

Fokus

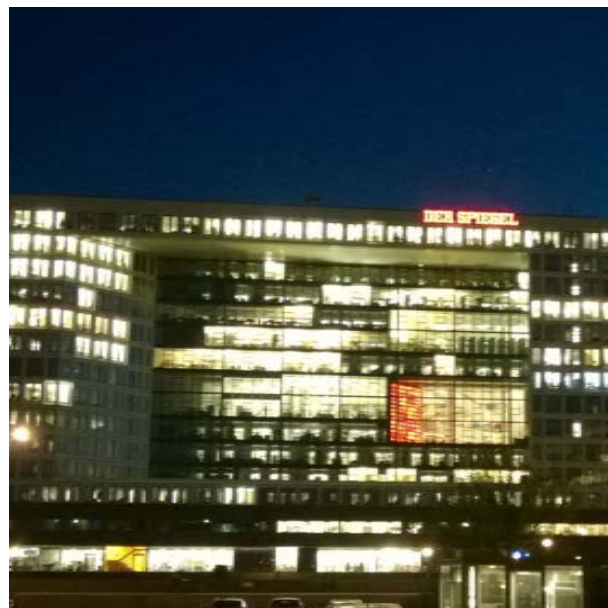
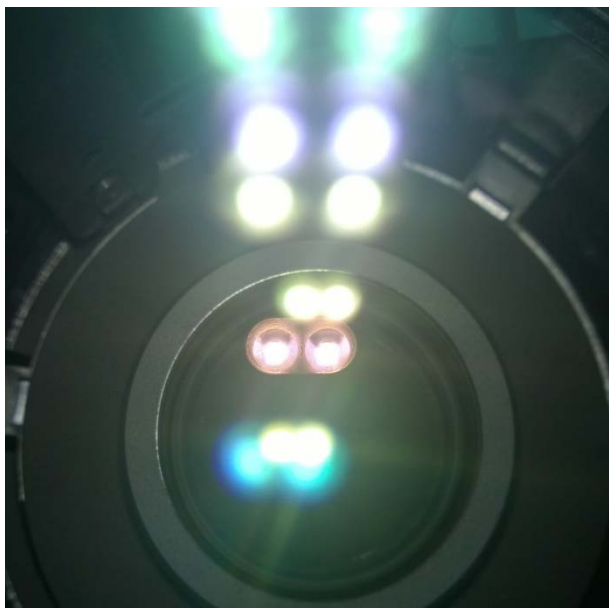
know ledge
& trends

Strategischer Fokus
Zielgerichtetes
Projektmanagement
Getting Things Done
Zielbegriff

Management Inspirationen

Ausgabe 04

Inhalt



5 Den strategischen Fokus behalten

„Fokussierung“ klingt in dieser komplizierten und komplexen Welt häufig als nicht mehr zeitgemäß. Alle Einflüsse müssen berücksichtigt werden, alle Aspekte des Unternehmens kontrolliert werden. „Big Data“ zeigt die Richtung: Noch mehr Steuerungsparameter, noch mehr Informationen. Doch allzu häufig verlieren wir die wirklich wichtigen Aspekte der Unternehmensentwicklung aus den Augen: Der so wichtige „strategische Fokus“ geht verloren.

8 Zielgerichtetes Projektmanagement

Im Projektmanagement werden große Projekte in kleine Einheiten, die sogenannten Aktivitäten, zerteilt, um mit diesen das Projekt plan- und steuerbar zu machen. Nicht selten umfassen Projekte hunderte Aktivitäten, die in ihrer logischen und zeitlichen Abfolge den Kern des Projektplans darstellen. Um den Überblick zu behalten, werden dann Projektassistenten oder gar ein PMO (Project Management Office) beschäftigt. Doch wie behält man den Überblick, wie fokussiert man ein Projekt auf die wichtigsten Aktivitäten? Dieser Frage gehen wir in dem Artikel „Zielgerichtetes Projektmanagement“ nach.

Editorial.....	3
Den strategischen Fokus behalten.....	5
Zielgerichtetes Projektmanagement.....	8
Die tägliche Arbeit besser fokussieren: Getting Things Done (GTD).....	11
Exkurs: Ziele	12
Buchempfehlung.....	14
Impressum	15

Die Pdf-Ausgabe der *Management Inspirationen* wird derzeit von der Firma Kompass Projektpartner GmbH unterstützt und versendet. Für die kostenlose Zusendung können Sie sich auf der Verlags-Website unter www.knowledgeandtrends.de/management-inspirationen registrieren. *Management Inspirationen* sind auch im Print-Abo erhältlich. Hinweise auf Bezugsmöglichkeiten und Abobedingungen für die Printausgabe finden sich ebenfalls auf der genannten Website.

Editorial

„Management Inspirationen“ erscheint regelmäßig und widmet sich jeweils einem Thema mit Bezug zu aktuellen Herausforderungen des Managements. Ziele sind Einsichten, Anregungen, Ideen und jede Art hilfreicher neuer Gedanken: diesmal zum Thema „Fokus“.

Vor diesem Hintergrund laden wir Sie gern ein, an dieser Idee nicht nur teilzuhaben sondern auch teilzunehmen. Unter „www.knowledgeandtrends.de/management-inspirationen“ sind Sie, die Leser, eingeladen, sowohl Vorschläge für Themenbereiche zu unterbreiten als auch inspirierende Artikel zu interessanten Themen aktiv anzubieten. Für diese Ausgabe haben wir das Thema „Fokus“ gewählt, ein Thema, das Manager und Fachkräfte in aller Regel für sich reklamieren, doch von außen betrachtet könnte man auch zu einem anderen Ergebnis kommen.

Unsere Strategien verkaufen wir meist als „fokussiert“, unsere tägliche Arbeit soll es auch sein. Doch was

unterscheidet eine fokussierte Strategie von einer nicht fokussierten Strategie? Was unterscheidet fokussiertes Arbeiten von nicht fokussiertem Arbeiten? Sollte nicht alles, was wir tun, fokussiert sein? Welchen Zweck hat dann noch die Unterscheidung? Zudem suggeriert „fokussiert“ auch „konzentriert“ und „besonders intensiv“.

Im täglichen (Über-) Leben ist längst die Störung des Ablaufs zur Normalität geworden. Selten können wir uns auf die Bearbeitung einer Frage- oder Problemstellung „fokussieren“. E-Mails, Telefonkonferenzen, Besprechungen und die Bearbeitung noch wichtigerer Aufgabstellungen kommen regelmäßig dazwischen. Der Quartalsabschluss naht und alle spielen verrückt; wer kennt das nicht in börsennotierten Unternehmen. Da muss noch schnell etwas erreicht werden, obwohl allen (klar denkenden) Beteiligten klar ist, dass die Kosten der hektischen Aktivitäten meist höher sind als ihr Nutzen. Druck als „Management-Philosophie“ soll meist „fokussieren“, in der Regel führt ein regelmäßiger hoher Druck jedoch zur inneren Kündigung – also zum genauen Gegenteil. Hier überschätzen einige Manager die Wiederholbarkeit einmaliger Effekte (die in einer außergewöhnlichen Situation auch sicher außergewöhnliche Maßnahmen rechtfertigen). Wie kann man also von der Strategie über Aktivitäten mit Projektcharakter bis hin zur täglichen Arbeitsorganisation den Fokus schärfen?

Diesen und ähnlichen Fragen wollen wir in dieser Ausgabe der "Management Inspirationen" nachgehen. Für viele Manager ist dieses Thema Neuland, weil es abseits der klassischen betriebswirtschaftlichen Ausbildung liegt und vielleicht auch nicht immer zu den einfachen betriebswirtschaftlichen Modellen passt. Wir möchten mit dieser Ausgabe dazu anregen, ein wenig kritischer und differenzierter über die Ausrichtung der eigenen Arbeit nachzudenken. Viel Spaß und vor allen Dingen interessante Anregungen wünschen wir Ihnen, liebe Leser! Dazu spannende Einsichten für Ihren Verantwortungsbereich – wir freuen uns auf Ihr Feedback.

IHRE REDAKTION



Alle Kunst praktischer Erfolge besteht darin,
alle Kraft zu jeder Zeit auf einen Punkt
- auf den wichtigsten Punkt - zu konzentrieren
und nicht nach rechts oder links zu sehen.

Ferdinand Lassalle

Meine Erfolgsregel lautet,
ich jage nie zwei Hasen auf einmal.

Otto von Bismarck

Ein Geist, der mit verschiedenen Geschäften umgeht,
kann sich nicht sammeln.

Martin Luther

Viele Aufgaben werden nicht angepackt,
weil Menschen zu sehr lösungszentriert denken,
dabei heißt es doch lösungsorientiert!

Sigrun Hopfensperger

Der kürzeste Weg, um vieles zu erledigen, ist,
immer nur eine Sache zu machen.

Samuel Smiles

Es ist eines der Vorurteile unserer Zeit,
man erreiche sein Ziel am besten,
wenn man ihm mit Scheuklappen zustrebe.

Carl Friedrich von Weizsäcker

Den strategischen Fokus behalten

Bereits bei der strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens unterscheiden wir zwischen einer diversifizierenden und einer auf einen bestimmten (Nischen-) Markt fokussierten Strategie. Wenn man sich eine Diversifikationsstrategie anschaut, erkennt man allerdings auch sehr schnell, dass diese Strategie *natürlich auch* auf ein bestimmtes Umsetzungsprogramm fokussiert ist, d.h. Strategien sind in der Regel „fokussiert“ und sollten dies auch sein. Denn mit der Fokussierung kommt die Unterscheidung zwischen dem Wesentlichen und dem Unwesentlichen.

Es gibt in der Linguistik eine schöne Definition für „Fokus“, die wir auch gut auf das betriebliche Umfeld übertragen können: *Informationskern, Mitteilungsschwerpunkt eines Satzes, einer Äußerung.*

Fokussieren wir also eine Strategie, so beschreiben wir ihren Kern bzw. ihren Schwerpunkt.

Während der Strategieentwicklung bedeutet dies, sich auf die wesentlichen Elemente einer Strategie zu konzentrieren. Diese Elemente sind meist dadurch gekennzeichnet, dass dahinter eine besondere Idee (ein „genialer“ Einfall) steckt, die besondere Kenntnisse oder eine ungewohnte Struktur erfordert und meist nicht einfach umzusetzen ist. An dieser Beschreibung reflektierte Strategien sehen leider (zu Recht) häufig richtig schlecht aus. Die Notwendigkeit zum Abbau von Personalkapazität kann beispielsweise gegeben sein; diese umzusetzen ist aber sicher keine Strategie. Eine Strategie würde deutlich über betriebliche Notwendigkeiten hinausgehen. Eine Idee, wie die vorhandenen Überkapazitäten intelligent zum Nutzen des Unternehmens eingesetzt werden könnten, welche längerfristigen Vorteile dies dem Unternehmen gegenüber der Konkurrenz bieten würde, wäre dagegen sicher ein guter Baustein für eine Strategie.

Wir lernen daraus, dass eine strategische Fokussierung zur Voraussetzung hat, dass überhaupt eine Strategie existiert, die diese Bezeichnung verdient hat. Die „nackte“ Anpassung von Kapazitäten an den Bedarf gehört dagegen zu jedem Ge-

schäftsmodell und bedarf keiner „strategischen Entscheidung“; diese Entscheidung ist operativ zu treffen (weil die Anpassung der Kapazitäten bereits Teil des Geschäftsmodells sein sollte).

Die wesentlichen Elemente einer Strategie sind im Rahmen der Entwicklung der Strategie damit diejenigen Geschäftsmodellveränderungen, die einer besonderen Erfolgsidee entspringen, die also den Unterschied (im Wettbewerb) machen werden.

Während der Umsetzung einer Strategie verschiebt sich der natürliche Schwerpunkt der Fokussierung. Die besondere Idee kann vielleicht einfach umsetzbar sein, andere dazugehörige Umsetzungsbausteine können dagegen schwieriger umsetzbar sein. In der Strategieimplementierung sollte sich der Fokus auf die schwierig umsetzbaren Elemente fokussieren. Dazu gehören meist Aktivitäten, die (z.B. aufgrund fehlender Erfahrungen) unsicher sind, sowie die Transformationsaktivitäten, die die Veränderung von Kultur und Motivation im Unternehmen zum Inhalt haben.

Durch die Zusammenfassung der Umsetzungsaktivitäten in Projekten verlieren Unternehmen häufig diesen Fokus, weil die schwierigeren Umsetzungsbestandteile in der Summe der Projekte untergehen. Die Projekte berichten gern ihren Fortschritt, aber selten über besondere Schwierigkeiten; wenn sie dann Probleme berichten, ist es meist schon zu spät. Eine „kluge Fokussierung“ würde die Schwierigkeiten bereits vor Umsetzungs- und damit Projektbeginn

analysieren und die Berichterstattung auf diese spezifischen Umsetzelemente fokussieren.

Ein strategischer Fokus kann allerdings auch durch die besondere Stärkung bestimmter operativer Aktivitäten erreicht werden, wenn diese einer besonderen strategischen Idee folgen. So ist erwiesen, dass der Umgang mit der Kompetenzentwicklung der einzelnen Mitarbeiter wie auch der Organisation deutlich stärker in den strategischen Kontext gebracht werden könnte. Die Umsetzungsvoraussetzungen für viele Strategien sind daher nicht optimal. Viel zu oft führt eine neue Strategie zu einer abrupten Änderung der gewünschten Kompetenzbasis. Es ist jedoch sicher nicht klug, der Belegschaft durch abrupte Entwertung ihrer Kompetenzbasis den Boden zu entziehen. So schafft man keine Motivation zu einer wichtigen Transformation. Deshalb ist eine Fokussierung der strategischen Entwicklung auf die wichtigsten Umsetzungsbedingungen sicher auch ein Weg zu einer erfolgreicher umgesetzten Strategie.

Wir sollten also unterschiedliche Fokussierungen in den unterschiedlichen Phasen des Strategieprozesses haben:

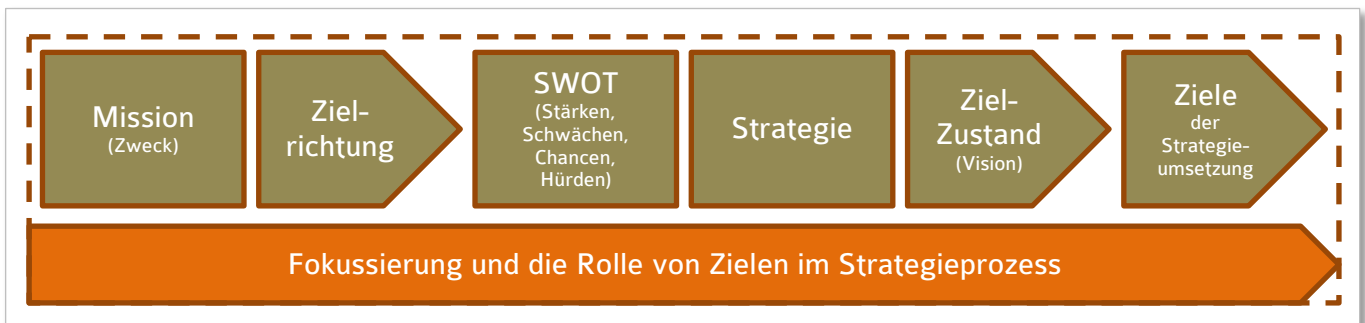
- In der Strategieentwicklung geht es um die Entwicklung der „besonderen Idee“,
- in der Umsetzungsvorbereitung sollte der Fokus auf die wichtigsten Umsetzungsbedingungen gerichtet werden und
- in der Umsetzung hilft ein Fokus auf die schwierig umsetzbaren Aktivitäten der Strategie.

Was bedeutet „Fokus“ praktisch? Die Schwerpunktbildung kann z.B. durch ein entsprechend ausgerichtetes Berichtswesen, durch eine an den Schwerpunkten ausgerichtete Kommunikation und durch eine entsprechend ausgerichtete Planung erreicht werden. Der Fokus bekommt eine besondere „Management Attention“. Das widerstrebt sicher dem einen oder anderen Micro-Manager, der gern jede Aktivität bis in das kleinste Detail selbst definiert und die Ausführung dann „mikroskopisch“ kontrolliert. Auch das ist eine

greifen. Ein grundsätzlich sinnvoller Eingriff besteht darin, sich gemeinsam mit dem Team das Thema „Fokussierung“ zu erarbeiten. Dieser erste Versuch, quasi Hilfe zur Selbsthilfe, wäre der effizienteste Weg, wenn das Team dadurch nicht überfordert wird.

Ein stärkerer Eingriff muss nicht gleich bedeuten, dass man als Manager Vorgaben bis in das kleinste Detail macht. Denn die Vorgaben entlasten die Mitarbeiter moralisch von ihrer Zielsetzung, da die Verantwortung dann (zumindest für die Folgen der Vorgaben) beim Manager liegt.

2. Zwischen Eigentümer und Management werden Zielrichtungen abgestimmt. Sie dienen der zeitlich (langfristig) begrenzten strategischen Fokussierung eines Unternehmens. Hiermit werden Schwerpunkte der strategischen Ausrichtung gesetzt.
3. Die strategische Analyse – und dort insbesondere die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – stellt einen weiteren Schritt der Fokussierung im Rahmen des Strategieprozesses dar. Denn mit dieser



Fokussierung: die Fokussierung auf jede Kontrolle an sich. So lässt sich aber kein Unternehmen zu einem strategischen Erfolg führen. Micro-Management kann seine strategische Bedeutung haben, jedoch nur dann, wenn dieses fokussiert auf bestimmte Anweisungen und Kontrollen ausgeübt wird. Hier werden viele Manager aber (häufig aufgrund Überarbeitung und Überforderung) schnell formell: Grundsätzliches Micro-Management ist in vielen Unternehmen an der Tagesordnung und vernichtet Werte. Leider neigen Manager-Typen entweder zu dem einen oder dem anderen Extrem, die kluge Mischung zwischen „laufen lassen“ und „Command and Control“ ist recht selten.

Ein gutes Kriterium dafür, ob man als Manager eine Entwicklung „laufen lassen“ kann oder doch besser eingreift, ist die natürliche Ausprägung eines Fokus: Lässt man ein Team an einer Fragestellung bzw. einem Problem arbeiten und stellt fest, dass sich kein sinnvoller Fokus – im Sinne des oben geschriebenen – ausprägt, so sollte man tatsächlich stärker ein-

Die vielfach beobachtbare „Unsitte“, trotz vieler Vorgaben die Zielerreichung den Mitarbeitern vollständig aufzubürden, funktioniert *nicht*. Formell kann man das als Manager zwar umsetzen, die Motivationsverluste sind jedoch erheblich und führen zu messbaren Leistungseinbußen auch bei leistungsfähigen und -willigen Mitarbeitern. Daher ist dieses Managerverhalten schon lange nicht mehr zeitgemäß.

Der stärkere Eingriff kann z.B. sehr wirkungsvoll durch eine Fokussierung des Teams erfolgen. In dem Strategieprozess finden wir z.B. die folgenden Fokussierungsschritte vor:

1. In der Mission bestimmt der Eigentümer die Zwecksetzung eines Unternehmens. Entsprechend wird die Mission eines Bereiches oder einer Abteilung von der jeweils übergeordneten Struktureinheit festgelegt. Die Mission ist die einzige formal von außerhalb der Organisation bestimmte Fokussierung, die grundsätzlich einzuhalten ist.

Analyse wird die Aufmerksamkeit auf die Gebiete gelenkt, die die größten positiven Aussichten und die das maximale Verbesserungspotenzial bieten.

4. Die entwickelte Strategie selbst fokussiert das Handeln der Beteiligten. Die Umsetzung verlangt, neben der operativen Verantwortung auch der Verantwortung für die strategische Entwicklung und die damit einhergehenden Veränderungen gerecht zu werden.

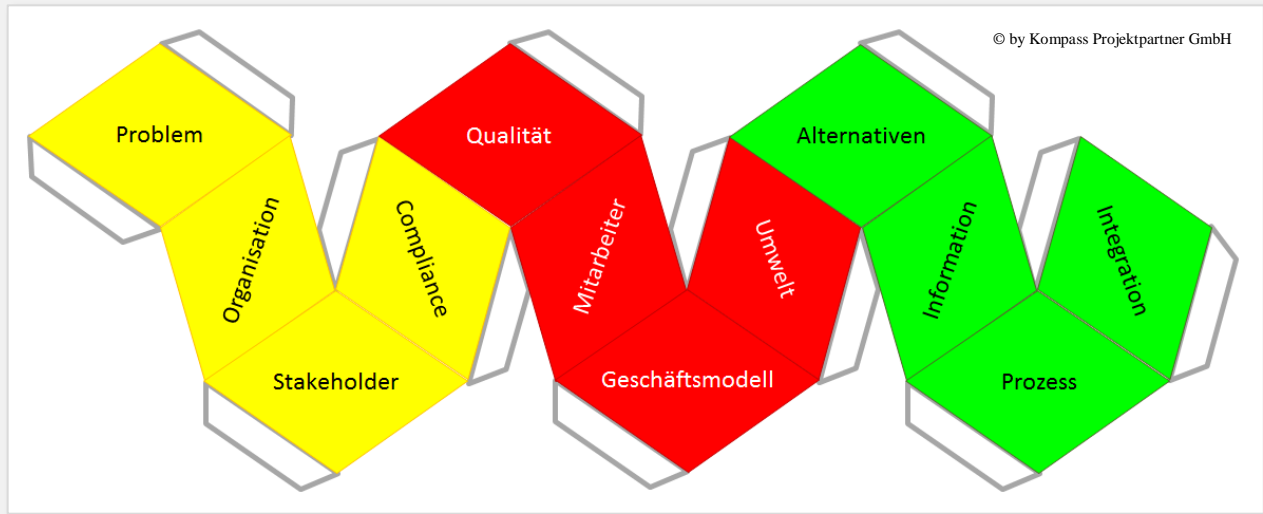
Ein stärkerer Eingriff in der Implementierungsphase einer Strategie könnte z.B. erreicht werden, indem die verantwortlichen Manager eine Bearbeitung der Unsicherheiten (die jede Strategieimplementierung mit sich bringt) verlangen. Das entbindet ein Team nicht von der Verantwortung, gute Projektergebnisse abzuliefern, es fokussiert aber das Team auf die Bearbeitung möglicher Erfolgshindernisse. Dieses Beispiel zeigt, dass ein Management durchaus intelligente Vorgaben machen kann.

Anzeige

Entscheidungen richtig treffen

Strukturiertes Vorgehen statt wenig durchdachter Bauchentscheidungen

Seminare, Coaching und Beratung für die Unternehmensführung, Bereichs- und Abteilungsleiter, Aufsichtsräte und Beiräte, Strategieverantwortliche sowie Programm- und Projektmanager.



Anfrage unter
info@kompass-projektpartner.de
 Weitere Informationen auf
www.kompass-projektpartner.de

Warum werden nur etwa 50% der Entscheidungen richtig getroffen?

Dauerhafte und nachhaltige Wettbewerbsvorteile und Geschäftserfolge lassen sich nur mit guten Strategien erreichen. Strategische Entscheidungen spielen daher eine besondere Rolle. Sie stellen die Weichen für ein Unternehmen. Doch strategisch sind nicht nur die Entscheidungen zur Verabschiedung von Strategien, strategisch sind vor allen Dingen auch die umsetzungsorientierten Entscheidungen: Sie sorgen für die erforderliche Umsetzungskompetenz, die richtigen Prioritäten und die Governance, die die strategische Unternehmensentwicklung braucht. Dabei übersieht so manches Unternehmen die enormen Chancen, die der Aufbau einer adäquaten Entscheidungskompetenz bringen kann.

Arten von Management-Entscheidungen:

Welche Entscheidungstypen gibt es im betrieblichen Alltag?

Entscheidungsmodelle:

Warum werden Entscheidungen je nach Modell (Nutzentheorie, psychologisches und soziologisches Modell) unterschiedlich getroffen?

„Six Thinking Hats“:

Wie kann man Entscheidungsmeetings strukturieren und zum Erfolg führen?

Entscheidungsvorlage:

Wie „verkauft“ man Entscheidungen?

Entscheidungsvorbereitung:

Welche Aspekte spielen in der Entscheidungsvorbereitung welche Rolle?

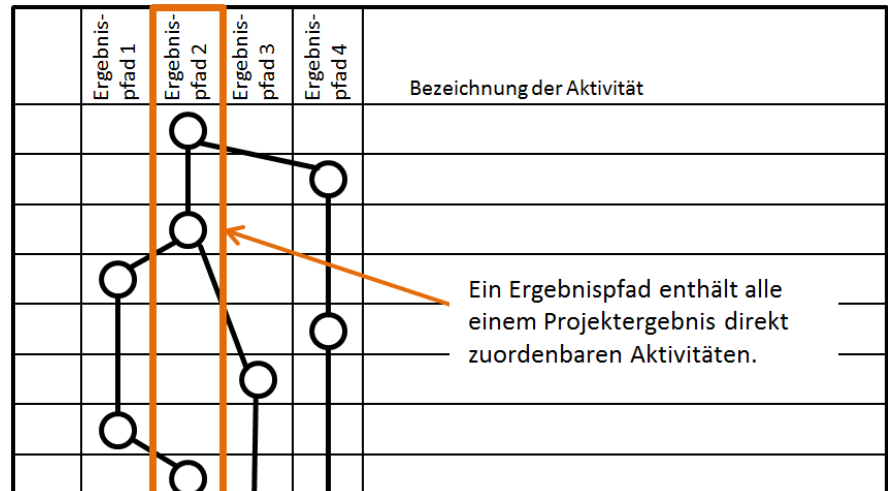


Zielgerichtetes Projektmanagement

So wichtig eine Fokussierung der strategischen Entwicklung für Unternehmen ist, so wichtig ist es, dass auch Projekte auf eine Zielerreichung fokussiert werden. Unter der Bezeichnung „Goal Directed Project Management“ (GDPM) wurden in den 90er Jahren einige einfache Instrumente für das Projektmanagement entwickelt. Eine Rückbesinnung auf diese einfachen aber wirkungsvollen Instrumente kann heute nicht schaden, weil die IT-Unterstützung des Projektmanagements zu einer starken Defokussierung geführt hat.

MS Project und andere Hilfsmittel sind sehr nützliche Tools, ersetzen aber nicht das Denken. So sind Projektpläne heute häufig eine Aneinanderreihung von geplanten Aktivitäten, die in logischen Strängen in großen Teilen nacheinander ablaufen sollen. Eine intelligente Modellierung findet nur in Ausnahmefällen statt. Das Ergebnis sind Pläne, die nur zwei Aufgaben erfüllen: 1. Sie sorgen für eine gewisse Vollständigkeit der Planung und 2. geben sie einen Anhaltspunkt für die zeitliche Lage der Aktivitäten. Die Tools bieten dagegen sehr viel mehr. Verschiedene logische Verknüpfungen (z.B. bilden Anfang-Anfang-Beziehungen Aktivitäten ab, bei denen eine Aktivität nach dem Beginn einer anderen Aktivität gestartet werden kann) lassen eine realitätsnahe Modellierung der Projektumsetzung zu und führen damit zu einem realitätsnäheren Plan. Es lassen sich auch mehrere Zeit- und Kostenschätzungen abbilden, so dass man im Ergebnis eine Bandbreite von Ergebnissen erhält und damit die Zeit- und Kostenplanung etwas näher an die Realität rückt und die Unsicherheit transparenter wird. Doch selten sind Mitarbeiter des PMO (Project oder Program Management Office) in diesen Tools ausreichend ausgebildet, bzw. es fehlt die praktische Erfahrung, das Maximum aus den Tools herauszuholen.

Gerade an dieser Stelle setzt das zielgerichtete Projektmanagement (dass in vielen namhaften Unternehmen unter dieser oder einer anderen Bezeichnung eingesetzt wird) an: Die Tools können weiter genutzt werden, GDPM sorgt für eine inhaltliche Anreicherung. In GDPM werden zwei Dimensionen verstärkt:



Prinzip der Ergebnispfade in einem Projektplan

1. Die Ergebnisorientierung und
2. die Festlegung von Verantwortlichkeiten.

Projekte sollen primär Ergebnisse liefern. Um hier eine größere Transparenz zu schaffen, kann man die Teilergebnisse und Ergebnisse zu dem wichtigsten Strukturierungsmittel eines Projektplanes machen. Hierzu werden sogenannte Ergebnispfade eingeführt: Alle Aktivitäten, die zu einem Ergebnispfad gehören, werden optisch von dem Rest des Planes getrennt.

Die Abbildung zeigt ein sehr kleines Beispiel, in dem die Spalten des Netzplanes jeweils einen Ergebnispfad darstellen. So kann man auf den ersten Blick erkennen, wo welches Teilergebnis steht und welche Voraussetzungen ein Ergebnispfad für einen anderen Ergebnispfad darstellt und welche Abhängigkeiten damit zwischen den Projektergebnissen bestehen.

Diese Darstellungsweise kann insbesondere für strategische Projekte

und Initiativen insofern abgewandelt werden, dass man für die Reduzierung der Unsicherheit und für die Transformation gesonderte Ergebnispfade nutzt. So wird sichergestellt, dass die Reduzierung der Unsicherheit (ein besonderer Fokus der Strategieumsetzung) und die Transformationsaktivitäten auch im Fokus der Berichterstattung über das Projekt bleiben. Diese Modifikation geht auf die Weiterentwicklungen durch die Kompass Projektpartner GmbH in den Jahren 2012/2013 zurück.

Der methodische Ansatz klingt zunächst nicht spektakulär, die Refokussierung von „Lieblingsthemen“ auf die Struktur der Projektergebnisse sowie Unsicherheiten und Transformation verfehlt ihre Wirkung aber nicht. Eine qualifizierte Besprechung eines Projektplanes und des Projektstandes ist mit diesem Hilfsmittel viel einfacher. Die meisten IT-Tools können das natürlich ebenfalls abbilden.

Das Festlegen von Verantwortlichkeiten klingt ebenso wenig spektakulär. Kaum ein „Kästchen“ wird ohne zugeordnetem Namen gezeichnet. Doch was so selbstverständlich

sich die Matrix jederzeit ändern, doch es wird zu keinem Zeitpunkt Unklarheiten geben, wer der für die Entscheidungen Verantwortliche ist und wer die Verantwortung für die Aus-

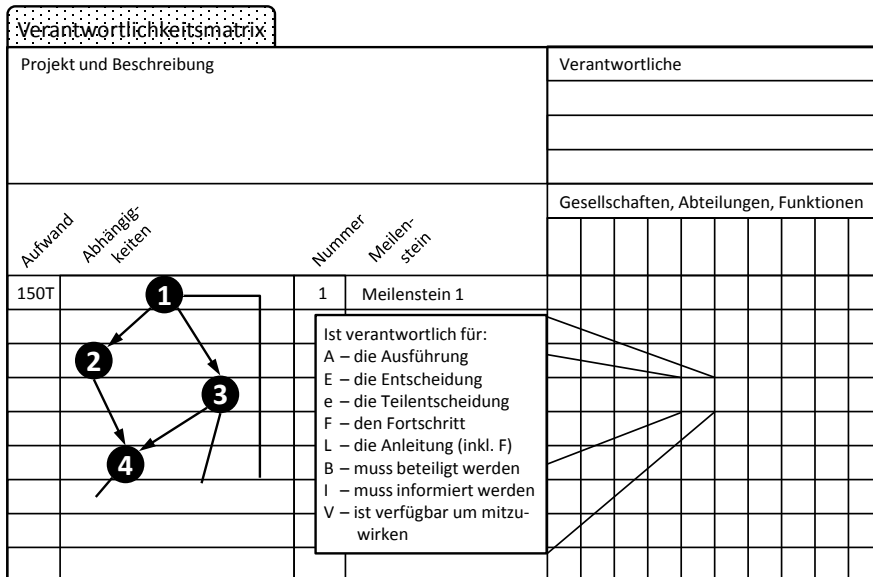
Deshalb empfehlen wir die verpflichtende Einführung von zwei zusätzlichen Ergebnispfaden:

1. „Reduzierung der Unsicherheiten“ und
2. „Transformation“.

Diese Schwerpunktbildung stellt eine Fokussierung dar. Die Verantwortlichkeitsmatrix fokussiert die Beteiligten auf die für sie jeweils relevanten Bestandteile. Damit können sich Projektbeteiligte auf ihren Verantwortungsbereich besser fokussieren, vor allen Dingen wird die Unterscheidung der Rollen zu einer viel größeren Klarheit führen als dies jemals eine Spalte „verantwortlich“ erreichen kann.

Somit können Projekte allein durch eine kluge Fokussierung mit einer höheren Wahrscheinlichkeit erfolgreich umgesetzt werden.

Die heute zum Einsatz kommenden Tools haben eine Vielzahl an Funktionen und sind häufig für die Benutzer bereits zu kompliziert. Doch zur Fokussierung reichen meist einfache Hilfsmittel vollständig aus. Die Tools wurden unter dem Eindruck großer technischer Projekte (z.B. Anlagenbau) entwickelt und können entsprechende Projekte sehr gut modellieren und damit als Grundlage für deren Steuerung dienen. Doch die Abhängigkeiten in Organisations- und Transformationsprojekten sind häufig „fuzzy“, sie sind weniger eindeutig. So kann beispielsweise ein Fundament immer erst dann gegossen werden, wenn die entsprechende Fläche des Baugrunds vorbereitet wurde. Eine Kommunikationsmaßnahme in einem Transformationsprojekt beispielsweise kann jedoch in Abhängigkeit vom Fortschritt geschickter oder ungeschickter sein – und selbst dazu wird es verschiedene Meinungen geben. Deshalb ist hier die Fokussierung wichtiger als die exakte Modellierung eines Planes. Damit rückt auch die Bedeutung des Planungstools in den Hintergrund.



Prinzip der Projektverantwortlichkeitsmatrix

klingt, wird im Projektalltag viel zu selten diszipliniert und nach Regeln durchgeführt. Es geht gerade nicht nur um die Zuordnung eines Namens. Im betrieblichen Alltag war schon so manch einer erstaunt über das Auftauchen des eigenen Namens in irgendeiner Verantwortlichkeitsmatrix. So wird sicher keine Verantwortlichkeit auch ernst genommen werden.

In GDPM gibt es vordefinierte Verantwortlichkeiten (siehe Abbildung) und einige eingängige Grundregeln zur Festlegung:

So muss beispielsweise jeder Aktivität genau ein „E“ und ein „A“ zugeordnet werden, um sicherzustellen, dass es keine Missverständnisse hinsichtlich der Verantwortlichkeiten gibt. Die Rollen und Regeln lassen sich an unternehmensinterne Regeln durchaus anpassen, so dass GDPM hier lediglich ein Ausgangspunkt ist.

Wichtig an der Verantwortlichkeitsmatrix ist, dass wir hier dokumentierte Klarheit bekommen. Sollte eine Verantwortlichkeit nicht nach Plan wahrgenommen werden können, so lässt

führung der Aktivität trägt etc.

Hilfreich ist auch die Unterscheidung der Betrachtungsebenen in GDPM; es gibt unterschiedliche Matrix-Darstellungen für Aktivitäten und für Meilensteine. Damit ist auch sichergestellt, dass es keine „blind Spots“ in einem Ergebnispfad gibt. Es gibt immer eine vollständige Verantwortlichkeitszuordnung, es ist zu jedem Zeitpunkt klar, wer z.B. um eine Entscheidung zu bitten ist oder wer zur Vorbereitung Informationen liefern muss.

Worin liegt nun die Fokussierung durch das Goal Directed Project Management? Zunächst in der Schaffung von Transparenz über den Beitrag von Planbestandteilen (z.B. geplanten Aktivitäten) zu einem Projekt(teil-)ergebnis. Wählt man die Ergebnispfade für strategische Projekte noch entsprechend, so wird man quasi gezwungen, darüber (fokussiert) nachzudenken, welche Aktivitäten die Unsicherheiten der Projektumsetzung reduzieren können und wie man die Transformation erreicht.



Die tägliche Arbeit besser fokussieren: Getting Things Done (GTD)

Getting Things Done (GTD) ist einer von vielen Ansätzen zur besseren Selbstorganisation in einer Welt, die voll von Ablenkungen ist. Dieser spezielle Ansatz wurde zuerst von David Allen, einem amerikanischen Bestseller-Autor, veröffentlicht und wird in vielen Büchern beschrieben. Es geht hier nicht darum, einen bestimmten Ansatz über andere Ansätze zu stellen, da GTD aber selbst in vielen verfügbaren Apps als Grundidee implementiert wurde, lässt sich diese Idee auch toolgestützt besonders einfach umsetzen.

Doch zunächst zur eigentlichen Idee:

Je stärker wir beruflich und privat gefordert werden, desto mehr Zeit und Energie verbringen wir damit, „die Oberhoheit“ über uns selbst zu behalten. D.h. es kostet uns einige Konzentration, unser eigener Assistent zur Organisation unserer Aufgaben zu sein. Diese Konzentration fehlt uns bei der eigentlichen Abarbeitung produktiver Aufgaben. Die Idee ist nun, die „Assistenzaufgaben“ so diszipliniert nach einem vorgegebenen Schema zu bearbeiten, dass uns diese nicht mehr in gewohntem Maße belasten.

Denkt man an die Fülle der eigenen Aufgaben und Ideen, so stellt sich schnell eine „Ohnmacht“ ein, weil klar wird, dass kaum alle Aufgaben abgearbeitet und alle Ideen umgesetzt werden können. Das Gehirn unnötig damit zu belasten, sich alle Aufgaben und Ideen merken zu müssen, ist sicher nicht der beste Weg. Daher ist eine der Grundlagen von GTD, dass alle Aufgaben und Ideen aufgeschrieben werden. Als hilfreich hat es sich erwiesen, möglichst an vielen Plätzen Stift und Notizzettel zu deponieren.

Der zweite Schritt besteht darin, alle Zettel oder anderweitig notierten Ideen (z.B. in Apps) in einem Eingangskorb zu sammeln. Ab diesem Zeitpunkt empfindet man bereits die erste Entlastung, da man sich nicht ständig auf das Merken konzentrieren muss.

In einem dritten Schritt – und dazu gehört bereits recht viel Disziplin – werden nun regelmäßig (am besten täglich) alle Zettel des Eingangskorbes durchgegangen und „sortiert“. Das Sortieren läuft nach einem festen Schema ab:

1. Kann man aktuell keinen Beitrag zur Abarbeitung der Aufgabe oder Umsetzung der Idee tun, so
 - a) dient das Material vielleicht als Referenzmaterial oder
 - b) man kann *irgendwann* etwas tun oder
 - c) man kann nichts tun und das Material bzw. der Zettel kann in den Müll.
2. Kann man dagegen etwas tun, so stellt sich die Frage nach dem nächsten konkreten Schritt:
 - a) Kann man es innerhalb von zwei Minuten erledigen, so sollte man das tun.
 - b) Kann man es nicht innerhalb von zwei Minuten erledigen, so sollte man
 - ba) es planen oder
 - bb) delegieren.
3. Braucht es mehrere Bearbeitungsschritte, so sollte man es als Projekt planen und dafür Projektlisten von Tätigkeiten anlegen.

Mit dieser einfachen Bearbeitung des „Eingangskorbes“ erreicht man in der Regel eine deutliche Reduzierung allein durch die „Zwei-Minuten-Regel“. Weitere Aktivitäten werden geplant und explizit Zeit im Kalender dafür reserviert. So kann man praktisch verhindern, ständig das Gefühl der Überlastung mit sich herumzutragen. Stattdessen stellt sich eine realistische Sicht auf die eigene Bearbeitungskapazität ein und „wichtig“ wird von „unwichtig“ getrennt. Ständig verschobene Aktivitäten landen dann auch konsequent im Müll.

Was haben GTD oder andere ähnliche Selbstorganisationsmethoden nun mit Fokussierung zu tun? Darauf gibt es mehrere Antworten:

Zunächst wird sichergestellt, dass wirklich keine Konzentration auf das ständige Merken und unsystematische Priorisieren verschwendet wird. Schon damit erreicht man eine gewisse Fokussierung auf die Abarbeitung der jeweilig anstehenden Aufgaben. Auch der Kalender wird wichtiger – man lässt sich nicht mehr durch ständige Störungen steuern, stattdessen übernimmt der Kalender die Funktion, für die er gedacht ist; er teilt die Arbeitszeit in sinnvolle Abschnitte ein.

Die mit der Sortierung erreichte Abarbeitung schnell erledigbarer Aufgaben führt zur Reduktion der gefühlten Belastung, da Aufgaben „abgehakt“ werden können. Auch das ist eine Fokussierung auf schnell erledigbare Aufgaben.

Und schließlich fokussiert uns die explizite Planung der Aufgaben im Kalender zu einer klaren Fokussierung auf *ein Thema zu einer Zeit*.

Hinter GTD steht der Gedanke, grundsätzlich die zwei Dimensionen Dringlichkeit und Wichtigkeit zu betrachten und solche Aktivitäten, die weder dringlich, noch wichtig sind, nur dann zu erledigen, wenn sie sich sehr schnell erledigen lassen. Andernfalls können wir entscheiden, den Zettel in den Müll zu werfen oder die Aufgabe dann zu erledigen, wenn wir einmal wirklich viel Zeit haben.

Somit ist GTD ein Ansatz zum Fokussieren auf das Abarbeiten. Es gibt viele ähnliche Ansätze, unterstützt durch Apps oder auch nicht. Was funktioniert, ist erlaubt und erwünscht. Doch eines sei an dieser Stelle gesagt: Ohne Disziplin funktioniert keine Methode.

Exkurs „Ziele“

Was wäre eine Fokussierung ohne Ziele? Daher möchten wir in diesem kleinen Exkurs den Begriff „Ziele“ etwas näher beleuchten, zumal der Begriff in unterschiedlichem Kontext sehr verschieden verwendet wird. Unternehmensziele, Ziele im Zusammenhang der Personalbewertung, strategische Ziele, Ziele eines Projektes etc.: Jeder Kontext führt zu einer anderen Interpretation des Begriffs.

Grundsätzlich kann zwischen sogenannten Richtungszielen und Zielzuständen (bzw. Zielwerten) unterschieden werden. Verkürzt wird in beiden Fällen von „Zielen“ gesprochen, doch unterscheiden diese sich in ihrer Art grundsätzlich. Das Richtungsziel kann nicht mit einem Termin versehen werden, da es grundsätzlich nur die Richtung vorgibt: „mehr ...“, „höherer ...“, „weniger ...“, „besseres ...“ – dies sind typische Formulierungsbestandteile eines Richtungsziels. Weil das Richtungsziel nicht besagt, wie viel „besser, höher, weiter“, können wir als Ziel auch keinen Zieltermin festlegen. Derartige Ziele eignen sich besonders für die Vorgabe einer Richtung. So kann man beispielsweise strategische Ziele zunächst als Richtungsziele festlegen, dann eine passende Strategie entwickeln, um daraus die konkreten Ziele (Zielzustand) der konkreten Strategie abzuleiten und als Vorgabe bzw. Mess-System für deren Umsetzung zu

Wenn wir Zielzustände (bzw. Zielwerte) beschreiben (z.B. ein Umsatzziel für ein bestimmtes Jahr), so brauchen wir in der Regel einen Zieltermin (alternativ einen konkreten Zeitraum, auf den sich der Zielwert bezieht).

In jedem Kontext haben *Richtungsziele* wie auch Zielwerte respektive Zielzustände ihre Berechtigung. Im Unternehmenskontext beschreiben Richtungsziele in der Regel Schwerpunkte der Entwicklung und des Handelns. Werden sie im Vorfeld einer neuen Strategie festgelegt, so schränken sie bewusst den Suchraum einer neuen Strategie ein. Da die Suche nach einer guten neuen Strategie der Suche einer Nadel in einem Heuhaufen gleicht, ist die Einschränkung des Suchraumes eine wichtige Funktion. Allerdings sollen besonders gute strategische Ideen nicht ausgegrenzt werden, weshalb eine zu weite Einschränkung durch Ziele unbedingt vermieden werden muss.

Wenn man zu viele Talente hat, endet man irgendwann als Übersetzer bei den Vereinten Nationen.

Sir Peter Ustinov

implementieren. Utopische Zielzustände können als Richtungsziele dann dienen, wenn klar ist, dass die entsprechenden Zustände auf absehbare Sicht nicht erreichbar sind. Richtungsziele und Zielzustände sollten in einem bestimmten Kontext nicht vermischt werden, da ein Zielzustand immer (außer im Falle utopischer Zielzustände) auch der konkreten Erreichbarkeit dienen soll. Werden Ziele dagegen als Richtungsvorgabe (wie z.B. im Strategieentwicklungsprozess) genutzt, so sollten Zielzustände vermieden werden, weil diese den Strategieentwicklungsprozess sehr stark einengen; kreative und innovative Ideen können so „erfolgreich“ verhindert werden. Für jeden Zielzustand gibt es auch umformuliert ein entsprechendes Richtungsziel. Viele Veröffentlichungen über Zieleigenschaften (z.B: SMART) greifen zu kurz (bzw. sind nur in bestimmtem Kontext sinnvoll).

Wer in einer Organisation wirklich führen möchte, sollte sich auch der Stärke einer Richtungsvorgabe bewusst sein.

Zielzustände und Zielwerte dagegen werden zur Messung des Erfolges des Managements genutzt. Diese Ziele sind in einem vorgegebenen Zeitraum als erreichbar eingeschätzt worden. Hier nun sind die Messbarkeit und die Einhaltung anderer Eigenschaften selbstverständlich wichtig. Die eigentliche Schwierigkeit besteht darin, die Ziele so zu setzen, dass sie einerseits überhaupt erreichbar und andererseits nicht zu einfach erreichbar sind. Diese Überlegung ist der eigentliche Kern der Zielsetzung, die auch im Vorfeld der Personalbewertung häufig zu kurz kommt und den „Launen und Befindlichkeiten“ der einzelnen Vorgesetzten überlassen wird. Man kann sich variable Vergütungen und Mitarbeiterbewertungen komplett sparen, wenn dieser eine wichtige Schritt nicht sorgfältig durchgeführt und dokumentiert wird. Der Schaden ist dann größer als der Nutzen. Reinhard Sprenger und andere weisen seit Jahrzehnten auf diese längst empirisch untermauerte Basiserkenntnis hin. Doch das Verlangen oder die Bequem-

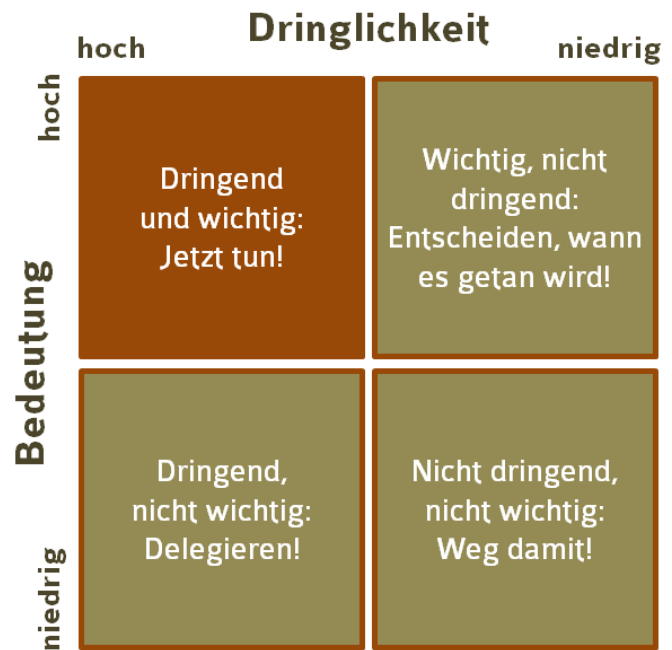
lichkeit sind groß, eigene Probleme mit den zugehörigen Zielen an untergeordnete Instanzen unreflektiert weiterzugeben. Der erhoffte Vorteil vermeintlich objektiver Bewertungskriterien kehrt sich in eine gegenteilige Wirkung um, wenn die Ziele dem Gebot der Fairness widersprechen. Allein die vielfältig gängige Praxis, Ziele zu mehr als 100% auf nachgeordnete Einheiten zu verteilen, zeigt, wie systematisch Fairness hintergangen wird, nur um egoistische Ziele damit zu verfolgen. Da diese Taktiken einfach durchschaubar sind, wird die Loyalität (und damit das Unternehmensergebnis!) unweigerlich leiden.

Projektziele sind in der Regel Zielzustände oder Zielwerte. Bei der Festlegung von Projektzielen neigen die Beteiligten eher zu einer anderen Taktik. Da hier die Gestaltung der Ziele nicht nur Top-down erfolgt, sondern aufgrund der notwendigen Fachexpertise auch eine Bottom-Up-Validierung erfolgen muss (weil ja meist etwas Gegenständliches geliefert werden muss), gibt es eine Tendenz, Projektziele eng zu fassen. So wird meist auch zwischen Projektergebnissen und Projektnutzen nicht unterschieden und Ziele nur an den geplanten Projektergebnissen orientiert. Wenn aber *keine* Instanz, weder das Projekt, noch der Projektauftraggeber, an dem Nutzen des Projektes gemessen werden, wird dieser auch nur zufällig eintreten. Grund für diesen „blinden Fleck“ der Projektziele ist oft das fehlende Verständnis für Zielsetzungen allgemein. Es ist grundsätzlich hilfreich, sich den Unterschied zwischen Projektergebnissen und Projektnutzen bewusst zu machen und dann gezielt darüber zu entscheiden, welche Zielerreichung durch das Projekt wesentlich wie beeinflusst werden kann. Das sollte der Maßstab für die Zielfestlegung sein.

Der Strategieprozess hält noch den Begriff der „Vision“ für uns bereit. Die Vision ist ein Zielzustand; dabei wird über die Erreichbarkeit dieses Zustandes zunächst keine Aussage getroffen. Soll die Vision nicht nur als Kommunikationsmittel oder Richtungsfestlegung für eine Strategieentwicklung dienen, so sollte die Vision kompatibel mit der Strategie sein und den Zielzustand der Strategie beschreiben.

Desweiteren gibt es noch die Mission, z.B. die Mission eines Unternehmens. Diese beschreibt den Unternehmenszweck und sollte von den Eigentümern vorgegeben oder zumindest mit diesen gemeinsam entwickelt werden. Erfüllt ein Unternehmen nicht seinen Zweck, so könnte man auch hier von einer Zielverfehlung sprechen. Allerdings ist die Verfehlung des Unternehmenszweckes weitreichender. Noch bevor über Strategien und deren Umsetzung oder gar von konkreten Unternehmenszielen gesprochen wird, muss sichergestellt sein, dass das Unternehmen seine Mission erfüllt.

Aber auch hier geht die Begriffswelt vielfach durcheinander. Wichtig sind die Unterscheidungen. Welche Begriffe am



Eisenhower-Prinzip:

General Dwight D. Eisenhower war dafür bekannt, sehr diszipliniert alle Aufgaben nach Prioritäten abgearbeitet zu haben. Da er das oben abgebildete Schema selbst verwendete und es auch gelehrt hat, wurde diese Kategorisierung als „Eisenhower-Prinzip“ bekannt. Mit dem Ziel, wichtige Aufgaben mit Priorität abzuarbeiten, ist dieses Prinzip eine Erweiterung der Triage, bei der es in erster Linie um die Dringlichkeit geht (besonders bekannt aus der Medizin).

Ende wofür gewählt werden, bleibt in den Grenzen des „vernünftigen Wortverstehens“ in der Verantwortung des „Wortverwenders“.

Wenn man mit Zielen arbeitet, wird unweigerlich die Frage nach der Zielerreichung gestellt werden. Dazu wiederum sind Prioritäten notwendig, welche die Wichtigkeit der Ziele untereinander in ein Verhältnis setzt. Schließlich lassen sich meist Ziele nicht nur mit einer Einheit (z.B. EUR) messen. Meist haben wir es mit Zielen unterschiedlicher Dimensionen zu tun. Um auf dieser Basis eine Bewertung durchzuführen, sollten transparente Methoden wie z.B. die Nutzwertanalyse zum Einsatz kommen.

So nachvollziehbar der Wunsch von überprüfbarer Fairness beispielsweise bei der Personalebewertung auch sei, diese ist nicht erreichbar. Allein die Zielsetzung kann einfach oder nur sehr schwierig erreichbar sein, die gewählten Prioritäten können zu einer besseren oder schlechteren Bewertung führen und folgen rein subjektiven Kriterien. Deshalb sind auch Ziele nicht geeignet, Objektivität zu erreichen, es geht immer nur um *messbare Erreichung subjektiver Ziele und deren Bewertung!* Daher sollte man fairerweise auch nicht immer über *Objektivität* bei der Personalebewertung reden, es geht einzig um *Transparenz*.

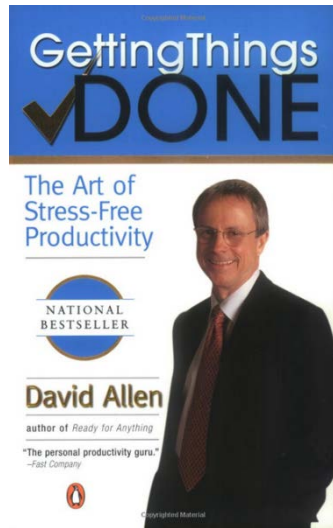
Buchempfehlung

David Allen:

“Getting Things Done”

Penguin Books, 2002

Das Original wurde vielfach in ähnlichen Büchern kopiert. Man muss davon absehen, dass dieses Buch durchaus als Lebenshilfe gedacht ist. Die Grundidee auf die Produktivität im Arbeitsleben angewendet, hat durchaus ihren Nutzen. Vielen Managern wächst die tägliche Vielfalt und Menge an Arbeit über den Kopf. Unkonzentriertheit und Ablenkungen tun ein Übriges, sich ständig überfordert zu fühlen oder am Ende des Tages das unguete Gefühl zu haben, nicht viel erreicht zu haben. GTD (Getting Things Done) ist keine geniale Idee, die einem die Probleme abnimmt. Den eigenen „Abarbeitungsstil“ zu überdenken, ist jedoch sicher der richtige erste Schritt. Eine stärkere Fokussierung mit einer sehr einfachen Methode zu erreichen, ist das Ziel des Buches.



In eigener Sache

Martina Eberl, Michael Görlich, Götz Volkenandt:

“Management strategischer Initiativen und Projekte – Strategieumsetzung im Spannungsfeld von Strukturen und Transformation”, Berlin, 2012

Zur Entwicklung von Strategien gibt es unzählige Werke, zur Implementierung dagegen wenig. Das vorliegende Buch versucht nicht, mit einfachen Regeln das komplexe Thema der Strategieumsetzung zu fassen. Stattdessen werden die vielfältigen Fehler meist an Beispielen erläutert und damit erklärt, warum so wenige Unternehmen ihre eigenen strategischen Zielsetzungen erreichen. Die verschiedenen Aspekte der Umsetzung von Strategien werden systematisch beleuchtet, so dass der Praktiker dies an der individuellen Unternehmenssituation spiegeln und sich die für ihn wichtigsten Handlungsbereiche herausuchen kann. Die richtige Fokussierung bei der Strategieumsetzung zu erreichen, ist das Ziel des Buches.



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law



IMB Institute of Management Berlin

MBA in Change Management

Weitere Infos:
Programmkoordinatorin Andrea Arndt
+49 (0)30 30877-1407
andrea.arndt@hwr-berlin.de
www.mba-berlin.de

- Intensive betriebswirtschaftliche Weiterbildung mit Fokus auf Change Management
- Enge Verknüpfung von Change Management Know-how mit Fragen der Mitarbeiterführung
- Stärkung der Führungs- und Gestaltungs-kompetenz
- Einbindung der Praxis durch Unternehmensprojekte
- Berufsbegleitendes Programm, Start im Oktober 2014

Impressum



K&T Knowledge&Trends

Management Inspirationen, Ausgabe 04

1. Auflage 2014

© 2014 by K&T Knowledge&Trends GmbH, Berlin

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen und die Speicherung und Verarbeitung in computergestützten Systemen.

www.knowledgeandtrends.de

ISSN 2198-0101

Notizen

Ausgaben

04:
Fokus

03:
Architektur

02:
Entscheidung

01:
Komplexität

Werbung

Bitte sprechen Sie uns an, wenn Sie an einer Anzeigenwerbung in dieser Zeitschrift interessiert sind oder diese Zeitschrift anderweitig unterstützen wollen:

info@knowledgeandtrends.de

Ihr Partner für die Strategieumsetzung

Beratung, Coaching, Interimmanagement und Seminare



Weitere Informationen unter:
www.kompass-projektpartner.de
www.kompass-interimmanagement.de
www.kompass-fuehrungsakademie.de