



> **SEARCH**
Keyword

> **FREE NEWSLETTER**
E-Mail

- **LEGA news**
Recht aktuell
- **LEGA practice**
Recht & Praxis
 - > Übersicht
 - > Arbeitsrecht
 - > Ausland
 - > M&A/Corp. Finance
 - > Gesellschaftsrecht
 - > Copyright
 - > Immobilien/Bau
 - > Insolvenz
 - >
 - > IT-Recht/ECommerce
 - > IT-Rechtsprechung
 - > Media/Entertainment
 - > Mediation
 - > Steuern
 - > Umwelt
 - > Wettbewerb
 - > Zivilrecht
 - > Sonstiges

- **LEGA m@ll**
Business & Marketing
 - > Fachbeiträge
 - > Bücher & GD-ROMs
 - > Software-Tests
 - > Anwaltssoftware

- **LEGA store**
Ihr Shopping-Bereich
Marketing-, Internet- und Print-Produkte für Kanzleien.

- **LEGA education**
Universität & Karriere
 - > Ausbildung
 - > Karriere
 - > Links

- **LEGA find**
Lexika & Tools
 - > LEGAnews
 - > LEXicon
 - > ShortLEX
 - > ShortFACTS
 - > LEGAtools

- **LechLEX**
Spaß & mehr
 - > Beiträge
 - > Comic-Strip

- > **Info: Wer sind wir?**
- > **Who are we?**
- > **Qui sommes-nous?**
- > **Autoren**
- > **Content-Partner**



H.O.T.S.T.O.R.Y
LEGA practice

Intell. Property / Gew. Rechtsschutz
Europäische Biotechnologie-Richtlinie
► **Rechtssicherheit für biotechnologische Erfindungen**
||| Michaela Eibel (KNAUTHE EGGERS)

Die neue gesetzliche Regelung, die Änderungen des

> **LEGA m@ll** > Articles > Business

<BUSINESS> November 2002

Wie Mitarbeiter zu Projektmanagern werden PARTS 1 2 3

Trendunternehmen auf dem Weg

||| Otto S. Wilkening & Johannes Doms

Die Autoren beschreiben den für die Zukunft notwendigen Rollenwechsel vom Mitarbeiter zum Projektmanager. Transparenz und Klarheit bei Zielvereinbarung und Entscheidungsfindung ist Bedingung dafür, dass Mitarbeiter qualifiziert mitdenken und projektverantwortlich entscheiden können. Auf der anderen Seite werden Mitarbeiter lernen müssen, die zu bewältigenden Prozesse selbständig zu steuern und zu gestalten.



Der permanente Zwang zu mehr Flexibilität, bedingt durch die Beschleunigung aller Produktions- und Dienstleistungsprozesse, macht langfristige strategische Planungen bereits jetzt in einigen Branchen unmöglich.

Der Zwang zu kurzfristigen Periodenerfolgen mit dem gestärkten Shareholder-Value-Denken erfordert ein enormes Speedmanagement von der Gesamtorganisation.

Unternehmen werden künftig dann am besten bestehen können, wenn sie in der Lage sind, schnell und flexibel auf neue, noch unbekannte Marktanforderungen zu reagieren.

Die erforderliche technologische Infrastruktur, die Qualifikation der Mitarbeiter, die Fähigkeiten der Führungskräfte und das gesamte Organisations-Know-how muss dafür schon bereitstehen – oder wird zugekauft und integriert werden.

Der Trend zu Fusionen, zur Effizienzsteigerung, zu Unternehmensaufkäufen um Know-how zu erwerben, wird immer stärker und der War-of-Talents bei der Akquisition von Knowledge-Trägern ist bereits voll entbrannt. Die Unternehmen geraten immer mehr in Problemsituationen:

- Unsicherheit bei Führungskräften und Mitarbeitern nimmt zu, da langfristige Orientierung und Absicherung abnimmt.
- Zeitintensive langfristige Qualifizierungsprogramme zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern sind beim Fachwissen für Unternehmen immer schwerer planbar, finanzierbar und umsetzbar.
- Führungskräfte stehen vor dem Dilemma: Zeit für vorausschauende Qualifizierung während der normalen Arbeitszeit ist kaum noch bereit zustellen.
- Neue Wege der Mitarbeiterqualifizierung werden erforderlich.
- Führungsverständnisse sind an flexiblen, fließenden Organisations-Prozessen neu auszurichten.
- Vorhandenes Wissen innerhalb des Unternehmens ist weder transparent noch flexibel aktivierbar und droht durch Mitarbeiterwechsel verloren zu gehen.
- Wachsende Wissensbasen im Unternehmen existieren kaum in nutzbarer Form.
- Verstärktes Prozessdenken erfordert eine permanente Dienstleistungsmentalität von allen Mitarbeitern: Qualität und Nutzen für den Kunden (bereits des nächsten Prozess-Schrittes) wird dominante Mess- und Entscheidungsgröße.

Notwendige Veränderungen

Aus Sicht eines Geschäftsleitungsmitglieds eines bekannten Markenartikler der deutschen Nahrungsmittelbranche stellt sich eine neue Unternehmenskultur als Beispiel für den Trend zur Projektorganisation wie folgt dar:

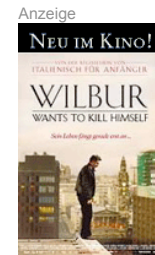
Gelebte Offenheit als elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur ist Voraussetzung für die Entwicklung des

This page sponsored by
FILMWEB
VERLEIHAGENTUR

The Authors

Otto S. Wilkening ist Berater der tec consulting.com in München.
> **WEBSITE**
E-MAIL

Johannes Doms ist Mitglied der Geschäftsleitung der Hipp GmbH & Co. Produktion KG Pfaffenhofen.



LEGA related



Business
Wallace Collins
The future in home entertainment technology
The Wizard of Toyz (11/2003)

Internet
Wilfred Dolfsma
Music in a digital maelstrom
Strike up the Band! (Does Britney Spears Really Have to Write a Book?)

Muziek in een Digitale Maatstroom
Strike up the Band! (Britney Spears schrijft een boek?) (5/2003)

M&A & Corporate Finance
Michael Tigges (Tigges Rechtsanwältin)
Venture-Capital-Beteiligungsverträge
Matchmaker. Matchmaker (1/2003)

Internet
Wolfram Viefhues
Teure Überraschung beim Gang ins Internet
0190... Vorsicht Falle (1/2003)

LEGA win



Anzeigen

Ihre Werbung hier!
Textanzeigen bei LEGAmédia - schon ab 30 Euro für 10.000 Aufrufe!
legamedia.net/ads

Steuerberater-Hotline
Telefonische Steuerberatung zu Fragen zur Einkommensteuererklärung und zur Lohnsteuer.
Steuerberater-Hotline

Business-Websites
Websites für Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer
blueedition.com

Anwalts-Hotline
Telefonische Rechtsberatung:
- Vertragsrecht
- Verkehrsrecht
- Mietrecht
- Arbeitsrecht
- Familienrecht
- Erbrecht etc.
Anwalts-Hotline

Richtig vertreten mit M-net!
Ihr Sozium im Bereich Telekommunikation
m-net.de

Patentrechts in Deutschland mit sich bringt, soll für biotechnologische Erfindungen eine EU-weite Rechtssicherheit bewirken sowie Investitionen und Innovationen in dieser Zukunftstechnologie fördern. [\[more\]](#)

LEGA ware

Anwaltsoftware

Office-Programme sind zu wenig auf den Anwalt zugeschnitten. Entsprechend viele Anbieter von Anwaltsoftware gibt es. Aber wie vergleichen? Mit unseren Tabellen!

- Anbieter
- Programmnamen

Mitarbeiterpotentials. Eine offene Unternehmenskultur fordert die Mitarbeiter im Produktions- und Dienstleistungsbereich zur konstruktiven Kritik und zum Einbringen eigener Ideen auf. Abweichende Meinungen sind nicht nur erlaubt, sondern werden von den Führungskräften herausgefordert.

<Heute verarbeiten Vorgesetzte verstärkt Anregungen der Mitarbeiter.>

Hatten die Mitarbeiter zu Beginn dieses Cultural-Change-Prozesses erst einmal erlebt, dass sie selber Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen konnten, wuchs automatisch ihr Verantwortungsgefühl für das Unternehmen: Mitarbeiter sehen ihren Arbeitgeber als "ihr" Unternehmen und bringen mehr Ideen und Anregungen ein, als allen Führungskräften zusammen jemals eingefallen wären.

Heute versuchen Vorgesetzte, den Mitarbeitern nicht mehr ausschließlich ihre eigenen Ideen nahezubringen, sondern sie verarbeiten verstärkt Anregungen der Mitarbeiter. Eigeninitiative und Kreativität sind Voraussetzung für eine selbstoptimierende Organisationsstruktur.

Zur offenen Unternehmenskultur gehört daher auch die offene Informationspolitik gegenüber den Mitarbeitern. Alle Informationen, die Mitarbeiter benötigen, um in bereichsübergreifenden Zusammenhängen denken zu können, werden ihnen zur Verfügung gestellt.

Transparenz und Klarheit bei Zielvereinbarung und Entscheidungsfindung ist Bedingung dafür, dass die Mitarbeiter qualifiziert mitdenken können. Sowohl die Unternehmensziele als auch die Hintergründe für Entscheidungen des Managements werden so dargestellt, dass die Mitarbeiter sie nachvollziehen und verstehen können.

Von sich aus fordern Mitarbeiter klare Zielvorgaben und bringen ihre Ideen ein, wenn sie im obengenannten Sinn "mit im Boot sind". Die Erfahrung zeigt, dass die Mitarbeiter dazu neigen, sich selber ehrgeizigere Vorgaben zu setzen, als sie am Ende bewältigen können.

Vertrauen bewirkt in diesem Unternehmen Leistungsbereitschaft und die Chance zur Verantwortungsübernahme. Es geht dabei sowohl um den sorgsam Umgang der Mitarbeiter mit Unternehmensinformationen als auch um das Vertrauen, das dieses Trend-Unternehmen in die Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters setzt.

Die Ausgangsposition des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter war die, dass es bei klaren Zielvorgaben und einer klaren Ergebniskontrolle keines weiteren Antriebes bedurfte. Wenn die Kontrollpunkte so positioniert sind, dass sie – je nach dem individuellen Bedürfnis des Mitarbeiters – zum richtigen Zeitpunkt als Orientierungshilfe verstanden werden, hat der Mitarbeiter das Gefühl, dass er nicht alleine gelassen wird und dennoch eigenständig handeln kann.

Eine möglichst freie Arbeitszeitgestaltung wird deshalb auch überall dort ermöglicht, wo die Betriebsabläufe sie zulässt. Anwesenheitskontrolle erwies sich inzwischen als ein unwirksames Instrument der Leistungskontrolle.

Ein weiterer wichtiger Bereich, in dem die Mitarbeiter bis in jede Ebene hinunter eigenverantwortlich handeln können, ist die Kostenplanung und die Verantwortung für die eigene Kostenstelle. Nach Genehmigung ihrer Plankosten vergeben sie die Aufträge und zeichnen eigenständig die fälligen Rechnungen ab. Beschaffungen im laufenden Geschäftsjahr müssen nur noch dann von der Geschäftsleitung genehmigt werden, wenn sie geplante Budgets überschreiten. Dies gilt in gleicher Weise für Investitionsvorhaben.

Kostenüberschreitungen sind bei dieser Vorgehensweise die absolute Ausnahme geworden. Gleichzeitig sind die Kosten unter aktiver Mithilfe der Mitarbeiter ständig gesunken.

Geschäftsleitung ohne Sekretärin funktioniert auch gut

Privilegien schaffen Distanz zwischen betrieblichen Funktionen und Ebenen. Distanz aber steht der selbstoptimierenden Organisation diametral entgegen, da sie die Kommunikation zwischen Privilegierten (Führungskräften) und Nicht-Privilegierten (Mitarbeitern) behindert.

Privilegienwirtschaft gehört deshalb in diesem Unternehmen der Vergangenheit an. Privilegien motivieren einzelne Mitarbeiter, und demotivieren diejenigen, die leer ausgehen. Die Zahl derer, die in einer Privilegienkultur demotiviert sind, ist ungleich höher als die Zahl derer, die man mit Privilegien motivieren kann.

Ein Privileg und selten eine Notwendigkeit ist in der Regel auch die eigene Sekretärin, wenn sie nur die klassischen Sekretariatsarbeiten

<Die Sekretärin

Wir verlosen dreimal das Buch "Rabenbrüder" von Ingrid Noll (Diogenes 2003). [> mehr](#)

LEGA toons

Check out the latest **TURTLE TALES** comic strip by Oliver Weiss at [LochLEX](#). [>NEW LEGA toon](#)



erledigt. Sie wirkt, auch ungewollt, als Filter gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Der direkte Kontakt mit den Mitarbeitern ist aber Voraussetzung für diese Form der flexiblen und direkten Unternehmenskultur. Die Erfahrungen haben dazu geführt, selbst die Sekretärin der Geschäftsleitung abzuschaffen.

Filter gegenüber den eigenen Mitarbeitern.>

Obwohl die Zahl der direkt unterstellten Mitarbeiter und Führungskräfte im beschriebenen Geschäftsbereich mittlerweile die Zahl von 40 überschritten hat, konnte die Selbstorganisation auch der Geschäftsleitung so weit optimiert werden, dass auf die Unterstützung durch das klassische Sekretariat verzichtet werden konnte.

Voraussetzung hierfür ist natürlich

eine perfekte EDV-Unterstützung im IT-Bereich und im Bereich der Office-Software sowie bester Anwenderkenntnisse bei der verantwortlichen Führung. Solche Führungsprinzipien ermöglichen sehr schlanke Organisationsstrukturen.

Selbstoptimierende Organisation kann hart sein

Ein Unternehmen, das die selbstoptimierende Organisation als Ideal anstrebt, wird Mitarbeiter nicht durch Privilegien, sondern ausschließlich da-durch motivieren, dass die Führungskräfte mit den Mitarbeitern Projekt-Aufgaben und -Verantwortung vereinbaren, die deren Fähigkeiten und Einsatzbereitschaft entsprechen und für leistungsorientierte Bezahlung sorgen.

Unsere Mitarbeiter erledigen ihre Aufgaben richtig und zuverlässig. Konsequenterweise lässt die Geschäftsleitung in dieser Projektkultur die Mitarbeiter selber entscheiden, wann sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben anwesend sein müssen. Es findet daher nur noch die Zeitkontrolle statt, die die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes sicherstellt.

Eine solche projektorientierte Unternehmenskultur funktioniert aber nur, wenn Qualifikation und Persönlichkeitsstruktur der Mitarbeiter den dazugehörigen Anforderungen gewachsen sind.

Deshalb muss das Unternehmen auch die gebotene Härte und Deutlichkeit zeigen und die Mitarbeiter, die nicht den erforderlichen Eigenantrieb und die notwendige soziale Kompetenz mitbringen, aus dem Unternehmen entfernen oder auf die wenigen noch verbleibenden Stellen setzen, an denen es genügt. Befehlsempfänger für Einzelanweisungen zu sein. Solche Stellen sind aber in diesem Unternehmen nur noch schwer zu finden.

PARTS 1 2 3

(c) 2002 Otto S. Wilkening,
wilkening@tec-consulting.com,
tec-consulting.com,
München, & Johannes Doms, Hipp GmbH & Co.
Produktion KG Pfaffenhofen

 **LEGAmedia**
TOP www.legamedia.net

 NEWSLETTER ABONNIEREN



 SEITE DRUCKEN
 SEITE VERSENDEN
 NEUE SUCHE



> **SEARCH**

Keyword

> **FREE NEWSLETTER**

E-Mail

■ **LEGA news**

Recht aktuell

■ **LEGA practice**

Recht & Praxis

> Übersicht

> Arbeitsrecht

> Ausland

> M&A/Corp. Finance

> Gesellschaftsrecht

> Copyright

> Immobilien/Bau

> Insolvenz

> IT-Recht/ECommerce

> IT-Rechtsprechung

> Media/Entertainment

> Mediation

> Steuern

> Umwelt

> Wettbewerb

> Zivilrecht

> Sonstiges

■ **LEGA m@ll**

Business & Marketing

> Fachbeiträge

> Bücher & GD-ROMs

> Software-Tests

> Anwaltsoftware

■ **LEGA store**

Ihr Shopping-Bereich

Marketing-, Internet- und Print-Produkte für Kanzleien.

■ **LEGA education**

Universität & Karriere

> Ausbildung

> Karriere

> Links

■ **LEGA find**

Lexika & Tools

> LEGAnews

> LEXicon

> ShortLEX

> ShortFACTS

> LEGAtools

■ **LechLEX**

Spaß & mehr

> Beiträge

> Comic-Strip

> Info: Wer sind wir?

> Who are we?

> Qui sommes-nous?

> Autoren

> Content-Partner

Anzeige

NEU IM KINO!

historias minimas

H-O-T-S-T-O-R-Y

LEGA practice

Intell. Property / Gew. Rechtsschutz

Europäische Biotechnologie-Richtlinie

► **Rechtssicherheit für biotechnologische Erfindungen**

III Michaela Elbel (KNAUTHE EGGERS)

Die neue gesetzliche Regelung, die

> **LEGA m@ll** > Articles > Business

< **BUSINESS** >

November 2002

Wie Mitarbeiter zu Projektmanagern werden PARTS 1 2 3

Trendunternehmen auf dem Weg

Was die Führungskräfte lernen mussten

In dieser Unternehmenskultur ist die Führungskraft kommunikativ, hat eine ausgeprägte soziale Kompetenz, ist fähig zur Selbstkritik und so selbstbewusst, dass sie die Tatsache ertragen kann, dass Mitarbeiter sie zur Erledigung ihrer Aufgaben nicht bedürfen. Sie kann also loslassen und schöpft ihr Selbstwertgefühl nicht aus dem Gefühl, dass "ohne sie nichts geht", sondern aus dem Wissen, ihren Bereich so organisiert zu haben, dass das Tagesgeschäft ohne sie funktioniert.



Die Führungskraft, die selbstbewusste und kritische Mitarbeiter auswählt und diese Eigenschaften bei ihnen fördert, hat damit eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, die für das Ideal einer selbstoptimierenden Organisationsstruktur erforderlich ist.

Typischen Insignien der Macht wie Büroräume im obersten Stockwerk oder ein Vorzimmer mit eigener Sekretärin. sollten abgelegt werden. Die Führungskraft ist auf dem neuesten Wissenstand bezüglich der heute zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationstechnik und kann diese deshalb sowohl für sich selber nutzen als auch die notwendigen Entscheidungen treffen, um den Aufbau solcher Technologien zu unterstützen und den Mitarbeitern die Nutzung dieser Technologien abzuverlangen.

<Die Führungskraft führt alle Mitarbeiter so, als seien sie Projektverantwortliche bei allen ihren Aufgaben.>

Sie hilft, alle notwendigen Steuerungsinstrumente wie z.B. Kennzahlen aufzubauen und sorgt dafür, dass diese zur Selbststeuerung allen Mitarbeitern zu Verfügung stehen.

Sie selbst lässt sich nicht die für eine erfolgreiche Führung notwendigen Daten

als Papier vorlegen, sondern sie unterwirft sich wie jeder Mitarbeiter der Holschuld und sucht sich alle Informationen im System selbst. Sie weiß dabei, woher die Basisdaten kommen, wie sie verarbeitet wurden und wie sie zu interpretieren sind.

Mitarbeiterführung bei Start und Controlling von Projekten...

Die Führungskraft führt alle Mitarbeiter so, als seien sie Projektverantwortliche bei allen ihren Aufgaben. Sie beschränkt sich daher darauf, den "Projekterfolg" mit dem Projektverantwortlichen zu klären und lässt ansonsten die Mitarbeiter "unkontrolliert" arbeiten.

Wenn alle Aufgaben, auch sich wiederholende Tätigkeiten, als selbstverantwortliche Projekte betrachtet werden, dann steht das Erreichen des Zieles im Vordergrund und nicht die Durchführung definierter Tätigkeiten. Der Mitarbeiter wird bei einer solchen Betrachtung seiner Projekte erst dann seine Aufgabe als beendet ansehen, wenn das Ziel der Aufgabe ohne Abstriche erreicht ist.

Da die Überprüfung der Arbeit nur an Zwischenergebnissen und am Endergebnis erfolgt, bleibt dem Mitarbeiter die freie Wahl für Vorgehensweise und Zeiteinteilung. Motivierender Handlungsspielraum und weniger Fremdbestimmung entsteht bei den Mitarbeitern; die Führungskräfte sind entlastet und können sich anderen Aufgaben widmen und das Vertrauensklima führt zu mehr Unternehmenseffizienz.

Neben dem als Projektarbeit betrachteten Tagesgeschäft gibt es natürlich auch viele mittlere und klassische größere Projekte, insbesondere zur Umsetzung des Investitionsplanes und zur organisatorischen Optimierung. Alle Projekte, die ein bestimmtes Maß an Kapazitäten überschreiten, werden im Projektplan abgestimmt.

Der Projektstart erfolgt durch Beschreibung des Projektzieles und Benennung des Projektverantwortlichen durch die oberste Führungsebene. Der Projektverantwortliche stellt sich sein Kernteam zusammen, klärt die Kapazitäten und führt das

This page sponsored by

FILMWEB VERLEIHAGENTUR

The Authors

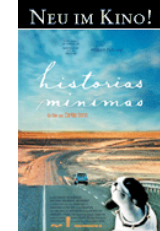
Otto S. Wilkening ist Berater der tec consulting.com in München.

> WEBSITE

E-MAIL

Johannes Doms ist Mitglied der Geschäftsleitung der Hipp GmbH & Co. Produktion KG Pfaffenhofen.

Anzeige



LEGA related

Business
Wallace Collins
The future in home entertainment technology
The Wizard of Toyz (11/2003)

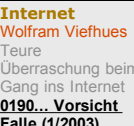
Internet
Wilfred Dolfsma
Music in a digital maelstrom
Strike up the Band! (Does Britney Spears Really Have to Write a Book?)

Muziek in een Digitale Maalstrom
Strike up the Band! (Britney Spears schrijft een boek?) (5/2003)

M&A & Corporate Finance
Michael Tigges (Tigges Rechtsanwältin)
Venture-Capital-Beteiligungsverträge
Matchmaker. Matchmaker (1/2003)

Internet
Wolfram Viefhues
Teure Überraschung beim Gang ins Internet
0190... Vorsicht Falle (1/2003)

LEGA win



Ingrid Noll
Rubenbrüder

Anzeigen

Bilanzbuchhalter und Controllor
Fachinformationen, Fallbeispiele und Praxistipps für das ganze Aufgabenspektrum im Rechnungswesen
C.H.Beck: bc-online.de

Richtig vertreten mit M-net!
Ihr Sozium im Bereich Telekommunikation
m-net.de

Ihre Werbung hier!
Textanzeigen bei LEGAm - schon ab 30 Euro für 10.000 Aufrufe!
legamedia.net/ads

Anwalts-Hotline
Telefonische Rechtsberatung:
- Vertragsrecht
- Verkehrsrecht
- Mietrecht
- Arbeitsrecht
- Familienrecht
- Erbrecht etc.
Anwalts-Hotline

Steuerberater-Hotline
Telefonische Steuerberatung zu Fragen zur Einkommensteuererklärung und zur Lohnsteuer.
Steuerberater-Hotline

geltenden Patentrechts in Deutschland mit sich bringt, soll für biotechnologische Erfindungen eine EU-weite Rechtssicherheit bewirken sowie Investitionen und Innovationen in dieser Zukunftstechnologie fördern. [\[more\]](#)

LEGA ware

Anwaltsoftware

Office-Programme sind zu wenig auf den Anwalt zugeschnitten. Entsprechend viele Anbieter von Anwaltsoftware gibt es. Aber wie vergleichen? Mit unseren Tabellen!

- ▶ **Anbieter**
- ▶ **Programmnamen**

Projektstartgespräch durch. Anschließend legt er den Zeitplan seinem Vorgesetzten vor.

Einzige verbleibende Aufgaben der Führungskraft sind die Abstimmungen bei den Meilensteinen und eine Prioritätensetzung, falls es wider Erwarten zu Kapazitätsengpässen kommen sollte. Schnelligkeit wird im Unternehmen dadurch erreicht, dass die Führungskräfte die Projektverantwortlichen mit weitgehenden Kompetenzen ausstatten: Sie sind entscheidungsbefugt, wenn es darum geht, das Projektziel zu erreichen. Sie sind – in den Grenzen des Einfluss-Projektmanagements – ebenfalls weisungsbefugt gegenüber ihren Kollegen. Wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass alle Mitarbeiter eines Bereiches wissen, welche Aufgaben die jeweils anderen wahrnehmen, um den Sinn der Zuarbeit, die von ihnen verlangt wird, zu verstehen.

Führungskräfte gewinnen Zeit für das Coaching eigener Mitarbeiter

Wenn auf diesem Wege die Vielzahl der Einzelentscheidungen, mit denen sich ein Vorgesetzter sonst herumplagt, in die Kompetenz der Mitarbeiter übergegangen ist, dann bleibt die erforderliche Zeit, sich als Coach zu betätigen. Diese gewonnene Zeit unserer Führungskräfte nutzen wir gezielt für die Weiterentwicklung aller Mitarbeiter zur Schlüsselkompetenz "Projekte steuern und bearbeiten".

Kontakt und Nähe zum Mitarbeiter aufzubauen und zu pflegen ist der wichtigste Bestandteil der Führungsaufgaben auf dem Weg zur selbstoptimierenden Organisation.

Das ist die eigentliche Aufgabe eines Vorgesetzten: Er muss seinen Mitarbeitern das notwendige Umfeld schaffen, in dem sie sich entfalten und arbeiten können. Dazu müssen sie von Bürokratie so weit wie möglich entlastet und von langen Entscheidungswegen befreit werden.

Der Vorgesetzte entscheidet nur noch dort, wo Mitarbeiter nicht entscheiden können, weil ihre Kompetenzen überschritten würden. Insoweit ist der Vorgesetzte Dienstleister für seine Mitarbeiter.

Anforderungen an die Führungskräfte bestehen damit im Ausbau von Beratungsleistungen für die Mitarbeiter.

Projektmanager benötigen klare Ziele, eine gute technologische Infrastruktur und Steuerungskompetenz. Einerseits hat sich die Führungskraft als Entscheider in der Rolle des Projektauftraggebers gegenüber den neuen internen Selbstständigen zu sehen, andererseits ist die Führungskraft in der Rolle des Qualifizierungsberaters.

Hier setzt das Coaching der Führungskraft an. Mitarbeiterqualifizierung on-the-project bedarf der interessenorientierten Entwicklungsberatung.

Gleichzeitig haben die Führungskräfte die erforderliche effizienzsteigernde Infrastruktur für die Mitarbeiterprojekte bereit zu stellen. Nicht nur die eigene technische Optimierung ist in diesem Unternehmen gefordert, sondern besonders die Werkzeuge des Knowledge-Managements müssen allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen und angenommen werden.

<Die Führungskräfte haben die erforderliche effizienzsteigernde Infrastruktur für die Mitarbeiterprojekte bereit zu stellen.>

Konsequenzen für Arbeitsplatzbesitzer und Mitarbeiter

Trends für die Mitarbeiter sind bereits heute deutlich erkennbar: Weltweite Arbeitsteilung heißt immer deutlicher weltweiter Arbeitsmarkt und damit mehr Wettbewerber um angebotene Arbeitsaufgaben: Das Bild des Mitarbeiters wandelt sich zu einem selbst-verantwortlichen Anbieter von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Das Denken in Prozessketten wird von allen Mitarbeitern stärker gefordert und der Dienstleistungsgedanke orientiert sich am internen oder externen Kundennutzen (next step is your customer). Die Mitarbeiter werden immer mehr zu selbststeuernden Prozessmanagern und Projektsteuerern.

Wenn wir uns die aktuellen Trends bei der Mitarbeiterentwicklung vor Augen führen, bewegen sich die Unternehmen unter dem Zwang zur Flexibilität und Geschwindigkeit weg vom Interesse an langfristigen Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterinvestitionen.

Zudem stellen Führungskräfte und verunsicherte zentrale Personalentwicklungsabteilungen weniger Ressourcen zur langfristigen Qualifizierung von Mitarbeitern während der Arbeitszeit zur Verfügung. Personalentwicklungsverantwortung

Wir verlosen dreimal das Buch "Rabenbrüder" von Ingrid Noll (Diogenes 2003). [> mehr](#)

LEGA toons

Check out the latest **TURTLE TALES** comic strip by Oliver Weiss at [LochLEX](#). [>NEW LEGA toon](#)



wandert mehr und mehr zum Mitarbeiter.

Mitarbeiter müssen sich um Weiterbildung und Marktwert selbst kümmern

Schauen wir voraus: Der Arbeitnehmer hat einen transparenten Marktwert, den er selbstverantwortlich erhalten und pflegen muss. Kein Unternehmen wird es sich künftig leisten können, größere Qualifizierungsinvestitionen in Mitarbeiter zu tätigen, ohne die Sicherheit zu haben, dass sich die Investitionen periodenwirksam amortisieren. Gefragt sein wird der Mitarbeiter, der seine Qualifizierung selbst in die Hand nimmt und steuert.

Weiterqualifizierung wandert dadurch stärker in den Bereich der Freizeit am Wochenende oder in den Urlaub, Mitarbeiter beteiligen sich durch Zeitverrechnung oder tragen gar die Kosten vollständig selbst (Weiterbildung dient ja der Erhaltung des eigenen Marktwertes).

Dort wo aktuelle Qualifizierung notwendig ist, geschieht sie verstärkt on-the-project, d.h. Defizite werden aufgabenorientiert für die aktuelle Tätigkeit gedeckt. Qualifizierung für die "Schublade" in den Unternehmen verschwindet genauso wie langlaufende Bildungsprogramme für Funktionsträger. Schwerfällige zentrale Personalentwicklungsabteilungen sind bereits heute oft schon überflüssig, outgesourced oder abgebaut.

Deshalb wird sich der Mitarbeiter, der seinen Marktwert erhalten will, an den künftigen Anforderungen der Unternehmen ausrichten müssen, wenn er Arbeitsplatzbesitzer bleiben will.

Nun sind die Mitarbeiter keine professionellen Personalentwickler und Weiterbildungsexperten. Hier wird ein deutlicher Wandel im Selbstverständnis der unternehmensinternen Zentralabteilungen und bei den Führungskräften erfolgen: Mitarbeiter fragen Beratung und persönliches Coaching intern oder unternehmensextern nach und sind auch bereit dafür selbst zu zahlen. Es geht ja um ihren eigenen Marktwert.

So trifft ein neues Qualifizierungsinteresse auf geänderte Qualifizierungsangebote und -Dienstleistungen des Unternehmens. Mitarbeiter befinden sich in der Rolle der internen Selbstständigen und die Führungskräfte sind in einer neuen Rolle als Berater gefragt.

PARTS [1](#) [2](#) [3](#)

(c) 2002 Otto S. Wilkening,
wilkening@tec-consulting.com,
tec-consulting.com,
München, & Johannes Doms, Hipp GmbH & Co.
Produktion KG Pfaffenhofen

 **LEGAmedia**
TOP www.legamedia.net

 NEWSLETTER ABONNIEREN



 SEITE DRUCKEN

 SEITE VERSENDEN

 NEUE SUCHE





>SEARCH

Keyword

>FREE NEWSLETTER

E-Mail

■ LEGA news

Recht aktuell

■ LEGA practice

Recht & Praxis

> Übersicht

> Arbeitsrecht

> Ausland

> M&A/Corp. Finance

> Gesellschaftsrecht

> Copyright

> Immobilien/Bau

> Insolvenz

> IT-Recht/ECommerce

> IT-Rechtsprechung

> Media/Entertainment

> Mediation

> Steuern

> Umwelt

> Wettbewerb

> Zivilrecht

> Sonstiges

■ LEGA m@ll

Business & Marketing

> Fachbeiträge

> Bücher & GD-ROMs

> Software-Tests

> Anwaltssoftware

■ LEGA store

Ihr Shopping-Bereich

Marketing-, Internet- und Print-Produkte für Kanzleien.

■ LEGA education

Universität & Karriere

> Ausbildung

> Karriere

> Links

■ LEGA find

Lexika & Tools

> LEGAnews

> LEXicon

> ShortLEX

> ShortFACTS

> LEGAtools

■ LochLEX

Spaß & mehr

> Beiträge

> Comic-Strip

> Info: Wer sind wir?

> Who are we?

> Qui sommes-nous?

> Autoren

> Content-Partner

Anzeige

NEU IM KINO!

historias minimas

h.O.T.S.T.O.R.Y

LEGA practice

Intell. Property / Gew. Rechtsschutz

Europäische Biotechnologie-Richtlinie

► Rechts-sicherheit für bio-technologische Erfindungen

III Michaela Elbel (KNAUTHE EGGERS)

Die neue gesetzliche Regelung, die Änderungen des

> LEGA m@ll > Articles > Business

<BUSINESS>

November 2002

Wie Mitarbeiter zu Projektmanagern werden PARTS 1 2 3

Trendunternehmen auf dem Weg

Worauf Arbeitsplatzbesitzer Wert legen sollten

Die Mitarbeiter, die sich selbst um ihre eigene Qualifizierung kümmern wollen, benötigen Orientierung über Schlüsselqualifikationen, um die nach-gefragte Flexibilität, Effektivität und Selbststeuerung auszubauen. Unter dem Qualifikationsszenario "Jeder Mitarbeiter als qualifizierter Projekt-Manager" wird die Projektkompetenz zur zentralen Schlüsselqualifikation der nächsten Jahre.

Was Mitarbeiter und Führungskräfte beim Entwicklungs-Coaching künftig klären sollten:

Prozesskenntnisse ausbauen

Bedingt durch den Geschwindigkeits- und Flexibilitätswang der Unternehmen werden Mitarbeiter benötigt, die die zu bewältigenden Geschäftsprozesse selbständig steuern und gestalten können.

<Der Bereich der Prozess-Steuerung und des Prozessmanagements fängt bereits auf der unteren Ebene der persönlichen Selbstorganisation und Arbeitsmethodik an.>

Der Bereich der Prozess-Steuerung und des Prozessmanagements fängt bereits auf der unteren Ebene der persönlichen Selbstorganisation und Arbeitsmethodik an und geht weiter über die Moderation von Teamarbeit zur Koordination und Steuerung von eigenen Projekten. Das Instrumentarium kommt aus kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und der Problemlösungsmethodik.

Wissenserweiterung durch selbstgesteuertes Lernen (und

auch das Entlernen überholter Verhaltensweisen) als Arbeitsplatzbesitzer sicher zu stellen, wird eine zentrale Aufgabe jedes Mitarbeiters sein. Nicht das jeweilige Wissen zählt, sondern die Fähigkeit sich das projektrelevante Know-how in Datenbanken zu besorgen und zu nutzen, ist die Schlüsselqualifikation des Knowledge-Workers.

Die Attraktivität wird erhöht durch die Anreicherung mit Zusatznutzen, der für andere Projektbeteiligte dann kompetent bereitgestellt wird. Ein Arbeitsplatz-Owner muss in der Lage sein aus vorhandenem Wissen echte Werte zu schöpfen und nutzbringend dem Projekt zur Verfügung zu stellen. Der Weg für Selbstqualifizierung, besonders im Projektteam, ist dadurch vorgezeichnet.

Projektmanager werden

Mitarbeiter werden vermehrt selbst-verantwortlich Aufgaben übernehmen und ihre Projekte bis zur Zielerreichung als Projektverantwortliche steuern lernen. So werden aus Fachleuten Projektleiter, die sich selbst, das Projekt und andere Projektbeteiligte mit effektiven, strukturierten Projektmanagement-Instrumentarien steuern. Gleichzeitig sind sie auch für ihr persönliches Zeitmanagement verantwortlich.

Entlohnt werden die erreichten Ziele! Zielvereinbarungssysteme, die an die direkte Entlohnung gekoppelt sind, (für einzelne und Projektteams) erleben eine Hochkonjunktur.

Leistungsfähige Mitarbeiter sind Meister in der Akquisition von Aufträgen, der Mitgestaltung von Projektzielen, dem Abschluss von lukrativen Kontrakten, der effektiven Leitung von Kick-Off-Meetings, der Projektplanung, der methodischen Projektsteuerung und der Ergebnissicherung mit sofortigem Projektlernen zur Steigerung der eigenen Wissens- und Marktkompetenz. Mitarbeiter, die künftige angebotene Aufgaben effektiv bewältigen wollen, müssen sich in den Grundinstrumentarien des Projektmanagements qualifizieren.

Problemlösungsmethodik ausbauen

Mitarbeiter als selbstverantwortliche Projektsteuerer werden besonders für innovative Aufgaben benötigt, da Routinetätigkeiten

This page sponsored by
FILMWEB
VERLEIHAGENTUR

The Authors

Otto S. Wilkening ist Berater der tec consulting.com in München.
> WEBSITE
E-MAIL

Johannes Doms ist Mitglied der Geschäftsleitung der Hipp GmbH & Co. Produktion KG Pfaffenhofen.

Anzeige



LEGA related



Business

Wallace Collins
The future in home entertainment technology

The Wizard of Toyz

(11/2003)

Internet

Wilfred Dolfmsa
Music in a digital maelstrom

Strike up the Band!

(Does Britney Spears Really Have to Write a Book?)

Muziek in een Digitale Maalstrom

Strike up the Band!

(Britney Spears schrijft een boek?)

(5/2003)

M&A & Corporate Finance

Michael Tigges (Tigges Rechtsanwältin)

Venture-Capital-Beteiligungsverträge

Matchmaker, Matchmaker

(1/2003)

Internet

Wolfram Viefhues

Teure Überraschung beim Gang ins Internet

0190... Vorsicht Falle

(1/2003)

LEGA win



Ingrid Noll
Rabenbrüder

Anzeigen

Richtig vertreten mit M-net!

Ihr Sozium im Bereich Telekommunikation
m-net.de

Bilanzbuchhalter und Controller

Fachinformationen, Fallbeispiele und Praxistipps für das ganze Aufgabenspektrum im Rechnungswesen
C.H.Beck: bc-online.de

Kino: Wilbur Wants To Kill Himself

KINOWELT und Otfilm präsentieren die neue Tragikomödie von Lone Scherfig
wilbur-derfilm.de

Steuerberater-Hotline

Telefonische Steuerberatung zu Fragen zur Einkommensteuererklärung und zur Lohnsteuer.
Steuerberater-Hotline

Ihre Werbung hier!

Textanzeigen bei LEGAm - schon ab 30 Euro für 10.000 Aufrufe!
legamedia.net/ads

Patentrechts in Deutschland mit sich bringt, soll für biotechnologische Erfindungen eine EU-weite Rechtssicherheit bewirken sowie Investitionen und Innovationen in dieser Zukunftstechnologie fördern. [\[more\]](#)

LEGA ware

Anwaltsoftware

Office-Programme sind zu wenig auf den Anwalt zugeschnitten. Entsprechend viele Anbieter von Anwaltsoftware gibt es. Aber wie vergleichen? Mit unseren Tabellen!

- ▶ **Anbieter**
- ▶ **Programmnamen**

noch stärker automatisiert werden. Hierzu gehören als Basisfertigkeiten der Umgang mit kollaborativen Werkzeugen wie Kreativ-Tools, Mindmaps und effektiven Kommunikationstechniken sowie persönlichem/ projektorientiertem Datenbank-Management.



Selbststeuerung und Selbstorganisation beherrschen

Mitarbeiter werden verstärkt lernen sich dem enorm wachsenden Speed-Management anzupassen, sowohl beim Informationsmanagement, bei körperlichen/mentalenen Voraussetzungen und beim Erwerb/der Erweiterung eigenen Wissens.

Kommunikationskompetenz und Wissensmanagement

Im Informationszeitalter entscheiden die Fähigkeiten der Mitarbeiter, Wissen zu erwerben, zu pflegen und wieder zu verteilen über den Arbeitserfolg. Dazu wird eine Qualifizierung beim Informationsaustausch zwischen den Projektarbeitern und Experten (face-to-face) und der Austausch über Netzwerke und technische Netze (remote) auszubauen sein. Das hierzu ebenfalls als Grundfähigkeiten entsprechende Fremdsprachenkenntnisse und Internet-Erfahrungen stehen, ist selbstverständlich.

Eigene Ideendatenbanken (Mindmanagement) ersetzen den Zettelkasten, Chatrooms mit Kollegen den zufälligen Ideenaustausch auf dem Korridor und Think-Tanks per Internet die Qualifizierung auf regionalen Tagungen. Der Wissensarbeiter nutzt und pflegt aus Eigeninteresse unternehmensinterne Wissensbasen. Wissensmanagement erfordert neben Know-how ebenfalls Know-why und Know-what.

Gestaltungstrends in effektiven Unternehmen

LEGA Tips an die Leader:



Mitarbeiter-Qualifizierung wandert verstärkt in Projekte und wird in die Mitarbeiterverantwortung übergeben. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, als innerbetriebliche Selbstständige ihren Marktwert auszubauen und sich dafür außerhalb der Projektzeit (in der Freizeit) weiter- oder neu zu qualifizieren, kommt diesem entgegen.

Selbstständige Mitarbeiter erwarten vom Unternehmen einen geeigneten Ausbau der eigenen technologischen Infrastruktur (Knowledge-Management und IT-Strukturen), deren Pflege und eine persönliche Beratungsinstanz, zur persönlichen Weiterentwicklung und technologischer Kompetenzaufbau (auch diese Dienstleistung wird der neue Selbstständige dem Unternehmen gern kompensieren). Die Aufgabe heißt Projektstrukturen und Wissensbasen im Unternehmen ausbauen.

LEGA Tips an die Führungskräfte:



Vorausschauenden Führungskräfte haben bei sich selbst durch den verstärkten Einsatz technischer Assistenz und IT-Nutzung die Voraussetzungen für die sich verstärkenden Rollenverschiebungen geschaffen: Arbeitseffektivität steigern, um selbst Zeit zugewinnen für Beratung und Coaching der Mitarbeiter. Führungskräfte werden die Stärken des neuen Projektmanagements mit nutzen, um sich zeitlich von delegierbaren Projektaufgaben zu entlasten. Dazu ist neben der Coaching-Kompetenz die Projektauftraggeber-Rolle stärker wahrzunehmen. Die Aufgabe heißt Beratung der Mitarbeiter als unternehmensinterne Selbstständige.

LEGA Tips an die Mitarbeiter:

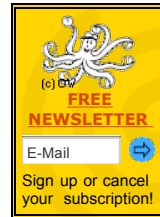


Besitzer der interessanten Arbeitsplätze (und Praktikakquisiteure) lassen sich frühzeitig beraten und coachen, um durch selbstgesteuerte permanente Qualifizierung den eigenen unternehmensinternen Marktwert hoch zu halten. Da Mitarbeiter immer damit rechnen müssen, nach dem Projektende wieder ganz selbstständig sein zu können, werden sie ihr Interesse auch auf den öffentlichen Marktwert ihres Wissens (Wissensbörsen, Jobbörsen, Netzwerker-Verzeichnisse, Veröffentlichungen und öffentliche Auftritte etc.) legen und die ständige Anpassung ihres Wissens durch

dreimal das Buch "Rabenbrüder" von Ingrid Noll (Diogenes 2003). [> mehr](#)

LEGA toons

Check out the latest **TURTLE TALES** comic strip by Oliver Weiss at [LochLEX](#). [>NEW LEGA toon](#)



Erfahrungsaustausch (Online-Netzwerke und persönliche vertrauensvolle kollegiale Circle forcieren. Bei weltweiten Arbeitsmärkten gilt auch weltweite Orientierung und Austausch zu Erhaltung des Mitarbeiter-Marktwertes. Die Herausforderung heißt: als Selbstständiger denken und als Projektmanager arbeiten.

Die Vision des selbstständigen Mitarbeiters in der Rolle von kompetenten und flexiblen Projektmanagern ist bereits heute bei ersten Trend-Unternehmen realisiert.

PARTS [1](#) [2](#) [3](#)

(c) 2002 Otto S. Wilkening,
wilkening@tec-consulting.com,
tec-consulting.com,
München, & Johannes Doms, Hipp GmbH & Co.
Produktion KG Pfaffenhofen

 **LEGAmedia**
TOP www.legamedia.net

 NEWSLETTER ABONNIEREN



 SEITE DRUCKEN

 SEITE VERSENDEN

 NEUE SUCHE



LEGAmedia
Juristische Online-
Zeitschrift für die
Praxis

[LEGApractice](#) | [LEGAnews](#) | [LEGAm@ll](#) | [LEGAstore](#) | [LEGAeducation](#) | [LochLEX](#)
[LEGAFind](#) | [Column](#) | [LEXicon](#) | [ShortFACTS](#) | [LEGAtools](#) | [Newsletter](#) | [LEGAwin](#)
[Partners](#) | [Authors](#) | [Search](#) | [Werbung & Mediadaten](#) | [Press](#) | [Info & Impressum](#)
[Disclaimer & Copyright](#) | info@legamedia.net | www.legamedia.net
>>> [Diese Seite ausdrucken](#) | [Print this page](#) <<<