



**Impulse für Führungskräfte– News-Letter Nr. 5_6/07 - Ein Gratis Service von
WIETASCH & Partner**

„Wie wichtig ist persönliche Arbeitsmethodik?“ (Fredmund Malik)

Sehr geehrte Frau Wietasch,

wir werden von unseren Kunden oft gefragt: was sind die wichtigsten oder was ist überhaupt das wichtigste Management-Werkzeug: es ist **die persönliche Arbeitsmethodik**.

Dieses Newsletter-Thema mag auf den ersten Blick intellektuell nicht besonders anspruchsvoll klingen, es ist aber sehr wichtig. Niemand kann hoffen, **ohne ein Minimum an Arbeitsmethodik** auf Dauer Erfolg zu haben, Resultate zu erzielen und Karriere zu machen. Andererseits ist es erstaunlich, was Menschen zu leisten vermögen, die ihrer Arbeitsmethodik Beachtung schenken.

1. Vielleicht langweilig, aber von größter Wichtigkeit

Die **persönliche Arbeitsmethodik** ist für Führungskräfte von außerordentlicher Bedeutung. Kaum etwas anderes beeinflusst ihre Wirksamkeit **so direkt und so umfassend**. Von kaum etwas anderem hängen Resultate und Erfolg von Managern so sehr ab, wie von ihrer Arbeitsmethodik.

Man sollte daher weder seine eigene Arbeitsmethodik noch jene seiner Mitarbeiter dem Zufall überlassen; und man darf sich weder zu gut, noch zu vornehm, noch darf man zu kooperativ sein, in die Arbeitsmethodik der Mitarbeiter korrigierend einzugreifen, wenn sie Mängel aufweist, auch wenn das meistens für beide Teile lästig oder sogar peinlich ist.

Wenn man die **Effektivität** von Menschen mit einer **durchdachten** Arbeitsmethodik mit jener von anderen vergleicht, die diesem Thema **keine Beachtung** widmen, erkennt man die Wichtigkeit. Die Unterschiede sind **gewaltig**, und zwar nicht nur bezüglich der **beruflichen** Erfolge. Die Wirkung einer methodischen, effizienten Arbeitsweise reicht weit ins **Privatleben**. Fast alle der so häufig diskutierten Begleiterscheinungen intensiver Arbeit und beruflicher Inanspruchnahme, wie Stress, Hetze und Hektik, gesundheitliche Schäden und viele familiäre Unstimmigkeiten kann man auf **Mängel in der Arbeitsweise** zurückführen. An viel und harter Arbeit erkrankt man nicht so leicht. Davon wird man **nur müde**. Man **erkrankt an ineffizienter, sinn- und ergebnisloser Arbeit**.

Schenken Sie Ihrer persönlichen Arbeitsmethodik sehr große Aufmerksamkeit, auch wenn man dabei **intellektuell** nicht besonders gefördert wird.

Hauptsächlich wird der fachlichen Ausbildung, ausreichender Intelligenz, Erfahrung und sonstigen so häufig geforderten Eigenschaften, Fähigkeiten und Talenten Bedeutung beigemessen –ohne Arbeitsmethodik ist alles **wertlos**. Es bleibt ungenutztes, nicht realisiertes Potential, wir bringen sozusagen „die PS nicht auf die Straße“.

Manche Leute lehnen methodisch-systematisches Arbeiten ab, weil sie glauben, das stehe im Widerspruch zu **kreativer** Arbeit. Wir wissen jedoch, dass gerade sehr schöpferische Menschen – jedenfalls die erfolgreichen unter ihnen – sich durch eine ausgeprägt systematische Methode des Arbeitens auszeichnen. Wolf Schneider belegt in seinem Buch „Die Sieger“ anhand konkreter Beispiele, von Leonardo bis Thomas Mann und von Kant und Balzac über Franz Schubert bis Paul Klee, das von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, alle sehr methodisch arbeiteten. Ihre Arbeitsmethoden waren, und das ist wichtig, in der Regel sehr **verschieden – aber alle hatten eine Methode**. Keiner arbeitete ohne **System** und ohne **Disziplin**.

Systematisches und methodisches Arbeiten ist der **Schlüssel** für die Nutzung von Talenten, für die Transformation von Fähigkeiten in Ergebnisse und eben in Erfolg. Die Frage, ob jemand gelernt hat, systematisch zu arbeiten, muss daher auch ein wichtiges **Auswahlkriterium** für Führungskräfte sein.

Ratsam ist es, mit anderen Führungskräften aber auch mit anderen Menschen, die in ihrem Leben etwas geleistet haben, über dieses Thema zu sprechen und sie, wann immer möglich, beim Arbeiten zu beobachten.

Im Gegensatz dazu lernt man recht wenig aus Büchern oder Seminaren zum Thema Arbeitstechnik – nicht dass diese schlecht wären, sie passen einfach nicht, sind nicht wirklich relevant, nicht individualisiert.

2. Arbeitsmethodik ist persönlich und individuell

In Seminaren und Büchern wird teilweise auf **falsche Weise verallgemeinert**. Arbeitsmethodik ist jedoch etwas sehr **Individuelles**. Es heißt ja auch nicht ohne Grund „**persönliche**“ Arbeitsmethodik. Keine zwei Menschen arbeiten gleich, auch wenn jeder für sich gesehen sehr methodisch und sehr systematisch arbeitet. Es gibt eben sehr **verschiedene Methodiken** und Systematiken.

Verallgemeinern kann man die **Forderung nach methodischem Arbeiten an sich** – für jene, die an Wirksamkeit interessiert sind. **Nicht verallgemeinern** hingegen darf man **die einzelnen** Methoden und Techniken und ihre Kombination. Alle wirksamen Menschen arbeiten zwar methodisch; aber jeder hat seine eigene Methodik und seine eigene, individuelle Kombination von Methoden und Techniken.

3. Arbeitsmethodik ist abhängig von Rahmenbedingungen und Umständen

Die jeweilige „beste“ Arbeitsmethodik hängt – abgesehen von den individuellen Eigenarten jedes Menschen von einer Reihe von Umständen und Gegebenheiten ab, die von der **Situation** bestimmt sind, in der man sich bewegt. Dazu gehören zum Beispiel:

3.1. Die Tätigkeit, die jemand ausübt: Innendienst hat eine andere Logik und stellt andere Anforderungen an die Arbeitsmethodik als Außendienst; die Leitung eines produzierenden Werkes andere als die Leitung eines Forschungsressorts; Marketing verlangt anderes Arbeiten als Rechnungswesen.

3.2. Die Stellung in der Organisation: Es macht einen wesentlichen Unterschied, ob man Mitarbeiter hat oder nicht, ob man viele oder wenige hat; es macht einen Unterschied, ob man in den oberen, mittleren oder unteren Rängen einer Organisation positioniert ist.

3.3. Das Alter: Niemand arbeitet mit 27 gleich wie mit 47, und zwar nicht nur deshalb, weil er sich in unterschiedlichem Alter auch in unterschiedlichen Positionen befindet. Arbeitstempo und

Arbeitsrhythmus ändern sich mit dem Alter; die körperlichen und psychischen Bedingungen sind anders.

3.4. Der Reisebedarf – Wer berufsbedingt viel unterwegs sein muss, benötigt eine andere Arbeitsmethodik, als jemand, der seine Aufgabe im Wesentlichen stationär in seinem Büro, an seinem Schreibtisch ausübt.

3.5. Die Infrastruktur: Wer eine Sekretärin hat, muss und kann anders arbeiten, als jemand der keine hat. Wer gar über ein ganzes Sekretariat mit mehreren Sekretärinnen und möglicherweise Assistentinnen verfügt, braucht wiederum eine ganz andere Methodik.

3.6. Die Organisation: Die Matrixorganisation stellt völlig andere Anforderungen an Methodik, Systematik und Disziplin des Arbeitens, als etwa die funktionale Organisation.

3.7. Der Chef: jeder Chef ist anders. Wer einen Chaoten als Chef hat, hat eigentlich nur zwei Möglichkeiten – er wird selbst zum Chaoten und wird vermutlich nie Resultate sehen, oder er ist so extrem diszipliniert, dass er das Chaos seines Chefs in vernünftige Bahnen lenken kann.

3.8. Die Branche: In einer Airline wird anders gearbeitet als in einem Modeunternehmen, in einer Versicherungsgesellschaft anders als in einem Nahrungsmittelunternehmen, einem Verlag oder einem Fernsehsender.

Die Arbeitsmethodik hängt sehr ab von früheren Chefs und von **zufällig erworbenen Gewohnheiten**. Die Verschiedenartigkeiten, die aus der jeweiligen Situation resultieren, machen es also unsinnig, eine und eine gar für alle gleiche Arbeitsmethodik zu empfehlen oder zu vermitteln. Im Gegenteil: das führt geradewegs in die Ineffizienz; auf diese Weise wird die Arbeitsmethodik nicht zur Hilfe, sondern zur persönlichen Zwangsjacke und führt zur Strangulierung der Leistungsfähigkeit.

4. Regelmäßige Überprüfung und Anpassung

Jede Arbeitsmethodik muss von Zeit zu Zeit und besonders bei bestimmten Anlässen auf ihre Tauglichkeit überprüft und unter Umständen angepasst oder auch radikal verändert werden, so schwer das den meisten auch fällt, da dies eine Verhaltensveränderung nach sich ziehen kann.

4.1. Regelmäßig alle 3 Jahre

Dies kostet nicht unbedingt viel Zeit. Ein oder zwei verregnete Wochenendtag genügen fast immer. Es erfordert eher Disziplin und nicht nachlassendes Interesse an seiner persönlichen Effektivität sowie Konsequenz und Kontrolle in der Umsetzung.

4.2. Bei Übernahme einer neuen Aufgabe

Eine neue Aufgabe **erfordert fast immer auch eine geänderte Arbeitsweise**.

4.3. Bei jeder Beförderung

Eine **höhere** Position ist meistens auch mit **neuen** Aufgaben verknüpft. Was aber die meisten Neubeförderten nicht beachten, ist einer der wichtigsten und häufigsten Gründe für Versagen in der neuen Position. Die Maxime muss lauten: „Was einem die Beförderung einbrachte, ist in der neuen Position fast immer eher hinderlich, als dass es förderlich wäre“.

4.4. Wenn man einen neuen Chef bekommt

Die meisten Chefs werden – oft sehr wortgewandt – von Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sprechen, von neuem Verhalten und neuen Zusammenarbeitsformen. Was sie meinen, ist immer der andere.

4.5. Ganz allgemein bei jeder wesentlichen Veränderung der Situation

Es macht einen großen Unterschied, ob man in einer Firma „business as usual hat“, oder ob das Unternehmen durch eine Krisenphase geht; ob das Unternehmen expandiert oder schrumpft. Die Situation ist anders, wenn man neue Mitarbeiter und neue Kollegen bekommt. Diese Maxime bezieht sich auch auf das **Privatleben**, das man unter allen Umständen in seine Arbeitsmethodik **integrieren** muss.

5. Basisbereiche für die persönliche Arbeitsmethodik

5.1. Nutzung der Zeit

Jeder Mensch hat ungefähr gleich viel Zeit zur Verfügung – im Bereich der täglichen Arbeitszeit. Man muss jedoch bewusst und überlegt entscheiden, wie man seine wache Zeit nutzen will: wie viel davon man dem Beruf widmet, welchen Anteil für die Familie und wie viel für sich selbst. Das Instrument für die bestmögliche Nutzung der Zeit ist die **Agenda, bzw. der Kalender**. Die langfristige Planung, die Unterscheidung zwischen Dringlichem und Wichtigem, das Setzen von Prioritäten sowie auch die Berücksichtigung von Zeitpuffern für Unvorhergesehenes macht den Mix auf dem Weg zum Erfolg aus.

5.2. Die Verarbeitung von Inputs

Wie ordne ich Eingänge, wie beherrsche ich die **Kunst des Delegierens**. Was sind Dinge, die ich selbst machen muss, welche kann ich weitergeben.

5.3. Umgang mit der Kommunikationstechnik, Telefon, Fax, e-mail, sms

Schon die Beachtung von **drei sehr einfachen Regeln** führt meistens zu deutlichen Veränderungen und Verbesserungen der Arbeitsweise: erstens sollte man vor einem Telefonat prüfen, ob nicht andere Kommunikationsmittel den angestrebten Zweck besser erreichen. Zweitens, wenn ich mich für das Telefonat entscheide, dann muss es vorbereitet sein und drittens sollten Telefonate nicht locker über den ganzen Tag verteilt werden, sondern in zeitlichen Blöcken zusammengefasst werden.

Das gleiche gilt für die **Bearbeitung von e-mails**: reservieren Sie sich **ein Zeitfenster** für das Lesen der elektronischen Post sowie deren Beantwortung. Studien zeigen, dass das Unterbrechen einer Tätigkeit z.B. um e-mails zu lesen, stark zur Demotivation führt, da ich auf der einen Seite immer wieder unterbrochen werde und eine höhere Fehlerquote erziele und nichts wirklich zu Ende bringen kann, da ich von einem zum anderen weitergeleitet werde und die Intelligenz (laut neuesten Hirnforschungen) und Aufmerksamkeit stark darunter leidet.

5.4. Die Erstellung von Schriftstücken

Überprüfen Sie, ob und wie sie diese Tätigkeit delegieren, sei es an die Sekretärin über das Diktiergerät, sei es über die **Delegation von Standardtätigkeiten**.

5.5. Wiedervorlagen und Termine

Wichtig ist ein **Follow-Up und Follow-Through**, damit nichts vergessen wird.

5.6. Die Routinisierung von Abläufen – ein Lob der Checklist

Jeder Manager muss genau überlegen, **wo und wie er Checklisten einsetzt**. Möglicherweise braucht er nicht besonders viele und vielleicht auch gar keine komplizierten.

5.7. Ein System zur Beziehungspflege

Jede Führungskraft, die an beruflicher und persönlicher Wirksamkeit interessiert ist, und ganz besonders diejenigen, die Karriere machen wollen, müssen sich ein System zur Pflege ihrer Beziehungen aufbauen. Auch hier gilt wieder: **Wie man es macht, ist nicht so wichtig, als dass man es macht**.

Mein Vorschlag ist es, an eine persönliche Arbeitsmethodik mit einer lockeren, aber **sportiven Haltung** heranzugehen. Jede Art von Verkrampftheit und Zwanghaftigkeit ist von Übel, genauso

wie im Sport und im Training. Genau wie dort ist aber Leistungsorientierung nötig. Entscheidend sollte die Frage sein: „**Mal sehen, was noch drin liegt**“. Man sollte mit sich selbst und seiner Arbeitsweise etwas experimentieren und das eine oder andere Neue ausprobieren. Was einem nicht passt, lässt man wieder fallen; was einem hilft, behält man bei.

Man wird für die damit verbundenen Mühen aber reichlich entschädigt. Das Ziel einer fortgesetzt verbesserten und immer wieder neu optimierten Arbeitsmethodik ist ja nicht – wie so viele immer wieder unterstellen – immer mehr und härter zu arbeiten, obwohl auch das heute vielen nicht erspart bleibt. Das Ziel ist **nicht der „Workaholic“**. Im Gegenteil: „**Don't work harder; work smarter**“, wie man im Englischen so treffend sagen kann; das muss das Ziel sein.

Die **Motive** für die Verbesserung der Arbeitsmethodik sind nicht besonders wichtig. Der eine tut es, um eine steile Karriere zu machen; der andere, um mehr Freizeit zu haben. **Warum** man es tut, ist weniger wichtig, als **dass man es tut**. Die Gründe für das Handeln von Menschen, ihre Motive und ihre Motivation bleiben letztlich immer im Dunkeln. Wesentlich sind die **Ergebnisse**.

Schon Aristoteles sagte im 4. Jahrhundert v. Chr. „Die Muße ist die Schwester der Freiheit“.

Wir wünschen weiterhin alles Gute und einen erfolgreichen Juni 2007

Viel Glück!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.