zielen bzw. Entscheidungen, Leistungs- und Lohngerechtigkeit, Wertschätzung, Handlungsspielräume, Anerkennung, Feedback, Sozialleistungen, Ehrlichkeit… Die Liste lässt sich beliebig fortsetzen und ist auch nicht falsch. Das Konstrukt im Hintergrund bleibt aber immer dasselbe: Motivation von außen bewirkt eine Handlung, ein Verhalten oder eine Einstellung. Mittlerweile sind ganze Bibliotheken zum Thema Motivation geschrieben und praktisch jede Mitarbeiterbefragung bemängelt viele der genannten Themen. Zugespitzt gesprochen: Noch nie wurde so viel motiviert und noch nie zuvor litten so viele Menschen unter Motivationsverlust.

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

Wenn die üblichen Motivationsbestrebungen an ihre Grenze kommen, gibt es nur eine Lösung und diese lautet: Selbstmotivation[15]. Der Ansatz geht von einer simplen Frage aus - „Was kann ich tun, um von der Motivation von außen und durch andere völlig unabhängig zu werden?" Der motivatorische Einfluss von äußeren Faktoren wird nicht geleugnet oder geringgeschätzt. Ziel ist es aber, so weit wie möglich selbst zur Quelle von Motivation zu werden, sodass eine andere Motivation nicht mehr notwendig ist. Insbesondere für echte Leistungsträger und Führungskräfte trifft das Prinzip der Selbstmotivation zu, weil diese Menschen nie davon ausgehen können, von anderen motiviert zu werden. Diese Einstellung hat die Skifahrerlegende Hermann Maier einmal so formuliert: „Wenn ich darauf gewartet hätte, bis ich motiviert werde, hätte ich es nie zu etwas gebracht." Welche sind nun die wichtigsten Treiber (nicht: Triebe) für Selbstmotivation (vgl. Abb. 1)?

[15] Vgl. Malik, F., Motivation: offene Fragen, in: malik on management 12/2002, S. 214 f.

Abb. 1: Treiber für Selbstmotivation	
1. Selbsterzielte Resultate	1. Stifte ich Nutzen bzw. leiste ich einen echten Beitrag? 2. Bekomme ich unmittelbares Feedback für das, was ich tue? 3. Mache ich mir meine Leistungen und Stärken bewusst? 4. Arbeite ich daran, neue Entwicklungsziele und Themen zu finden? 5. Belohne ich mich hin und wieder auch selbst bzw. darf ich stolz sein auf das Erreichte?
2. Eine positive Grundeinstellung	1. Stelle ich mich offen den Herausforderungen des Lebens – ohne mir etwas vorzumachen? 2. Stehen für mich die Chancen und Möglichkeiten im Vordergrund? 3. Kann ich aus meinen Tätigkeiten so etwas wie „Lebenssinn" entwickeln? 4. Habe ich vertrauensvolle Beziehungen im Berufs- und Privatleben aufgebaut? 5. Vermeide ich Zynismus, Fokussierung auf Schwächen und Problemorientierung?
3. Ein funktionierendes Privatleben	1. Sorge ich für eine intakte Partnerschaft und ein entsprechendes Familienleben? 2. Pflege ich aktiv Freundschaften und Bekanntschaften? 3. Habe ich Sparringpartner, mit denen ich über alles offen reden kann? 4. Bin ich um ein inspirierendes Umfeld bemüht und leiste ich dort auch meinen eigenen Beitrag? 5. Bin ich so souverän, dass ich selbst und meine Befindlichkeiten nicht immer im Zentrum stehen müssen?
4. Ein anspruchsvolles Hobby und Fitness	1. Habe ich eine herausfordernde und erfüllende Tätigkeit außerhalb des Berufes? 2. Würde mir irgendetwas Sinn im Leben geben, wenn ich morgen in den Ruhestand gehen müsste? 3. Sorge ich für regelmäßige, körperliche Fitness? 4. Habe ich gesunde Ernährung und entsprechende Lebensführung im Blick? 5. Sorge ich für Ruhepausen, Entspannung und Ausgleich?
5. Eine wirksame Arbeitsmethodik	1. Habe ich klare Ziele und bin ich den Themen voraus? 2. Steuere ich meine Zeit bewusst und kontrolliere ich all meine Zeitfallen? 3. Habe ich alle Kommunikationsmittel und „Zugangskanäle" im Griff? 4. Vermeide ich Unterbrechungen, Hektik und Multitasking? 5. Beobachte ich wirksame Menschen und lerne ich von diesen?

SELBSTERZIELTE RESULATE

Erstens sind es selbst erzielte Resultate. Nichts motiviert mehr als Ergebnisse – beispielsweise die Gewinnung eines Kunden, die Gründung eines Unternehmens, eine gelungene Theaterproduktion oder ein vereinbarungsgemäßer Projektabschluss. Gerade an den Resultaten zeigt sich die Logik der Selbstmotivation. Es wird an einem Ziel gearbeitet – nicht, weil Geld, ein Dienstwagen oder das Lob eines Chefs im Vordergrund stehen, sondern weil das vorliegende Ergebnis selbst Motivation erzeugt. Das ist im Kern der Motivationsansatz eines Viktor Frankl[16]: Sinn entsteht durch Resultate und diese Resultate sind Quelle von Motivation. Es ist viel mehr als das, was üblicherweise mit der „intrinsischen" Motivation gemeint ist, die wiederum innere

[16] Frankl, V., Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München 2001, S. 141 ff.

Triebkräfte sucht und auch ohne konkrete Ergebnisse auskommen kann. Insbesondere Unternehmer, Führungskräfte und alle, die etwas bewegen wollen, erleben die Motivationsquelle „Resultate" als die eigentliche Sinnstiftung. Nicht „Freude an der Arbeit" steht im Zentrum, sondern „Freude an Ergebnissen".

POSITIVE GRUNDEINSTELLUNG

Zweitens ist es eine positive Grundeinstellung, die erheblich für motivatorische Unabhängigkeit sorgt. Sehr viele Menschen sind negativ gepolt, d.h. sie haben eine selektive Wahrnehmung für all das, was nicht gut funktioniert: Überstunden, Stress, Arbeitsbelastung, Spannungen… Natürlich existieren diese Phänomene und es wäre naiv, das zu leugnen. Der entscheidende Punkt ist aber, wie damit umgegangen wird. Die Selbstmotivation besteht darin, sich bewusst an den positiven Themen auszurichten: etwas, das gemeinsam erreicht wurde; Beziehungen, die trotz aller Widrigkeiten funktionieren; eigene Stärken, die vorhanden sind. Vor allem ist es der Grundsatz, in allem zuerst eine Chance zu sehen, bevor wieder das Kritisieren beginnt. Es gibt Menschen, denen ist eine positive Grundeinstellung in die Wiege gelegt, andere müssen sich zeitlebens dazu zwingen. In beiden Fällen ist das entscheidende die Lebensperspektive. Möchte ich ein Leben der Schwierigkeiten oder Probleme führen – oder ein Leben der Chancen und der Möglichkeiten.

Selbstmotivation ist nicht nur eine Erklärung für Verhalten, es ist ein Lebensprinzip.

FUNKTIONIERENDES PRIVATLEBEN

Drittens kommt es auf ein funktionierendes Privatleben an. Das Motivationsthema wird üblicher Weise im beruflichen Kontext gesehen. Die Leistungsfähigkeit hängt aber genauso von einem stabilen, inspirierenden und funktionierenden privaten Umfeld ab. Beruflich noch so schwierige Situationen können ausgehalten werden, wenn aus dem Privatleben viel innere Kraft geschöpft wird; das Umgekehrte gilt natürlich ebenso. Auch hier sind die Erfahrungswerte nicht neu, gerade in einer Zeit der zunehmenden Vereinzelung, Vereinsamung und „Elektronifizierung der Beziehungen". Aber von noch größerer Bedeutung sind eine intakte Partnerschaft bzw. Familie, echte Freunde, interessante und wertschätzende Bekanntschaften. Gemeint sind natürlich nicht Society-Veranstaltungen oder likes in den Social-Media. All das ist Zeitverschwendung, trägt nicht auf Dauer und hat mit einem funktionierenden Privatleben nichts zu tun.

ANSPRUCHSVOLLES HOBBY UND FITNESS

Viertens sind es ein anspruchsvolles Hobby und Fitness. Auch wenn diese Faktoren etwas banal klingen mögen, so haben sie auf lange Sicht einen enormen Einfluss auf Lebensqualität und die Fähigkeit zur Selbstmotivation. Ein besonderes Armutszeichen besteht darin, wenn das Leben nur mehr aus dem Job besteht. Das mag herausfordern und vielleicht auch finanziell sehr auskömmlich sein. Früher oder später bleibt aber ein massives Sinndefizit. Daher sollte ein anspruchsvolles Hobby oder Interesse außerhalb des Berufes gefunden werden. Das kann Sport, Musik, Literatur, Ehrenamt und ähnliches sein. Wichtig ist, dass diese Beschäftigung herausfordernd und erfüllend ist. Eng damit verknüpft ist die Fitness - vor allem dann, wenn das Lebensalter jenseits der Dreißig ist. Regelmäßige Bewegung, gesunde Ernährung, Ruhephasen und Entspannung sind nicht nur Voraussetzung langfristiger Leistungsfähigkeit, sondern auch Quelle von Lebenssinn und Selbstmotivation.

WIRKSAME ARBEITSMETHODIK

Fünftens ist eine wirksame Arbeitsmethodik Voraussetzung für Selbstmotivation. Dies betrifft im Kern die Frage nach Effektivität, d.h. den richtigen Einsatz der Ziele, der Tätigkeiten und der Zeit. Leistungsfähigkeit beginnt mit der Führung der eigenen Person. Wirksame Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Themen voraus sind und diese vorwärtstreiben, über ein wasserdichtes Ablagesystem verfügen, ihre Kommunikationskanäle diszipliniert steuern, ihre die Termine im Griff haben und spezielle Arbeitswerkzeuge verwenden. All das ist nicht revolutionär und doch sind dies Voraussetzungen für Effektivität und damit für Selbstmotivation. Steuere ich den Job oder werde ich gesteuert? Treibe ich die Themen vorwärts oder bin ich permanent getrieben? Viele Menschen überlassen ihre Arbeitsmethodik dem Zufall oder sind sich der Bedeutung nicht bewusst. Gerade hier funktioniert das Prinzip „Lernen durch Beobachten": Wie arbeiten und organisieren sich wirksame Menschen? Genau bei diesen finden sich viele, die in höchstem Grad selbstmotiviert sind.

Bestimme ich selbst über meinen Lebenssinn oder mache ich mich von anderen abhängig?

Viele Motivationstheorien haben ihre Berechtigung und viele praktische Ansätze zur Steigerung von Motivation sind wertvoll. Aber: Obwohl in der Geschichte noch nie so viel motiviert wurde wie heute, sind gleichzeitig noch nie so viele Menschen von Sinnkrise, Demotivation, Burnout usw. befallen. Fast macht es den Anschein, dass ein immer mehr an Motivationsanstrengung ein immer weniger an Motivationswirkung hervorruft. Die einzige Alternative – und gleichzeitig Lebensprinzip – lautet: Selbstmotivation[17].

[17] Vgl. die Studien zur Selbstmotivation: H. Bierhoff, Mehr Leistung durch Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit, in: Personalführung 09/2012, S. 48ff.

Die Einflussfaktoren auf die Selbstmotivation zeigen auf, dass der Schlüssel nur in der eigenen Person liegt. Am Ende des Tages steht immer eine Frage im Vordergrund: Gibt es so etwas wie Sinn in meinem Leben, bin ich aktiv und fähig, auch Freude am Geleisteten zu verspüren? Diese Fragen haben nicht zwingend mit Bildungsgrad, Geld oder Hierarchie zu tun, sondern mit einer Lebenseinstellung. Der häufig verwendete Begriff der Work-Life-Balance ist vor diesem Hintergrund falsch, weil ein Unterschied bzw. Gegensatz zwischen Arbeit und Leben konstruiert wird. Der richtige Überbegriff lautet „Lebenssinn" und das beinhaltet alle Dimension von „Life": Privates und Berufliches, Individuelles und Soziales, Körper und Geist, Gegenwart und Zukunft.

Selbstmotivation erfordert keine tiefenpsychologische Herangehensweise oder esoterischen Erfahrungszirkel. Es sind bewährte Prinzipien und pragmatische Ansätze, auf die es ankommt. Mit dem Selbstmotivations-Programm (vgl. Abb. 2) kann systematisch daran gearbeitet werden. In vielen Fällen hilft die Schriftlichkeit – nicht wegen der Dokumentation, sondern zur Ordnung der Gedanken und als Ansporn für die Umsetzung. Wichtig ist es, immer wieder eine Standortbestimmung zu machen, sich Feedback zu geben und mit Austauschpartnern darüber zu sprechen. Dann wird es gelingen, unabhängig von der Motivation durch andere zu sein und Quelle des eigenen Lebenssinns zu werden.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Selbst-Einschätzung der eigenen Motivations- bzw. Verhaltens-Struktur
2. Entwicklung eines eigenen Selbstmotivations-Programms
3. Beobachtung und Beurteilung der Selbstmotivationsfähigkeit anderer Personen im beruflichen und privaten Umfeld
4. Sparring und Hilfestellung zur Entwicklung der Selbstmotivationsfähigkeit

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im Malik Management Zentrum St.Gallen
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Die Abteilungsleitung eines Handelsunternehmens reflektiert regelmäßig seine Fähigkeit zur Selbstmotivation. Dies geschieht in einem lockeren Sparring-Gespräch mit einem Studienkollegen, der selbst als Führungskraft tätig ist.

Abb. 2: Selbstmotivations-Programm: *Werkzeug und Beispiel*

Nr.	Treiber für Selbstmotivation	Ansatzpunkte für Selbstmotivation	Erreicht?
1	Selbsterzielte Resultate	1. Stifte ich Nutzen bzw. leiste ich einen echten Beitrag? 2. Bekomme ich unmittelbares Feedback für das, was ich tue? 3. Mache ich mir meine Leistungen und Stärken bewusst? 4. Arbeite ich daran, neue Entwicklungsziele und Themen zu finden? 5. Belohne ich mich hin und wieder auch selbst bzw. darf ich stolz sein auf das Erreichte?	
2	Eine positive Grundeinstellung	1. Stelle ich mich offen den Herausforderungen des Lebens – ohne mir etwas vorzumachen? 2. Stehen für mich die Chancen und Möglichkeiten im Vordergrund? 3. Kann ich aus meinen Tätigkeiten so etwas wie „Lebenssinn" entwickeln? 4. Habe ich vertrauensvolle Beziehungen im Berufs- und Privatleben aufgebaut? 5. Vermeide ich Zynismus, Fokussierung auf Schwächen und Problemorientierung?	
3	Ein funktionierendes Privatleben	1. Sorge ich für eine intakte Partnerschaft und ein entsprechendes Familienleben? 2. Pflege ich aktiv Freundschaften und Bekanntschaften? 3. Habe ich Sparringpartner, mit denen ich über alles offen reden kann? 4. Bin ich um ein inspirierendes Umfeld bemüht und leiste ich dort auch meinen eigenen Beitrag? 5. Bin ich so souverän, dass ich selbst und meine Befindlichkeiten nicht immer im Zentrum stehen müssen?	
4	Ein anspruchsvolles Hobby und Fitness	1. Habe ich eine herausfordernde und erfüllende Tätigkeit außerhalb des Berufes? 2. Würde mir irgendetwas Sinn im Leben geben, wenn ich morgen in den Ruhestand gehen müsste? 3. Sorge ich für regelmäßige, körperliche Fitness? 4. Habe ich gesunde Ernährung und entsprechende Lebensführung im Blick? 5. Sorge ich für Ruhepausen, Entspannung und Ausgleich?	
5	Eine wirksame Arbeitsmethodik	1. Habe ich klare Ziele und bin ich den Themen voraus? 2. Steuere ich meine Zeit bewusst und kontrolliere ich all meine Zeitfallen? 3. Habe ich alle Kommunikationsmittel und „Zugangskanäle" im Griff? 4. Vermeide ich Unterbrechungen, Hektik und Multitasking? 5. Beobachte ich wirksame Menschen und lerne ich von diesen?	

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

SYSTEMATSICHE TEAMENTWICKLUNG

Prof. (FH) DDr. Mario Situm, MBA

AUSGABE #7| JANUAR 2017

SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG

DURCH EFFIZIENZSTEIGERUNG ZU SPITZENLEISTUNGEN KOMMEN

Steigende Konkurrenz, erhöhte Ansprüche der Kunden, neue Möglichkeiten durch die Digitalisierung und vieles mehr sind nur ein kleiner Ausschnitt der aktuellen Anforderungen an die Unternehmensführung. Im Kern geht es um die Frage, wie Spitzenleistungen erzielt werden können. Bei der Führung von Teams stehen Führungskräfte immer wieder vor der Herausforderung, die Effizienz und damit auch die Leistung der einzelnen Mitarbeiter zu steigern. Für die systematische Teamentwicklung kann die Flexibilitätsmatrix eingesetzt werden[18].

Von Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm

Wenn die operative Exzellenz eines Unternehmens gesteigert werden soll, ist es erforderlich, einen Überblick über die Prozesse und Tätigkeiten zu bekommen[19]. Dies ist auf Grund der häufig komplexen Strukturen nicht einfach möglich. Das Instrument der Flexibilitätsmatrix ist hierzu besonders hilfreich und liefert die Grundlage für eine produktive, unkomplizierte und schnelle Organisation.

PROZESSE SIND DREH- UND ANGELPUNKT ZUR VERBESSERUNG VON EFFIZIENZ UND QUALITÄT.

Bei allen Unternehmen spielen effiziente Prozesse eine wesentliche Rolle, um erfolgreich sein zu können. In der betrieblichen Praxis ist es jedoch häufig der Fall, dass den Führungskräften nicht eingehend bewusst ist, welche Prozesse und dahinterstehende Tätigkeiten von den Mitarbeitern umgesetzt werden, um den operativen Betrieb aufrecht zu erhalten. Zudem kennen auch viele Mitarbeiter nicht die Aktivitäten von Kollegen, sodass Doppelspurigkeiten oder nicht abgestimmte Abläufe auftreten. Mit Einführung der Flexibilitätsmatrix kann dieses fehlende Wissen aufgearbeitet und in einer übersichtlichen Form dargestellt werden. Diese Übersicht liefert die Basis für viele weiterführende Analysen und ermöglicht es auch, die Effizienz als auch die Qualität der betrieblichen Leistungserstellung zu steigern.

[18] Situm, M., Teamentwicklung mit der Flexibilitätsmatrix: Wie man die Effizienz von Temas in Organisationen prüft und steigert, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 2015 / 03, S. 207 ff.
[19] Schatz, F. / Situm, M., Prozessoptimierung zur Steigerung der Effizienz und Effektivität, in: Exler, M. (Hrsg.), Restrukturierungs- und Turnaround-Management: Strategie – Erfolgsfaktoren – Best Practice, Berlin 2013, S. 119 ff.

Impressum: improve Sammelband Management und Wirksamkeit | 2025
HOK |Hochschule Kufstein Tirol University of Applied Sciences
Andreas Hofer-Straße 7 // 6330 Kufstein, Austria // info@hok.ac.at // www.hok.ac.at

EFFIZIENZ UND QUALITÄT BEDEUTET AUCH DAS ERKENNEN VON RISIKEN IM GESCHÄFT.

Das Management von operativen Risiken gewinnt in der Praxis immer mehr an Bedeutung. Daher ist jede Möglichkeit zur Aufdeckung derartiger Risiken im Unternehmen von großem Wert.

Ein Beispiel: In der Studie der Association for Fraud Examiner aus dem Jahre 2016[20] wird von weltweit erfassten Schäden auf Grund von Betrugsfällen in Unternehmen in der Höhe von 6,3 Mrd. USD berichtet. Die wirkliche Höhe liegt jedoch deutlich über diesem Wert. Andere operative Risiken wie Prozessineffizienzen, Systemausfälle oder menschliches Versagen rufen auch Schäden in Unternehmen hervor. Um potenzielle Verluste aus diesen zu vermeiden, ist eine entsprechende Vorbeugung erforderlich – und genau hier kann die Flexibilitätsmatrix auch eingesetzt werden. Wenn beispielsweise ein Prozess nur von einer Person im Team bearbeitet werden kann, dann entsteht ein entsprechendes Risiko bei Krankheit, Kündigung usw. Das Schließen von Wissens- und Erfahrungslücken kann sehr lange dauern und ist immer mit entsprechenden Kosten verbunden.

DIE FLEXIBILITÄTSMATRIX FUNKTIONIERT NACH EINEM EINFACHEN PRINZIP.

Die Flexibilitätsmatrix ist eine einfach strukturierte Zusammenstellung aller Prozesse, welche in einem Team bearbeitet werden. Gleichzeitig wird erfasst, welche Fachkraft

- welchen Prozess im operativen Geschäft durchführt,
- welchen Prozess in Vertretung durchführen kann,
- welchen Prozess kurzfristig übernehmen kann und
- bei welchem Prozess Ausbildung stattfindet bzw. Ausbildungsbedarf vorhanden ist.

Die Entwicklung einer Flexibilitätsmatrix kann in einem strukturierten Prozess einfach erarbeitet werden. Es empfiehlt sich, die Schrittfolge einzuhalten, damit eine schnelle und effiziente Umsetzung ermöglicht wird (vgl. Abb. 1).

[20] 2016-report-to-the-nations.pdf, abgerufen am 2. Jänner 2017.

Abb. 1: Entwicklung einer Flexibilitätsmatrix - Checkliste	
1. Analyse der Tätigkeiten im Team	Nutzen Sie hierzu bestehende Stellenbeschreibungen und machen Sie ein Brainstorming mit dem gesamten Team, um hier eine lückenlose Erhebung vornehmen zu können.
2. Erstellung eines Erstentwurfs	Für die Erstellung empfiehlt es sich, Excel zu verwenden und eine „leere" Flexibilitätsmatrix vorzubereiten. Hierbei werden die Tätigkeiten in Zeilen und die Mitarbeiter in Spalten aufgeschrieben.
3. Kritische Durchsicht	Die „leere" Flexibilitätsmatrix wird an alle Teammitglieder weitergegeben, damit eine nochmalige Reflexion erfolgt. Dies gewährleistet, dass wirklich alle Prozesse bzw. Tätigkeiten vollumfänglich erfasst wurden.
4. Adaption und Befüllung der Flexibilitätsmatrix	Ausgehend von den Rückmeldungen der Mitarbeiter wird die Flexibilitätsmatrix adaptiert und dann auf Grund einer vorher festgelegten Legende befüllt. Die Befüllung sollte mit jedem Mitarbeitendem gemeinsam vorgenommen werden.
5. Erarbeitung von Handlungsableitungen	Mit der komplettierten Flexibilitätsmatrix können dann entsprechend Maßnahmen zur Forcierung der Effizienzsteigerung, der Erkennung operativer Risiken und zur Teamentwicklung eingeleitet werden.

Im ausgearbeiteten Beispiel einer Flexibilitätsmatrix (vgl. Abb. 2, Seite 6) wird ersichtlich, wie die Methodik funktioniert.

SYSTEMATISCHE TEAMENTWICKLUNG ENTSTEHT - WIE IM SPORT - DURCH TRAINING.

Es ist nicht ausreichend, die Flexibilitätsmatrix einmal zu erstellen und dann ruhend zu stellen. Vielmehr ist es ein dynamisches Instrument, welches in bestimmten Intervallen aktualisiert werden sollte (beispielsweise halb- oder vierteljährlich). Viele Dinge verändern sich in Teams durch Hinzunahme neuer Prozesse, Mitarbeiterverlust, Neueinstellungen etc. und diese Veränderungen können in einer bereits bestehenden Flexibilitätsmatrix komfortabel und schnell integriert werden. Ausgehend vom neu ermittelten Status können dann neue Impulse gesetzt werden, um das organisationale Lernen zu fördern.

Es ist daher erforderlich, das Team stetig zu trainieren, um sich den verändernden Bedingungen optimal anpassen zu können. Nur dadurch kann eine systematische Teamentwicklung ermöglicht werden.

TEAMENTWICKLUNG IST DIE VORAUSSETZUNG FÜR SPITZENLEISTUNG.

In vielen Unternehmen wird „T.e.a.m." übersetzt mit „toll, ein anderer macht`s". Leider gibt es nach wie vor viele Unklarheiten, Doppelspurigkeiten, fehlende Verantwortung usw. Die Folge davon ist ein Verlust an Klarheit, Tempo und Umsetzungsstärke.

Mit der Flexibilitätsmatrix wird sichergestellt, dass Führungskräfte die Prozesse eines Teams kennen, den Mitarbeitern klare Kompetenzen und Verantwortungen zuordnen, Vertretungsregelungen einführen, potenzielle operationelle Risiken erkennen und gezielte Schulungsmaßnahmen entwickeln. Damit wird sichergestellt, dass Teams wirksam sind.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Klarheit und Transparenz über die wichtigsten Aufgaben in einem Team
2. Festlegung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Team
3. Vermeidung von Doppelspurigkeiten und unproduktiven Tätigkeiten
4. Grundlage für die Bestimmung und die Minimierung von Risiken

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Dr. Mario Situm, MBA
>> Professor für Unternehmensrestrukturierung
Kontakt: Mario.Situm@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Unternehmen entwickelt eine Flexibilitätsmatrix für ein Team in der Vertriebsunterstützung. Dieses Team unterstützt den Vertriebsaußendienst bei unterschiedlichsten Aufgaben der Akquisition und Kundenbetreuung.

Abb. 2: Flexibilitätsmatrix – *Beispiel Vertrieb*

Prozess	**Mitarbeiter**			
	Mitarbeiter 1	**Mitarbeiter2**	**Mitarbeiter 3**	.....
Hauptprozess 1: Kundenbetreuung				
1.1. Kundenbesuche- und -telefonate	**T**	**T**	**A**	
1.2. Produktauskunft	**T**	**T**	**A**	
1.3. Analysen	**T**	**V**	**A**	
1.4. Angebotserstellungen	**T**	**V**	**A**	
1.5. Kundenveranstaltungen	**T**	**N**	**N**	
Hauptprozess 2: Betreuung Niederlassungen				
2.1. Unterstützung Vertriebsmitarbeiter	**T**	**T**	**A**	
2.2. Konditionengenehmigung	**T**	**A**	**N**	
2.3. Aufbau und Betreuung intra- und Internet	**V**	**Ü**	**N**	
2.4. Auswertungen	**T**	**T**	**A**	
Hauptprozess 3:				
3.1.				
Legende				
T: Tätigkeit wird ausgeübt **V**: Vertretung für Tätigkeit **A**: in Ausbildung	**Ü**: kurzfristig übernehmbar **N**: kurzfristig nicht übernehmbar			

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

ZEITMANAGEMENT

Prof. (FH) Dr. Thomas Madritsch

AUSGABE #6| NOVEMBER 2016

ZEITMANAGEMENT

PERSÖNLICHE EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ SYSTEMATISCH VERBESSERN

Jedem von uns stehen 24 Stunden pro Tag zur Verfügung. Die Ressource Zeit lässt sich nicht managen. Es ist allerdings möglich, sich selbst zu managen und so zu organisieren, dass die zur Verfügung stehende Zeit optimal genutzt werden kann, um sich zu entlasten und auch an Lebensqualität zu gewinnen.

Von Prof. (FH) Dr. Thomas Madritsch

Ein guter Ausgangspunkt zur Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements ist festzustellen, inwieweit man Einfluss auf die Zeiteinteilung und -gestaltung hat. Diese Herausforderung ist übrigens nicht neu. Schon die alten Römer klagten über Zeitnot: „Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wir nicht nutzen!" (Seneca, 1. Jahrhundert nach Chr.).

ZEITPLANUNG BEGINNT MIT SELBSTMANAGEMENT UND ZEITANALYSEN.

Der Schlüssel für Zeitplanung[21] ist Selbstmanagement bzw. Selbstorganisation. Da dies eine persönliche Verhaltensänderung erfordert, sollte ein lohnendes Ziel vorhanden sein, welches zur Veränderung motiviert, z.B. „Was würden ich tun, wenn ich täglich zwei Stunden mehr Zeit zur Verfügung hätte?" Zeitmanagement ist sehr individuell und das erklärt auch, warum die Methoden und Werkzeuge nicht für alle gleichermaßen anwendbar sind und nur helfen, wenn Bereitschaft vorhanden ist, das eigene Verhalten zu ändern. Hat man sich bewusst dafür entschieden, Zeit anders zu nutzen, ist es notwendig zu erfassen, womit Zeit verbracht wird und welche Tätigkeiten die Zeit stehlen. Die Erfassung der täglichen Tätigkeiten in Zeitprotokollen ist mühsam, man wird aber erstaunt sein, wieviel Zeit für die einzelnen Tätigkeitsbereiche pro Tag anfallen. Hilfreich bei der Analyse und Optimierung der eigenen Zeit sind folgende Grundsätze:

[21] Vgl. Seiwert, L., Noch mehr Zeit für das Wesentliche, München 2009, S. 95 ff.

Abb. 1: Grundsätze der Zeitplanung	
1. Schriftlichkeit	Aufgaben und Termine mit To-Do Listen steuern
2. Prioritäten	Wichtiges und Dringliches vorziehen
3. Arbeitsblöcke	Größere oder gleichwertige Aufgaben bilden
4. Delegation	Aufgaben erledigen lassen
5. Stille Stunden	Konzentriertes Arbeiten sicherstellen
6. Zeitlimits	Besprechungen, Mails, Social Media… eingrenzen
7. Nein	Nicht alles machen
8. Entstören	Störungen und Unterbrechungen vermeiden
9. Müllabfuhr	Aufgaben streichen bzw. Reduzieren
10. Flexibilität	Freiräume lassen, nicht alles verplanen

ZEITMANAGEMENT IST DIE OPTIMIERUNG VON EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ.

Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun; Effizienz, die Dinge richtig zu tun. Wenn jemand viel zu tun hat, beweist das noch lange nicht, dass Resultate vorliegen. Effektiv arbeitet man, wenn das gemacht wird, was zum gewünschten Ziel bzw. Erfolg beiträgt. Effizient heißt, das Ziel mit möglichst geringem Aufwand zu erreichen. Hilfreich kann dabei eine Liste sein, mit welchen Tätigkeiten man heute auf keinen Fall seine Zeit vergeuden möchte. Manchmal gehören in diese Kategorie auch allzu großes Mitteilungsbedürfnis und Dinge, die man gern tut, aber nicht unbedingt selbst machen müsste.

Es hat wenig Sinn, das überlaufende Waschbecken auszuschöpfen.
Es muss jemand kommen, um den Hahn abzudrehen.

Ein wichtiger Hebel für das Zeitmanagement ist die Analyse der sogenannten Zeitdiebe, d.h. Störfaktoren bei der täglichen Arbeit. Bei vielen Menschen sind das chaotische Arbeitsorganisation, fehlende oder unklare Ziele, unprofessionelles Dokumenten-management, Verzettelung usw. Sie nehmen viel Zeit in Anspruch und sorgen für das ungute Gefühl, nicht viel erledigt zu haben.

„Klassiker" bei den Zeitfressern sind E-Mails und Meetings. Mit Hinweis auf das Pareto-Prinzip könnte man 80% der E-Mails löschen und nur 20% sind wirklich wichtig. Damit die Bearbeitung von E-Mails nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt und den Tagesablauf stört, sollte man nicht alle fünf Minuten den Posteingang prüfen, sondern die Bearbeitung in Zeitblöcken zusammenfassen. Hierbei bearbeitet man vorrangig die wichtigsten und den Rest später. Derselbe Anspruch gilt für Meetings. Hebel für Wirksamkeit sind: gezielte Vorbereitung, klare Tagesordnung, Protokolle mit To-Do-Listen und vor allem das Einladen nur von solchen Personen, die einen Beitrag leisten.

Persönliche Wirksamkeit und optimale Tagesplanung hängen von der eigenen Leistungskurve während des Tages ab: Wann habe ich ein Leistungshoch? Wann ein

Leistungstief? Es gilt vor allem zu hinterfragen, ob die Verteilung der Aufgaben der persönlichen Leistungskurve entspricht und ob die produktiven Phasen störungsfrei verlaufen. Jede Störung vermindert die Leistungsfähigkeit und verursacht Zeitverluste, da es nach einer Unterbrechung durchschnittlich acht Minuten dauert, bis man wieder voll konzentriert ist. Diesen Vorgang nennt man Sägezahneffekt. Ziel sollte es sein, möglichst wenig Unterbrechung bei konzentriertem Arbeiten zu haben.

PRIORISIERUNG UND KONZENTRATION ENTSCHEIDEN ÜBER WIRKSAMKEIT.

Im Folgenden werden einige ausgewählte Techniken und Methoden zur Prioritätensetzung vorgestellt. Natürlich gibt es eine Vielzahl von weiteren, besonders elektronischen Tools, die über Apps die tägliche Zeitplanung unterstützen. Das Grundprinzip funktioniert aber nach wie vor erfreulich „unelektronisch". Der italienische Ökonom Vilfredo Pareto (1848-1923) erkannte, dass 80% der Ergebnisse mit 20% des Gesamtaufwandes erreicht werden und dass die restlichen 20% der Ergebnisse 80% des Gesamtaufwandes verursachen. Dieser Zusammenhang wird als Pareto-Prinzip[22] oder „80:20-Regel" bezeichnet. Überträgt man diese Erkenntnis in die Zeitplanung, so bedeutet das, dass wir mit 20% des Aufwandes ca. 80% unserer Erfolge erreichen. Durch das Setzen von Prioritäten werden die eigenen Kräfte auf Ziele und Erfolge konzentriert.

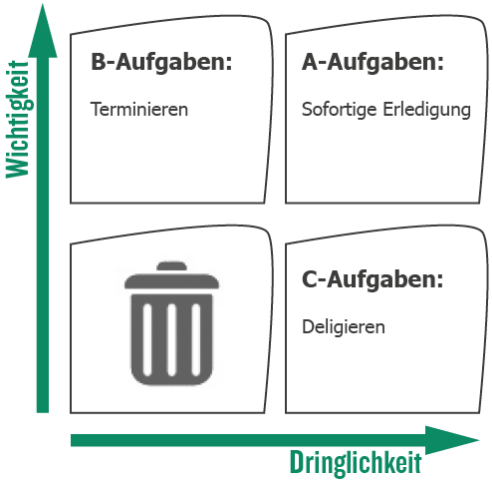
Als wir das Ziel aus den Augen verloren,
verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

Da nicht alle Aufgaben gleich wichtig und gleich dringend sind, trennt man mit der A-B-C Methode die Spreu vom Weizen. Sinnvoll ist die Fokussierung auf das Wesentliche, die sogenannten A-Aufgaben, d.h. ein langfristiges und wichtiges Ziel. Man sollte versuchen, sich neben dem Tagesgeschäft zumindest einer A-Aufgabe täglich zu widmen – am besten tageszeitlich im Leistungshoch. Aus dieser Logik hat der US-amerikanische General und spätere Präsident Dwight D. Eisenhower (1890-1969) eine Methode entwickelt: das Eisenhower-Prinzip.

[22] Koch, R., Das 80/20 Prinzip, Frankfurt 2015, S. 21.

Hier erfolgt die Klassifizierung in einer Matrix mit zwei Dimensionen: Dringlichkeit und Wichtigkeit. Die Wichtigkeit betrifft Erfolg und Zielerreichung. Die Dringlichkeit hat immer mit dem Zeitfaktor zu tun. Wichtige und dringende Aufgaben erledigt man selbst und sofort (A-Aufgaben). Wichtige, aber nicht dringende Aufgaben werden ebenfalls selbst erledigt, können aber auf Termin gelegt werden (B-Aufgaben). Nicht wichtige, aber dringende Aufgaben (C-Aufgaben) können delegiert und nicht wichtige und nicht dringende Aufgaben sollten weggelassen werden. Das Pareto-Prinzip, die ABC-Methode und das Eisenhower-Prinzip liefern die Grundlage für Priorisierung und Konzentration[23].

ABB.2: DAS EISENHOWER PRINZIP



KEINE ZEIT VERLIEREN UND JETZT BEGINNEN...

Wenn Sie es schaffen, neben ihrem Tagesgeschäft auch an langfristigen und strategisch wichtigen Aufgaben und Zielen zu arbeiten, legen Sie den Grundstein für Ihre Erfolge von morgen. Schon 30 Minuten Zeitplanung pro Woche können Ihnen helfen, mehr Zeitsouveränität zu gewinnen. Mit dem Werkzeug „Zeitoptimierungsplan" entstehen rasch echte Fortschritte. Beginnen Sie am besten gleich heute mit der Umsetzung und nehmen Sie sich etwas Zeit – für Ihre Zeit.

[23] Vgl. Krengel, M., Golden Rules, Zürich 2013. S. 85 ff.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Nutzung der Grundsätze wirksamen Zeitmanagements **2.** Steigerung von Effektivität und Effizienz durch „Zeitsouveränität" **3.** Priorisierung und Konzentration auf das Wesentliche **4.** Steigerung der Lebensqualität

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Thomas Madritsch
>> Geschäftsführer Hochschule Kufstein Tirol
Kontakt: Thomas.Madritsch@hok.ac.at

Hintergrund: Anhand der „Grundsätze der Zeitplanung" werden systematisch die aktuelle Situation beurteilt und Verbesserungsmaßnahmen entwickelt.

Abb. 3: Zeitoptimierungsplan: *Werkzeug und Beispiel*

Grundsatz	Aktuelle Situation	Verbesserungsmaßnahmen
1. Schriftlichkeit Aufgaben und Termine mit To-Do-Listen steuern	• Bislang keine schriftliche Aufgabenplanung • Vorherrschen des „Prinzips Zufall"	• Regelmäßige Planung der Aufgaben und der offenen Punkte • Tägliche Prüfung des Plans
2. Prioritäten Wichtiges und Dringliches vorziehen	• Bislang keine Priorisierung • Überhäufter Schreibtisch, schlechte Ablage	• Aufgabenliste konsequent priorisieren • Regelmäßiges „Ausmisten" und Bereinigen der Liste
3. Arbeitsblöcke Größere oder gleichwertige Aufgaben bilden	• Häufige Verzettelung • Ständige Störung durch Mails, Social Media…	• Mehr Selbstdisziplin • Fixe Zeitblöcke für Mails, Social Media…
…	•	…

University of Applied Sciences
Hochschule
Kufstein Tirol

improve

Praxisletter der Hochschule Kufstein Tirol

DIE ERSTEN HUNDERT TAGE

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #5| SEPTEMBER 2016

DIE ERSTEN HUNDERT TAGE

WEICHEN FÜR WIRKSAMKEIT UND VERTRAUEN STELLEN

Erfolg oder Misserfolg entscheiden sich vor allem am Anfang einer neuen Stelle: dies gilt für den Berufseinstieg, für einen Wechsel in ein anderes Unternehmen und für eine Beförderung in Führungspositionen. Interessanterweise wird fast niemand darauf systematisch vorbereitet. In diesem Praxisletter zeigen wir auf, worauf es ankommt.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

EIN GELUNGENER START BEIM BERUFSEINSTIEG ODER BERUFSWECHSEL

Es gibt einige Tage im Leben, die dauerhaft in Erinnerung bleiben: der Schulstart, der Hochzeitstag, Geburten – und natürlich der erste Arbeitstag. Der Berufseinstieg unterscheidet sich gegenüber vorherigen Lebensphasen deutlich: zum ersten Mal echte Verantwortung, zum ersten Mal eigenes Einkommen, zum ersten Mal Vorgesetzte, Kollegen und Kunden. Jeder Berufseinstieg ist eine Premiere und es kann auf keine Erfahrung zurückgegriffen werden[24]. Welche sind die entscheidenden Orientierungspunkte?

1.) Das Geschäft und das Unternehmen kennenlernen:

Schon zu Beginn sollte ein Plan gemacht werden, wie das Geschäft und das Unternehmen am besten kennengelernt werden kann. Idealerweise beginnt das bei der Kundschaft – also dort, wo die Marktleistungen verkauft werden und eine solide Leistung erbracht werden muss. Es gibt leider immer mehr Unternehmen, wo eine steigende Anzahl von Mitarbeitern überhaupt keinen Bezug zu den Kunden und zum Markt hat. Das ist gefährlich, weil solche Organisationen träge, langsam und selbstbezogen werden. Die Besten zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Kontakt zur Kundschaft suchen und quasi mit der Kundenbrille das Unternehmen kennenlernen. Gerade am Anfang ist es wichtig, herauszubekommen, wie das Unternehmen „tickt": Wie werden Entscheidungen getroffen? Worüber wird gesprochen, worüber nicht? Wer kann mit wem bzw. nicht? Welche Koalitionen gibt es? Wo hat das Unternehmen seine echten Stärken und wo seine Schwächen? – Vieles von dem steht nicht in den offiziellen Leitbildern, Organigrammen oder Handbüchern. Man muss es selbst und in vielen Gesprächen herausfinden.

[24] Torres, R. / Tollmann, P., Mythen der ersten 100 Tage, in Harvard Business Manager online, 02.07.2012.

2.) Mit Chefs und Kollegen zusammenarbeiten:

Relativ rasch sollte Klarheit darüber bestehen, wie die Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten funktioniert. Es gibt keine idealen Führungskräfte, sondern immer nur den konkreten Chef oder die konkrete Chefin: die einen kommunizieren lieber häufig und kurz, die anderen lieber selten, dafür lang. Die einen sind eher Leser, d.h. empfänglich für alle Formen von Schriftlichkeit, die anderen sind nur mündlich adressierbar. Die einen sind gut strukturiert, die anderen eher „spontan". Egal, wie die eigenen Vorlieben aussehen, als Mitarbeiter werde ich mich an meine Vorgesetzten anpassen müssen und nicht umgekehrt. Konkret bedeutet das: Klarheit über Aufträge, Rückmeldungen, Berichte, Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und die eigene Personalentwicklung. Bei Kollegen gilt im Prinzip dasselbe: Ich muss herausfinden, wie diese Menschen funktionieren, wo sie ihre Stärken und Schwächen haben, was ich von ihnen lernen kann, wer eine gute Arbeitsmethodik hat usw. Zu beachten ist, dass Kollegialität nicht mit Amikalität zu verwechseln ist: Arbeitskollegen müssen nicht zwingend gute, persönliche Freunde sein. Eine vertrauens-volle, professionelle Arbeitsbeziehung genügt in den meisten Fällen.

3.) Die eigenen Stärken herausfinden:

Die meisten Menschen kennen ihre Stärken nicht oder viel zu wenig. Meistens werden sehr allgemeine und wenig konkrete Eigenschaften genannt, wie etwa „kommunikativ" oder „flexibel". Spätestens beim Antritt einer neuen Stelle sollten die echten Stärken klar sein, weil das die einzige Quelle von Spitzenleistung darstellt. Wie entdeckt man die eigenen Stärken? Entgegen landläufiger Meinung ist es oft nicht die Frage „Was mache ich gerne?", sondern „Was fällt mir leicht?"

So hat beispielsweise eine Studentin während des Studiums oft die schriftliche Dokumentation in Arbeitsgruppen übernommen und die Beiträge der Mitstudierenden perfekt organisiert. Die Stärke, die sich hier zeigt, ist: strukturieren und verschriftlichen. Genau das kann sie relativ rasch beruflich anwenden: beim Protokollieren von Sitzungen oder in der Dokumentation von Projekten. Quellen für die Identifikation von Stärken sind die bisherige Ausbildung, Ferialjobs, Engagement in Vereinen usw. Diese Stärken sind mit den Anforderungen der Stelle abzugleichen und weiterzuentwickeln. Insbesondere für Schul- und Studienabsolventen ist das herausfordernd, weil sie bislang nur mit „Ihresgleichen" zu tun hatten: dieselbe Altersgruppe, dieselben Interessen, dasselbe Bildungsniveau… Im ersten Job ist es im Normalfall völlig anders.

4.) Einen Beitrag zum Ganzen erbringen und etwas leisten:

Gerade als Anfänger sollte man sich nicht die Fragen stellen „Was finde ich interessant?" oder „Was möchte ich gerne tun?", sondern „Wie kann ich am besten zum Erfolg des Unternehmens beitragen und etwas leisten?". Dieser Beitrag an das Ganze ist entscheidend. Es geht darum, rasch selbständig wirksam zu werden und spürbare Resultate zu bringen. Ein gutes Resultat misst sich immer daran, ob das Unternehmen nach vorne gebracht bzw. ob Kundennutzen gestiftet wird. Gerade das macht den Unterschied aus. Rechtfertigt jemand seine Position durch Ergebnisse oder ist jemand im Unternehmen nur durch Beziehungen? Ist jemand mit irgendetwas beschäftigt oder liegen am Ende des Tages brauchbare Resultate vor? Ebenso sind Karriereinteressen erst dann sinnvoll und nach außen glaubwürdig, wenn echte Ergebnisse vorhanden sind und Vertrauen aufgebaut wurde. Übrigens ist es völlig normal, wenn sich bald Frustrationserlebnisse einstellen. Diese können mit Vorgesetzten, Kollegen, Kunden, mit internen Prozessen und anderem zu tun haben. Auch hier zeigt sich, wie gut jemand mit diesen ersten – gefühlten oder tatsächlichen – Rückschlägen umgeht. Auch für die eigene Entwicklung ist es notwendig, solche Erfahrungen zu machen. Was sich hier bewährt, sind Sparringpartner, mit denen offen und ehrlich über berufliche Themen gesprochen werden kann.

Die ersten hundert Tage sind erfolgsentscheidend für den Berufseinstieg und für den Wechsel in ein anderes Unternehmen (vgl. Abb. 1). Bei Beförderungen gelten im Prinzip dieselben Themen, allerdings kommen hier noch weitere Aspekte hinzu.

Abb. 1: Kernthemen für die ersten hundert Tage

Berufseinstieg bzw. Berufswechsel	Beförderungen
1. Das Geschäft und das Unternehmen kennenlernen 2. Mit Chefs und Kollegen zusammenarbeiten 3. Die eigenen Stärken herausfinden 4. Einen Beitrag zum ganzen erbringen und etwas leisten	1. Umdenken und umlernen 2. Das neue Führungsumfeld kennenlernen 3. Die besten Mitstreiter finden 4. Ein Führungsprogramm für den Verantwortungsbereich entwickeln

EIN WIRKSAMER START BEI BEFÖRDERUNGEN

Besonders augenfällig ist die Bedeutung der ersten 100 Tage im Fall einer Beförderung[25]. Dieser Schritt nach oben kann entweder im bisherigen Unternehmen erfolgen oder als beförderter Quereinstieg in eine andere Firma. In all diesen Fällen liegen zwar Erfahrungen über einen Berufseinstieg vor, zumindest die erste Beförderung ist aber auch eine Premiere.

[25] Vgl. speziell die führungsbezogenen Hinweise in: Malik, F., Die ersten 100 Tage, in: malik on management 12/1995, S. 189 ff.

1.) Umdenken und umlernen:

So paradox es klingt, meistens ist das, was zu einer Beförderung geführt hat, etwas anderes als das, was in der neuen Führungsposition notwendig ist. Was viele vor allem bei der ersten Beförderung feststellen: früher musste man nur für sich allein wirksam, gut, umsetzungsstark sein. Jetzt geht es darum, ein Team, eine Abteilung, einen Bereich wirksam zu machen. Das sind zwei völlig unterschiedliche Dinge.
Ein Beispiel: Der beste Vertriebsmitarbeiter eines Maschinenbauunternehmens wird zum „Leiter Vertrieb" befördert. Was diese Person nicht mehr machen darf, ist 100% der Zeit dem Verkaufen zu widmen. Jetzt müssen Verkäufer geführt, Budgets erarbeitet und Personal entwickelt werden. Klarerweise sollte eine Vertriebsleitung ein gewisses Zeitpensum bei Kunden sein, allerdings steht das nicht mehr im Vordergrund. Vielmehr geht es darum, möglichst viele Vertriebsmitarbeiter effektiv zu machen. Im Regelfall bedeutet „Beförderung": neue Verhaltensweisen, neue Arbeitsmethodik, neue Instrumente. Die F&E-Mitarbeiterin eines Automobilherstellers wird nach ihrer Beförderung zur Entwicklungsleiterin nicht mehr CAD-Programme als Werkzeug haben, sondern ganz andere Instrumente brauchen: Sitzungsmanagement, Budgetierung, Projektmanagement usw.

2.) Das neue Führungsumfeld kennenlernen:

Ein Initialfehler ist es, gleich am Anfang große Ankündigungen zu machen. Die ersten hundert Tage sind Tage des Zuhörens, des Kennenlernens der Mitarbeiter, der Kunden, der Lieferanten und natürlich ein noch besseres Kennenlernen der Eigentümer. Nicht zu unterschätzen sind die Führungsprozesse, die jetzt zentrale Aufgaben geworden sind, beispielsweise Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilung. Beförderung bedeutet häufig, dass man vom Teammitglied zur Führungskraft wird. Daher werden die Zusammenarbeit und das Verhältnis anders sein, selbst wenn man noch so oft beschwört, „dass sich zwischen uns nichts ändert". Ebenso bedeutet Beförderung auch, dass man einen neuen Vorgesetzten bekommt. Auch hier ist abzuklären, wie man künftig zusammenarbeiten möchte, welche Stärken gegenseitig vorhanden sind, wie das Reporting auszusehen hat usw.

3.) Die besten Mitstreiter finden:

Das wichtigste Kapital einer Führungskraft sind Resultate, Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Jede neue Führungskraft wird beobachtet: Was man tut, mit wem man kommuniziert und zusammenarbeitet. Möglichst rasch muss klar sein, wer die besten und stärksten Leute sind. Starke Leute sind meistens auch starke Persönlichkeiten, weil sie ihren „eigenen Kopf" haben. Es sind genau diejenigen, welche die besten Resultate bringen und das Unternehmen vorwärtstreiben. Garantiert die falschen sind die Jasager, Kopfnicker, Schönfärber und natürlich die Intriganten, die eines gut beherrschen: über andere schlecht reden. Von all diesen sollte man sich möglichst rasch trennen, weil sie

eine Gefahr für das Unternehmen, für Leistung und Vertrauen sind. Auch zeigt sich hier, ob jemand befördert wurde, weil diese Person etwas kann oder nur, weil jemand die richtigen Leute kennt. Die schlimmsten Fehler sind Arroganz, Abgehobenheit und „bossy habits" – sie bewirken nichts, sondern erzeugen Schaden. In den meisten Fällen endet das nach ein bis zwei Jahren und jede Unternehmensaufsicht ist gut beraten, das zu beobachten.

4.) Ein Führungsprogramm für den Verantwortungsbereich entwickeln:

Im Laufe der ersten hundert Tage sind eine klare Lagebeurteilung durchzuführen und Schwerpunkte für die nächsten ein bis zwei Jahre zu setzen. Es geht darum, die Herausforderungen und Schlüsselthemen für den Verantwortungsbereich und für die einzelnen Personen zu identifizieren. Vor der Beförderung standen noch die persönlichen Stärken im Zentrum. Jetzt geht es um die Stärken des Verantwortungsbereichs als Ganzes und die Stärken der einzelnen Personen. Als Chef ist man Stärkenentwickler und das bedeutet auch: möglichst viele delegationsfähige Teammitglieder zu haben. Nach hundert Tagen sollte daher ein Aktions- und Personalentwicklungsplan vorliegen, in dem die wichtigsten Themen zusammengefasst sind. Echte, große Resultate werden in den ersten Monaten nicht immer vorliegen können, aber zumindest sollten schon Initiativen gesetzt und etwas angeschoben sein. Das ist auch deswegen wichtig, weil die ersten hundert Tage bei Beförderungen meistens kürzer sind: Gerade von Führungskräften wird erwartet, dass sie schneller wirksam sind und „liefern".

FAZIT: EIN PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN FÜR DIE ERSTE ZEIT

Ein interessantes Phänomen unserer Gesellschaft ist, dass es für die wirklich wichtigen Lebensthemen keine Ausbildung gibt: eine funktionierende Partnerschaft, eine funktionierende Familie, ein funktionierender Lebensabend, ein funktionierendes Berufsleben, eine funktionierende Arbeitsmethodik. Für alles Mögliche werden Kurse, Zertifikate, Prüfungen verlangt, für viele wirklich entscheidende Themen ist man auf sich selbst gestellt. Dies gilt insbesondere auch für den Berufseinstieg und für Beförderungen. Erfolg oder Misserfolg entscheiden sich vor allem in den ersten hundert Tagen. Es sind an sich keine schwierigen Themen, die hier den Ausschlag geben, man sollte sich aber systematisch darauf vorbereiten und für sich selbst einen Entwicklungsplan (vgl. Abb. 2) aufstellen[26]. Dann werden die ersten hundert Tage nicht nur spannend, sondern legen auch den Grundstein für Wirksamkeit und Vertrauen.

[26] Vgl. Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016, S. 360 ff.

Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen
1. Systematische Auseinandersetzung mit dem wirksamen Berufs- bzw. Jobeinstieg **2.** Professioneller Start bei einer Beförderung **3.** Vermeidung von hinlänglich bekannten Anfängerfehlern **4.** Erarbeitung eines persönlichen Entwicklungsplans

Weitere **improve-Ausgaben & kostenfreie Abo-Anmeldung**

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
>> Professor für Internationale Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management, Associate im Malik Management Zentrum St. Gallen
Kontakt: Roman.Stoeger@hok.ac.at

Hintergrund: Ein Bankbetriebswirt wechselt das Unternehmen und übernimmt ein kleines Team im Geschäftskundenvertrieb als Führungskraft. Der persönliche Entwicklungsplan für die ersten hundert Tage soll einen wirksamen Einstieg sicherstellen.

Abb. 2 Persönlicher Entwicklungsplan: *Beispiel und Werkzeug*

Nr.	Themen	Maßnahmen	Termin
1.	Kunden und Branchen	• Kennenlernen der wichtigsten Großkunden: persönliche Vorstellung, Kundenhistorie… • Aktualisierung der Entwicklungsstrategie für Geschäftskunden	30.09.
2.	Persönlicher Austausch mit Führungskräften und Mitarbeiter	• Persönliches Kennenlernen aller Führungskräfte und der Schlüssel-Mitarbeiter (informell, z.B. Mittagessen…) • Regelmäßige Einzeltermine mit den direkten Mitarbeitern (ab 30.06.) • Wöchentlicher Jour fixe mit dem eigenen Vorgesetzten (ab sofort) und den wichtigsten Schnittstellen-Führungskräften (in den ersten zwei Monaten)	31.12.
3.	(Führungs-) Systeme	• Beherrschen der Vertriebs-Software und aller internen Systeme • Kennenlernen der Führungsprozesse bzw. –systeme (Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Budgetierung…)	31.08.
4.	Sparring und persönlicher Austausch	• Regelmäßige Gespräche mit dem persönlichen Sparring-Partner • Nutzung des bankinternen Austausch-Netzwerks und der Personalentwicklung	31.12.
5.	……	•	……