

management forum  
wiesbaden  
informiert  
8. Newsletter Februar 2023



---

*„Jede Zeit hat ihre Aufgabe, und durch die Lösung derselben rückt die Menschheit weiter.“  
Heinrich Heine*

Liebe/r Max,

nun hat das Jahr 2023 begonnen und gemäß dem o.a. Zitat von Heinrich Heine werden wir alle wieder einen Beitrag leisten, um mit unseren Lösungen Menschen zu entwickeln.

Auch das management forum wiesbaden bietet hierzu Weiterbildungs- und Beratungsangebote an. Diesmal legen wir im neuen Newsletter die Schwerpunkte auf die Themen Stress & Resilienz, die Bedeutung der Mitarbeiterjahresgespräche und Sprints.

Viel Spaß bei der Lektüre!

Wolfgang Schmidt und Team

## Unternehmensstrategien – und ihre Bedeutung im Mitarbeiterjahresgespräch

Zurzeit finden in vielen Unternehmen wieder die Mitarbeiterjahresgespräche statt. Im Laufe eines Jahres ist es eines der wichtigsten Instrumente für Führungskräfte, um Mitarbeitern u.a. eine Rückmeldung zu der Arbeitsweise im vergangenen Jahr zu geben und daraus ...

Weiterlesen

## Was ist eigentlich ein Sprint?

Ein wichtiger Bestandteil in der Arbeit von agilen Teams sind die sogenannten Sprints. Eine Definition besagt: Ein Sprint ist ein kurzer, fest definierter Zeitraum, in dem ein Team ein bestimmtes Arbeitskontingent erledigt. Sprints sind eng mit der Methode „Scrum“ ...

Weiterlesen

## Unsere Seminar-Angebote 2023

- **Coachingausbildung** - Start am 24. März 2023 und am 20. September 2023
- **2-Tages-Seminar "Agiles Arbeiten"** am 25./26. Mai 2023
- **Ausbildung zum Teamcoach** - Start am 02./03. November 2023
- **Curriculum - Führung auf Augenhöhe 2023...**

Weiterlesen

## Stress und Resilienz

(Zu) viele Aufgaben, das Warten auf überfällige Zuarbeiten, stetiger Termindruck und zusätzlich die Übernahme einer Urlaubsvertretung können uns in Situationen versetzen, denen wir scheinbar ausgeliefert sind - Stress entsteht! ...

Weiterlesen

*"...die Trainer Wolfgang Schmidt und Felix Krum haben mich und mein Unternehmen sehr erfolgreich bei der Entwicklung unserer Führungskräfte unterstützt. Die professionelle und sehr angenehme Arbeitsweise der beiden hat immer eine sehr hohe Akzeptanz bei allen Teilnehmern unserer Trainings und Workshops, was zu einer hohen erfolgreichen Lernkurve führt..."*

*Marco Horbach*

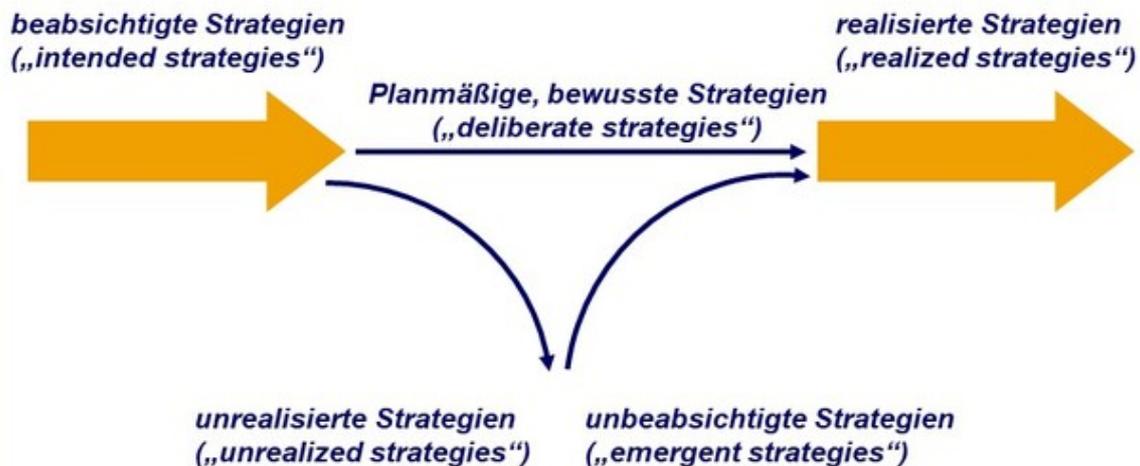
## Unternehmensstrategien – und ihre Bedeutung im Mitarbeiterjahresgespräch

Zurzeit finden in vielen Unternehmen wieder die Mitarbeiterjahresgespräche statt. Im Laufe eines Jahres ist es eines der wichtigsten Instrumente für Führungskräfte, um Mitarbeitern u.a. eine Rückmeldung zu der Arbeitsweise im vergangenen Jahr zu geben und daraus resultierend über die Weiterentwicklung des Mitarbeiters zu sprechen.

In vielen Unternehmen wird dabei auch über die strategischen Jahresziele des Unternehmens gesprochen. Ein Klassiker in der Literatur der Strategieberatung ist Henry Mintzberg. Er macht darauf aufmerksam, dass in vielen Unternehmen nicht unbedingt ein klassisches Strategieverständnis, also einer „Strategie als Plan“, vorliegt. Dazu müsste es stabile, planbare Umweltentwicklungen geben, die jedoch nur selten vorliegen.

Strategie als Plan („plan“)	Das klassische Strategieverständnis eines rationalen Maßnahmenplans ist nach Auffassung von Mintzberg nur selten und nur unter Vorliegen einer Reihe von Bedingungen (bspw. stabile, planbare Umweltentwicklungen) sinnvoll.
Strategie als List („ploy“)	Im Sinne einer „Kriegslist“ nehmen Strategien oft den Charakter von spontanen, taktischen Maßnahmen an, mit denen Konkurrenten überrascht werden.
Strategie als Muster („pattern“)	Eine Strategie entwickelt sich unbeabsichtigt aus dem Handeln und den Entscheidungen der Unternehmung heraus. Sie entstehen eher zufällig und sind erst ex post erkennbar; und zwar dann, wenn sich ein konsistentes Muster in den Entscheidungen der Unternehmungen abzeichnet.
Strategie als Positionierung („position“)	Strategien beschränken sich häufig auf eine Positionierung der Unternehmung zu ihrer Umwelt. Eine wettbewerbsfähige Position kann sowohl geplant angestrebt als auch eher zufällig - z.B. durch Konkurrentenfehler - erreicht werden.
Strategie als Denkhaltung („perspective“)	Eine Strategie kann lediglich als eine Denkhaltung in den Köpfen des Managements verankert sein. Diese Strategie wird weder schriftlich festgehalten noch explizit kommuniziert, sondern sie stellt ein gemeinsam geteiltes Einstellungsmuster des Managements dar, das das strategische Verhalten der Unternehmung maßgeblich beeinflusst.

Umso bedeutender ist sein Hinweis, dass es auch bei beabsichtigten und vereinbarten Strategien dazu kommt, dass diese nicht umgesetzt werden („unrealized strategies“). Die letztendlich realisierten Strategien sind für ihn die Summe aus zum Teil planmäßig bewussten Strategien („deliberate strategies“) und auch unbeabsichtigten Strategien („emergent strategies“).



Quelle: In Anlehnung an Mintzberg 1978

Für mich kommt es gerade im Kontext des Mitarbeiterjahresgesprächs darauf an, dass Führungskräfte bei der Ableitung von Zielen aus den strategischen Jahreszielen bewusst kommunizieren, dass diese Ziele unterjährig einer regelmäßigen Überprüfung unterzogen werden müssen. Wer also Ziele „smart“ vereinbart, sollte regelmäßige Meilensteine vereinbaren, wo Führungskraft und Mitarbeiter:in sich über das Thema der „strategischen Ziele des Unternehmens“ austauschen. Damit kann immer die Option einer möglichen Veränderung besprochen werden und der/die Mitarbeiter:in wird mitgenommen bei einer möglichen Kursänderung des Unternehmens.



## Unsere Seminar-Angebote 2023

- **Coachingausbildung** - Start am 24. März 2023 und am 20. September 2023
- **2-Tages-Seminar "Agiles Arbeiten"** am 25./26. Mai 2023
- **Ausbildung zum Teamcoach** - Start am 02./03. November 2023

- **Curriculum - Führung auf Augenhöhe 2023**

Die Module sind einzeln oder als gesamtes Curriculum buchbar!

Modul 1: Vom Kollegen zum Teamlead am 28./29. März 2023

Modul 2: Systemisch führen und kommunizieren am 03./04. Mai 2023

Modul 3: Teams entwickeln und führen am 20./21. Juni 2023 :

Modul 4: Konflikte annehmen und lösen am 12./13. September 2023

Hier kannst Du Dir einen Überblick über die noch freien Plätze in unseren Aus- und Weiterbildungen verschaffen!

freie  
Plätze

---

## Was ist eigentlich ein Sprint?

Ein wichtiger Bestandteil in der Arbeit von agilen Teams sind die sogenannten Sprints. Eine Definition besagt: Ein Sprint ist ein kurzer, fest definierter Zeitraum, in dem ein Team ein bestimmtes Arbeitskontingent erledigt. Sprints sind eng mit der Methode „Scrum“ verknüpft. Kurz gefasst handelt es sich bei einem Sprint um immer wiederkehrende Phasen, in denen ein Produkt entwickelt und verbessert wird bis zur Fertigstellung des Produkts. Die Länge der jeweiligen Sprintphasen werden vom Team festgelegt und betragen in der Regel zwischen 2 und 4 Wochen. Ziel von Sprints ist es, in möglichst kurzer Zeit qualitativ hochwertige Produkte fertigzustellen und durch regelmäßigen kommunikativen Austausch flexibler zu sein sowie Zwischenergebnisse produktiv zu nutzen. Fehler und Probleme können zeitnah beseitigt werden und sind schneller erkennbar. Wird ein Sprint näher angeschaut, so besteht dieser aus mehreren Phasen, welche jeweils fest vorgeschriebene Zeitrahmen und Abläufe haben. Ein Sprint beinhaltet Sprint Planning, Sprint Execution, Sprint Review und Sprint Retrospektive. Dabei finden alle 4 Phasen regelmäßig und immer wiederkehrend statt und sind alle durch ein Zeitraster begrenzt, welches nicht überschritten werden sollte (alles was in der Zeit nicht geschafft wird, wird im nächsten Sprint priorisiert). Es finden alle Phasen immer zur gleichen Zeit und i.d. R. am selben Ort statt.

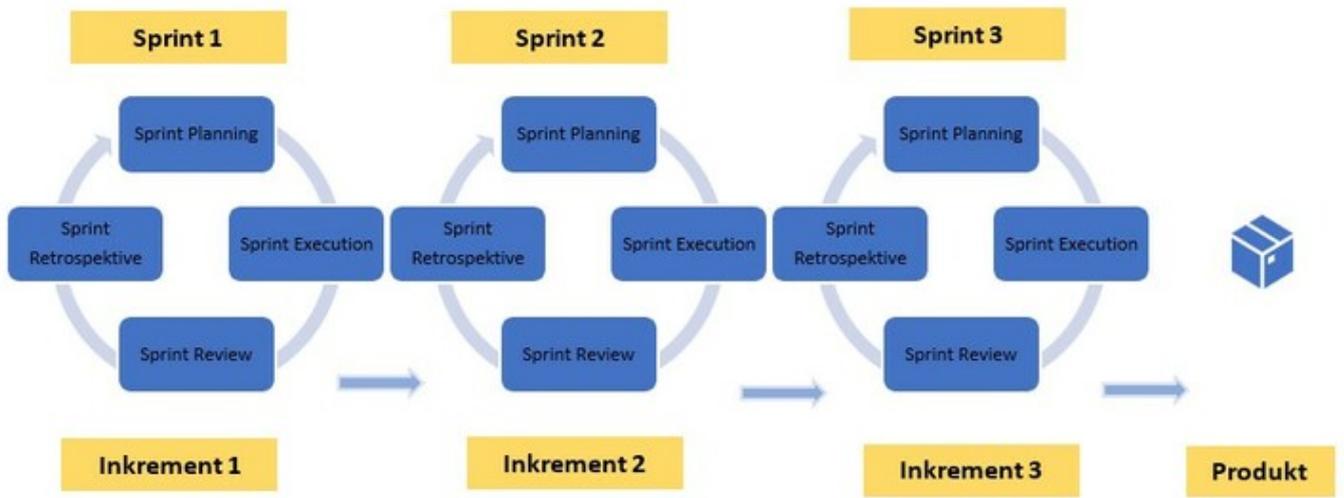
Für das Sprint Planning wird das gesamte Team benötigt. Dabei handelt es sich um die Planungsphase des Sprints in welcher besprochen und festgelegt wird, was in dieser Sprintphase umgesetzt werden soll, wie es umgesetzt werden soll und was das Sprint-Ziel ist. Bei der Formulierung des Sprint-Ziels ist es wichtig, dem Stakeholder oder Kunden den Nutzen des Sprints transparent darzustellen. Bei einem 4-wöchigen Sprint beträgt die Besprechungszeit maximal 8 Stunden. Eine weitere Planungsphase findet nicht mehr statt, erst im neuen Sprint.

Bei der Sprint Execution handelt es sich um die Entwicklungsphase bzw. Umsetzungsphase des Produkts in welcher das Team selbstorganisiert arbeitet. Diese Phase wird durch sogenannte Dailys (tägliche kurze Treffen) und Task Boards unterstützt. Dabei soll das Team ein auslieferungsfähiges Teil des Produktes (Inkrement) fertigstellen. Das zu produzierende Produkt wird durch eine Definition festgelegt, diese Definition beinhaltet die Beschreibung, wann das Inkrement fertig ist sowie Qualitäts- und Abnahmekriterien.

Nach der Entwicklungsarbeit findet ein Sprint Review statt. Dieses zeigt den neusten Stand des entwickelten Inkrements. Das Review dient dazu, die wichtigsten Ergebnisse zu präsentieren, zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Dabei ist es wichtig, dass Stakeholder anwesend sind und Feedback geben. Dieses Input ist wichtig für den nächsten Sprint und wird in der nächsten Planungsphase ein wichtiger Bestandteil sein.

Die letzte Phase des Sprints stellt die Retrospektive dar. Diese dient zur allgemeinen Verbesserung des Teams und um organisatorische, strukturelle Entwicklungsprozesse zu verbessern. Dabei legt das Team mindestens einen Punkt fest, welcher im nächsten Sprint verbessert und umgesetzt werden soll. In dieser letzten Phase sind Moderations- und Coachingfähigkeiten von Vorteil, um z. B. zu besprechen was gut war, was gelernt wurde sowie was verbesserungswürdig ist.

Anschließend beginnt der neue Sprint.



## Stress und Resilienz

(Zu) viele Aufgaben, das Warten auf überfällige Zuarbeiten, stetiger Termindruck und zusätzlich die Übernahme einer Urlaubsvertretung können uns in Situationen versetzen, denen wir scheinbar ausgeliefert sind - Stress entsteht!

Die richtigen Prioritäten zu setzen fällt dabei häufig schwer, da vieles auf den ersten Blick die gleiche Wertigkeit besitzt.

Daher nutzen wir die kostbare Zeit meistens nicht mehr dazu, um uns Gedanken über das weitere Vorgehen zu machen, sondern tendieren dazu, alles zeitgleich zu erledigen oder nur noch das zu bearbeiten, was als nächstes abgeschlossen werden muss.

Hält dieser Zustand an, können Erschöpfungserscheinungen entstehen - Muskelverspannungen, Kopfschmerzen, eine niedrigere Reizschwelle, Müdigkeit, Schlafstörungen und Konzentrationsschwierigkeiten sind meist die Folgen.

„Doch warum beobachte ich bei Anderen in gleichen Situationen deutlich weniger Stress? Scheinbar gelingt es ihnen anders mit diesen Themen umzugehen.“ Das ist richtig, denn Stress ist eine individuelle Wahrnehmung und daher von Mensch zu Mensch verschieden. Ob es zu Stress kommt oder nicht hängt davon ab, wie wir Situationen für uns bewerten. Sind sie herausfordernd und fehlen uns Ressourcen, um ihnen zu begegnen, lösen sie Stress aus. Schätzen wir die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen allerdings als ausreichend ein (z.B. Zeitmanagementfähigkeit), bleiben wir entspannt. Häufig hilft uns dabei die richtige Priorisierung der Aufgaben, aufgeschlüsselt nach Wichtigkeit UND Dringlichkeit. Wenn es uns gelingt die Reihenfolge der Themen zu bestimmen, gelingt meist auch die fokussierte Bündelung der Ressourcen und damit das Manövrieren durch diese herausfordernde Zeiten.



© 2023 management forum wiesbaden, All rights reserved.  
management forum wiesbaden, Vogelsangstraße 18, 65207 Wiesbaden  
[www.mafowi.de](http://www.mafowi.de)

Webansicht  
Newsletter weiterempfehlen  
Newsletter abbestellen