



Kompetenzfelder des Managements



2. Semester

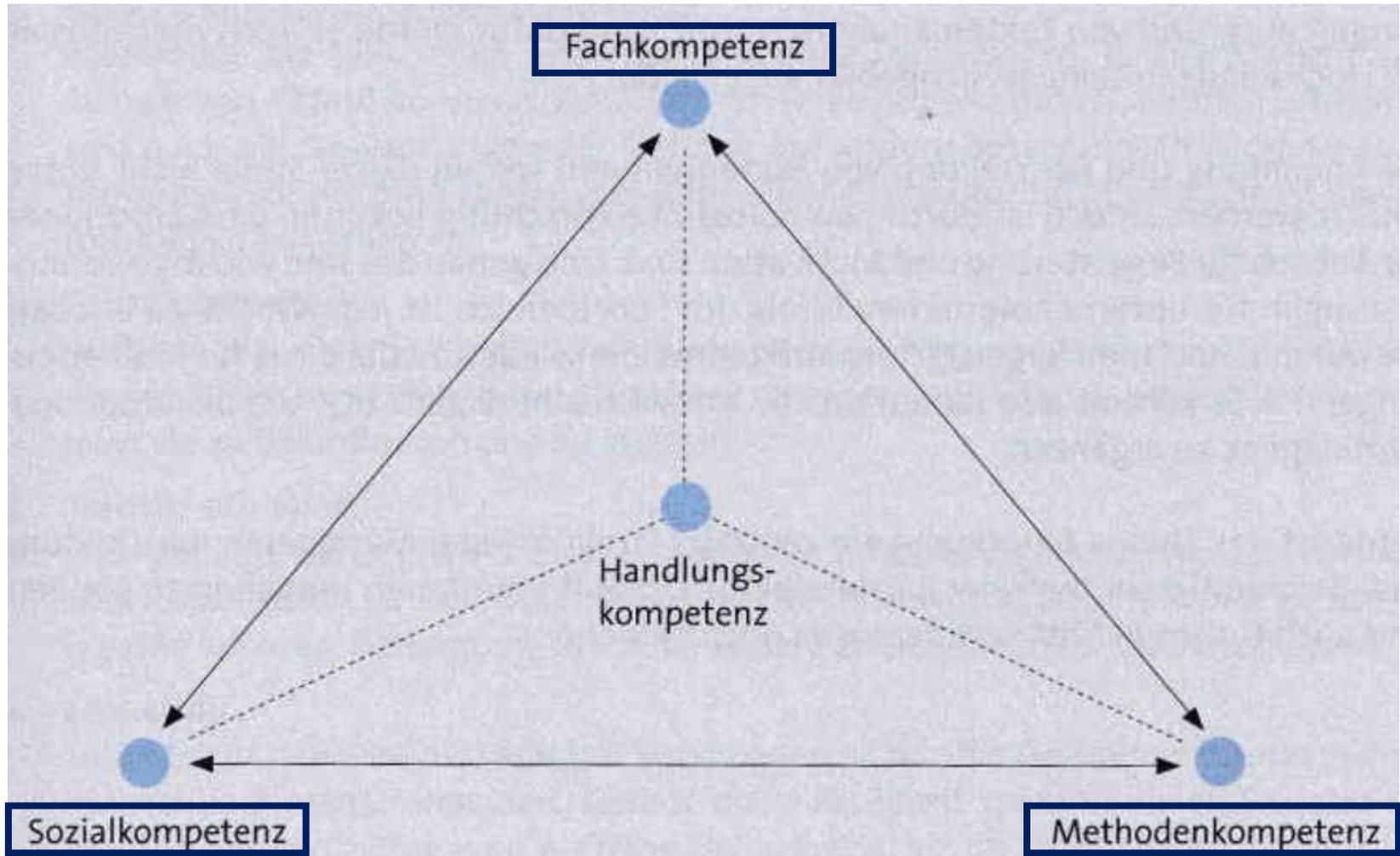
Bachelorstudiengang Nachhaltige Ökonomie und Management

Teilleistung im Modul Managementkompetenzen (2 SWS / 2 ECTS)

Sommersemester 2025



Kompetenzfelder



Quelle: eigen Darstellung, in Anlehnung an Wicher (2015), S. 19



Bei der Methodenkompetenz geht es darum, vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen auch systematisch im Arbeitsalltag zur konkreten Problemlösung anwenden zu können. Zur Methodenkompetenz gehören beispielsweise:

- persönliche Arbeitstechniken (z. B. Zeitmanagement)
- Kreativitätstechniken
- ganzheitliches/vernetztes Denken
- Entscheidungsfindung
- Selbstorganisation.



Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & Kreativität

5. Stress- & Zeitmanagement



Der Arbeitsalltag führt häufig zu Überlastungen, die sich durch Gereiztheit, Hektik und Nervosität erkennbar machen und die durch eine Vielzahl von Faktoren bestimmt werden. Im Allgemeinen wird eine solche Situation mit dem Wort **Stress** umschrieben. Dabei wird dieser Begriff häufig sehr undifferenziert verwendet, sodass man von Freizeitstress, Arbeitsstress, Prüfungsstress usw. spricht.



Der Begriff Stress

Zunächst gilt es zu klären, was Stress überhaupt ist. Dieser Begriff kommt aus dem Englischen und wurde ursprünglich dafür verwendet, Verzerrungen von Materialien (Metall oder Glas) zu beschreiben. 1950 wurde der Begriff von dem Mediziner *Hans Selye* in die Medizin und Psychologie eingeführt und fortan auf den Menschen übertragen, der aus dem Gleichgewicht gerät, wenn er körperlich und/oder seelisch unter Druck steht. Wichtig ist hier die Anmerkung, dass Stress nicht die Ursache ist, sondern der **Zustand**, in dem eine betroffene Person sich befindet. Die Ursachen für Stress nennt man **Stressoren** (*Vössing, 2014*).



Mögliche und typische **Stressoren im Arbeitsleben** können sein:

- ▶ Termindruck
- ▶ Zeitnot
- ▶ Konflikte mit Mitarbeitern und Vorgesetzten
- ▶ Ärger mit Kunden und Lieferanten
- ▶ Konkurrenzkampf mit Kollegen
- ▶ Kritik an Arbeitsergebnissen
- ▶ schlechtes Betriebsklima.



- ▶ Beziehungsprobleme
- ▶ Ärger mit den Kindern (z. B. Schulprobleme)
- ▶ ärztliche Untersuchungen/Krankheit
- ▶ Krankheit und Alter der Eltern (die gepflegt werden müssen).

Häufig führt dieser Stress dann zu Angststörungen, Bluthochdruck, Kopfschmerzen und Magen-Darm-Erkrankungen. Aus Managementsicht kommt hinzu, dass ein Mitarbeiter seine Aufgaben irgendwann nicht mehr sorgfältig erfüllen kann, was den Stress dann wiederum erhöht. Oft steht am Ende ein Burn-out.



Umgang mit Stresssituationen

Damit es erst gar nicht so weit kommt, sollte jeder Mensch sich rechtzeitig damit auseinandersetzen, wie man mit **Stresssituationen** umgehen kann und diese bewältigt. Das gilt ganz besonders für Führungskräfte, für die es immer wieder Situationen gibt, die Stresscharakter haben und die dennoch bewältigt werden müssen. Gleichzeitig ist eine Führungskraft aber auch für die Mitarbeiter verantwortlich und sollte dafür sorgen, dass der Stresspegel in dem zu verantwortenden Bereich nicht zu stark steigt. An dieser Stelle muss jedoch auch gesagt werden, dass Stress immer individuell zu interpretieren ist, da jeder Mensch mit Belastungen anders umgeht.



Der Stress als Antwort (Aktivierung) auf äußere Einflüsse (Stressoren) ist aus biologischer Sicht durchaus sinnvoll und von der Natur (Evolution) so vorgesehen. Um dem eigenen Stress begegnen zu können, muss man wissen, wie der **Stressmechanismus** funktioniert.

Im Laufe der Evolution sicherte der Stressmechanismus das Überleben des Menschen. Wenn Gefahr droht, entwickelt der Mensch eine immense Kraft. Die Nebennieren schießen Adrenalin ins Blut, wodurch die Tätigkeit des Sympathikus-Nervs gesteigert wird. Das wiederum hat zur Folge, dass in den Muskeln und im Hirn **Energien** freigesetzt und alle Reserven im Körper aktiviert werden. In dieser Situation steigern sich Puls, Blutdruck und Atemfrequenz, wohingegen im Magen-Darm Bereich die Verdauungsarbeit eingestellt wird. Jetzt ist der Mensch **kampf- und fluchtbereit**.



Hier kommt es vorrangig darauf an, seinen beruflichen und privaten Alltag zu analysieren, um mögliche Stressoren herauszufiltern. Es sei nochmals daran erinnert, dass Stress ein **individuelles Phänomen** ist, das von jedem unterschiedlich empfunden wird und für das jeder unterschiedliche Stressoren aufweist.

Beispiele

Während beispielsweise die eine Führungskraft häufige Dienstreisen als Belastung empfindet, ist das häufige Reisen für die andere Führungskraft eine willkommene Abwechslung, die Spaß macht. Ähnliches gilt für das Autofahren. Für den einen ist es mit Hektik und Anstrengung verbunden, für den anderen dagegen pure Erholung.



- ▶ Man ist gelangweilt und unmotiviert.
- ▶ Obwohl die Aufgaben nicht schwer sind, macht man Fehler.
- ▶ Man fühlt sich unwohl.
- ▶ Man flüchtet in Ersatzhandlungen (Kaffeetrinken, Rauchen, Klatschen mit Kollegen).



- ▶ Man bekommt die Arbeit nicht in den Griff (Zeitproblem, Komplexität der Aufgaben).
- ▶ Man handelt planlos und ist deshalb überaktiv.
- ▶ Man ist lustlos und resigniert.
- ▶ Man macht Fehler.



- ▶ Man fühlt sich wohl.
- ▶ Die Arbeit macht Spaß.
- ▶ Probleme werden als Herausforderung gesehen.
- ▶ Man fühlt sich leicht angespannt und kann sich dann auch entspannen.
- ▶ Die Arbeitsgerbnisse sind gut und motivieren.



- ▶ Drogenkonsum
- ▶ Gesundheitsschäden
- ▶ Konflikte mit Mitarbeitern, Kollegen oder im familiären Bereich
- ▶ Mobbing
- ▶ Burn-out
- ▶ sinkende Qualität der Arbeitsergebnisse
- ▶ mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen.



Aufgaben des Stressmanagements

Wichtig im Zusammenhang mit dem Problembereich Stress ist es, damit richtig umzugehen. Dazu müssen sowohl das Unternehmen als auch der Mitarbeiter selbst ihre Beiträge leisten. In Wissenschaft, Forschung und auch in der Praxis wurden im letzten Jahrzehnt in diesem Zusammenhang Begriffe etabliert wie **Glückforschung, Resilienz, betriebliches Gesundheitsmanagement** und **gesundes Führen**. Die Vielzahl der Publikationen und Seminarangebote zu dieser Thematik zeigt, welche Bedeutung das Thema in den Unternehmen mittlerweile hat.



Hier geht es in erster Stelle darum, was ein Mitarbeiter selbst tun kann, um mit Stress richtig umzugehen und einen möglichen Burn-out zu vermeiden. An dieser Stelle ist es nochmals wichtig, sich zu verdeutlichen, wie sich eine (durch Stress verursachte) Spirale zum Burn-out aufbauen kann. Dies geschieht nicht plötzlich, sondern kann als ein **Prozess** gesehen werden. Je eher man in diesen Prozess eingreift, umso erfolgreicher kann man den negativen Auswirkungen begegnen oder diese erst gar nicht aufkommen lassen.

Welche Möglichkeiten gibt es, mit Stress richtig umzugehen und Burn-out zu vermeiden?

Friendly social network



Self-limitations



Reduce the noise



Exercise



Meditation

Stress Management Skills



Time Management



Sleep Habit



Healthy Diet



- **Achtsamkeit**
- **Entspannungsmethoden**
- **Coaching**
- **Zeitmanagement**
- **Ernährung und Sport**



➤ Stress als Belastungsfaktor akzeptieren

Verantwortungsvolle Unternehmen haben die Problematik erkannt und zum Bestandteil ihres **Gesundheitsmanagement** gemacht. Auch entspricht es der Fürsorgepflicht des Unternehmens, sich diesem Thema proaktiv zu widmen. Allerdings zeigen Untersuchungen von Krankenkassen, die über exakte Zahlen der Krankheitsfälle durch Burn-out verfügen, dass das Thema noch nicht bei allen Unternehmen angekommen ist.



➤ Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur

In der letzten Zeit häufen sich die Veröffentlichungen und Seminarangebote zum Thema **gesundes Führen**. Damit wird unterstellt, dass es einen Zusammenhang zwischen der persönlichen Gesundheit der Mitarbeiter und der Art der Unternehmensführung gibt.

Allerdings kann die Mitarbeiterführung nicht isoliert betrachtet werden, sie ist Bestandteil des Gesamtunternehmens und damit auch ein Ausdruck der **Unternehmenskultur**. Oft ist die in einem Unternehmen gewünschte Führung durch Führungsrichtlinien vorgegeben und wird den Führungskräften in entsprechenden Seminaren vermittelt. Hier ergeben sich Ansatzpunkte, das Thema „Gesundheit und Führung“ in die Unternehmenskultur und damit in die Führungspraxis zu integrieren.



Vor dem Hintergrund der Stress- und Burn-out-Diskussion und den Problemen des demografischen Wandels hat das betriebliche Gesundheitsmanagement in den letzten Jahren eine zunehmende Bedeutung in den Unternehmen gewonnen.

Das betriebliche Gesundheitsmanagement ist ein wichtiger Beitrag im Rahmen jeder Unternehmenspolitik, die für alle Beteiligten eine **Win-Win-Situation** ist. Der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt, er ist dadurch motiviert und leistungsfähig und dieses Verhalten überträgt sich im positiven Fall auch auf sein Umfeld.



Trennung von Arbeit und Freizeit

Die Arbeitswelt des Industriezeitalters beruhte auf einer strikten **Trennung von Arbeit und Freizeit**. Diese strikte Trennung wird im heutigen Industriezeitalter immer mehr durchbrochen und oft existiert die Trennung von Arbeit und Freizeit gar nicht mehr. Erkennbar ist dies beispielsweise daran, dass durch die neuen Medien auch zu Hause oder unterwegs weiter gearbeitet werden kann. Hinzu kommt die ständige Erreichbarkeit. Gleichzeitig versuchen die Unternehmen, durch zunehmend flexible Arbeitszeiten die Bedürfnisse des Unternehmens mit den Bedürfnissen der Arbeitnehmer zu koppeln. Dies wird an der Vielzahl von Arbeitszeitmodellen deutlich, die allerdings vorwiegend in Großunternehmen anzutreffen sind.



Aber auch **neue Arbeitsmodelle** wie Job Sharing, Teilzeitarbeit und Telearbeit oder Home Office deuten an, dass sich das Verhältnis Arbeitszeit – Freizeit verändert (hat). Das muss nicht heißen, dass jetzt auch in der Freizeit gearbeitet wird. Aber die einstmaligen starren Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit werden eher aufgehoben.

Heute wird diese Problematik unter dem Stichwort **Work-Life-Balance** diskutiert. Wurde der Begriff zunächst als Modeerscheinung diffamiert, mussten die Unternehmen inzwischen erkennen, dass sie sich mit der hinter dem Begriff stehenden Problematik in Zukunft auseinandersetzen müssen. Gerade jüngere Arbeitnehmer richten ihr (Arbeits-)Leben an einer Work-Life-Balance aus (Klier, 2008).



Wichtig ist jedoch, zu erkennen, dass unter Work-Life-Balance nicht ein „Rundum-Sorglos Programm“ für Mitarbeiter verstanden werden soll. Vielmehr sollen durch eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit Unternehmensziele erreicht werden wie erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und hohe Bindungswilligkeit der Mitarbeit an das Unternehmen.

Das oberste Ziel einer Work-Life-Balance-Strategie eines Unternehmens ist es, **Rahmenbedingungen** zu schaffen, die es dem Mitarbeiter erlauben, seine privaten, kulturellen, sozialen, gesundheitlichen und familiären Interessen besser mit den beruflichen Herausforderungen abzustimmen. Diese Interessen und Herausforderungen können je nach Geschlecht und Alter sehr unterschiedlich aussehen.



Beispiele zu Work-Life-Balance

- ▶ Hilfe bei der Wohnungssuche (für neu eingestellte Mitarbeiter)
- ▶ Hilfe bei der Suche nach einer geeigneten Schule für die Kinder der Mitarbeiter
- ▶ Betriebskindergarten
- ▶ flexible Arbeitszeiten (für bestimmte Zielgruppen)
- ▶ Weiterbildungsangebote für Berufsrückkehrer (z. B. wegen Elternzeit)
- ▶ Sonderurlaub für die Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger
- ▶ Führungspositionen in Teilzeit



Zeit ist aus ökonomischer Sicht ein **knappes Gut** und somit entsprechend wertvoll. Zeit wird als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor gesehen und spielt damit in allen Unternehmen und den entsprechenden Funktionsbereichen (z. B. Logistik) eine wichtige Rolle. Umgekehrt muss der Faktor Zeit aber von Menschen gehandhabt werden und hier zeigen sich häufig Schwierigkeiten. Der permanente Zeitdruck verändert die betrieblichen Abläufe und die daran beteiligten Menschen. Bei den Themen Stress und Burn-out wird Zeit/Zeitdruck als eine der häufigsten Ursachen genannt.



- ▶ Unordnung am Arbeitsplatz und damit suchen von Unterlagen
- ▶ mangelhafte Delegation
- ▶ nicht „Nein“ sagen können
- ▶ Ablenkung im Internet
- ▶ Ablenkung durch Kollegen
- ▶ Papierkram
- ▶ fehlende Übersicht über Wichtiges und Unwichtiges
- ▶ keine Tages-/Wochenplanung
- ▶ Dinge nicht zu Ende bringen und immer wieder neu anfangen
- ▶ Perfektionismus
- ▶ unangemeldete Besucher und Telefonunterbrechungen
- ▶ keine Selbstdisziplin.



- ▶ **A**ufgaben zusammenstellen
- ▶ **L**änge der Tätigkeiten und Aufgaben abschätzen
- ▶ **P**ufferzeiten für Unvorhergesehenes einplanen
- ▶ **E**ntscheidungen treffen bezüglich Wichtigem/Unwichtigem und Prioritäten setzen
- ▶ **N**achkontrolle, um den Prozess weiterzuführen.



Vorteile:

- ▶ Man beginnt den nächsten Arbeitstag gezielter und damit entspannter.
- ▶ Man hat keine Angst, etwas vergessen zu haben (Stressauslöser).
- ▶ Man konzentriert sich auf das Wesentliche.
- ▶ Man kann gezielt Aufgaben delegieren.
- ▶ Man lernt, „Nein“ zu sagen.
- ▶ Man begegnet unvorhergesehenen Ereignissen gelassener.

Nachteile (bzw. Fehler):

- ▶ Man setzt sich Termine, aber keine Ziele.
- ▶ Man unterschätzt den Umfang von Routinetätigkeiten und Daueraufgaben.
- ▶ Man schätzt die Zeit grundsätzlich falsch ein (oft zu positiv).



Pareto-Prinzip

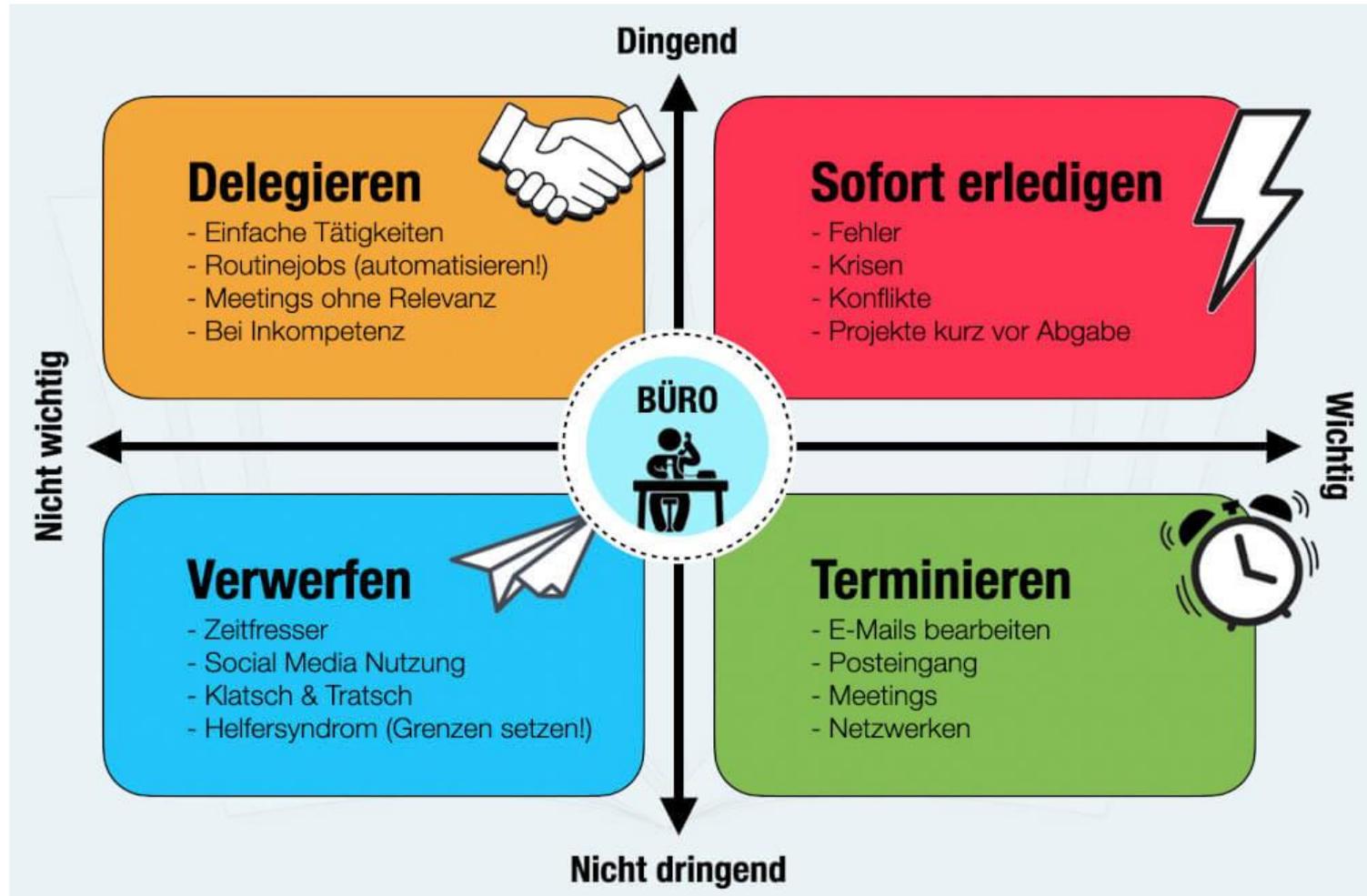
Vilfredo Pareto (1848 - 1923) war ein italienischer Volkswirtschaftler; das so genannte Pareto-Prinzip wird auf seine Erkenntnisse im Rahmen der volkswirtschaftlichen Forschung zurückgeführt. Die grundsätzliche Aussage des Pareto-Prinzips wurde für Managementzwecke auf die **80 : 20-Regel** reduziert. Damit soll Folgendes zum Ausdruck kommen: In 20 % der aufgewendeten Zeit können 80 % der Ergebnisse erzielt werden. Dagegen erzielt man in den restlichen 80 % der Zeit nur noch 20 % der Ergebnisse. Letzteres ist natürlich ökonomisch nicht sinnvoll.

Eisenhower-Prinzip

Ein ebenfalls sehr pragmatischer Ansatz zur Entscheidungsfindung und zum Thema Zeitmanagement geht auf den amerikanischen General *Dwight Eisenhower* zurück. *Eisenhower* war u. a. Oberbefehlshaber bei der Landung der Alliierten in der Normandie, wo der 2. Weltkrieg entschieden wurde, und späterer amerikanischer Präsident.



Eisenhower-Prinzip





1. Tagesbeginn

- ▶ positiv den Tag beginnen (das beginnt schon zuhause mit dem Frühstück)
- ▶ zu konstanten Arbeitszeiten beginnen
- ▶ wichtige/schwierige Aufgaben gleich an den Tagesanfang stellen
- ▶ Zeitplan mit anderen abstimmen (Sekretärin, Team, Abteilung)

2. Tagesverlauf

- ▶ Versuch, den eigenen Biorhythmus zu berücksichtigen (Berücksichtigung von Aktiv-, Ruhe- und kritischen Phasen, die bei jedem Menschen anders sind)
- ▶ kleine Pausen einlegen (z. B. mit Entspannungsübungen)
- ▶ bestimmte Arbeiten zusammenfassen (Telefonate, E-Mails)
- ▶ impulsive Tätigkeiten vermeiden
- ▶ angefangene Aufgaben möglichst zu Ende bringen
- ▶ Aufgaben mit Rückwirkungen möglichst vermeiden.

3. Tagesabschluss

- ▶ Unerledigtes zu Ende bringen (z. B. einen sauberen Schreibtisch hinterlassen)
- ▶ Zeitplan für den nächsten Tag erstellen
- ▶ Ergebniskontrolle
- ▶ kritische Selbstkontrolle.



Herr Lufen ist gerade Gebietsverkaufsleiter geworden. Ihm unterstehen sieben Mitarbeiter. Die Arbeit macht ihm Spaß, trotzdem ist er manchmal abends frustriert. Er hat das Gefühl, nichts erledigt zu haben, obwohl er physisch und psychisch erschöpft ist.

Früher als Außendienstmitarbeiter war das anders. Da wusste er jeden Abend, was er konkret geleistet hatte; welche Kunden er mit welchem Erfolg besucht hatte und wie viele Kilometer er gefahren war. Jetzt ist sein Schreibtisch zwar ständig voll, aber er sieht keinen „roten Faden“ in seiner Arbeit.

Einem Kollegen, dem Herr Lufen sein Leid klagt, erzählt, ihm sei es schon ähnlich ergangen. Er habe dann an einem Seminar teilgenommen und gelernt, jeden Arbeitstag mit einer kritischen Selbstkontrolle zu beenden.

Der Kollege nennt Herrn Lufen einige Kontrollfragen, die man sich am Tagesende stellen sollte/könnte. Was für Fragen könnten dies sein?



Fragen zur kritischen Selbstkontrolle

Die Aussagen von Herrn Lufen deuten darauf hin, dass bei ihm eine Überforderung vorliegt und er unter Stress mit nachteiligen Auswirkungen steht (**Disstress**). Wenn er nichts dagegen unternimmt, wird sich der Stress verstärken. Die Folge ist möglicherweise ein Burn-out.

Hilfreich können hier Fragestellungen wie die folgenden sein:

- ▶ Was lief am heutigen Tag gut und was schlecht?
- ▶ Was kann ich daraus lernen?
- ▶ Welchen Dingen bin ich warum aus dem Weg gegangen?
- ▶ Was hätte ich besser machen können?
- ▶ Welche Ideen hatte ich heute?
- ▶ Was hat mich weitergebracht?
- ▶ Wo war bei mir falscher Ehrgeiz im Spiel?
- ▶ Wo habe ich meinem Unternehmen/meinen Mitarbeitern Nutzen gebracht?



Seminarplanung

1. Funktionen & Kompetenzen

2. Strategisches Denken

3. Kommunikation & Führung

4. Motivation & Kreativität

5. Stress- & Zeitmanagement

