



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

WIRKSAME ARBEITSMETHODIK

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #29 | SEPTEMBER 2020



WIRKSAME ARBEITSMETHODIK

LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND LIFE-BALANCE SICHERSTELLEN

Es gibt wenige Themen in der Welt der Wirtschaft, die so unbekannt und unterschätzt sind wie die persönliche Arbeitsmethodik. Es wurden ganze Bibliotheken über die Führung von Menschen oder Organisationen geschrieben. Dem gegenüber findet sich nur wenig und vor allem selten Brauchbares zu einem der Schlüsselthemen der heutigen Zeit: die Führung der eigenen Person. Diese Führungsdimension hat nichts mit Psychologie, Leadership, Esoterik oder anderen zeitgeistigen Moden zu tun, sondern basiert auf gesundem Menschenverstand, Disziplin und der Fähigkeit, sich hin und wieder selbst in Frage zu stellen und herauszufordern. Arbeitsmethodik ist nicht nur der Schlüssel für Wirksamkeit. Sie ist die Grundlage für Lebensqualität – gerade in der heutigen Zeit der Komplexität, Beschleunigung und Verzettelung.

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

DIE FÜHRUNG DER EIGENEN PERSON IN ZEITEN DER VERÄNDERUNG

Seit Jahren wird über größer werdenden Druck und wachsende Anforderungen gesprochen. Menschen und Organisationen müssen in immer kürzerer Zeit mehr leisten und ihre Wirksamkeit erhöhen. Parallel dazu kann immer weniger auf bewährte Prozesse, Standards und stabile Zustände vertraut werden - weil immer mehr sich immer schneller wandelt. Die Abkürzung VUCA fasst dieses Phänomen griffig zusammen: volatility, uncertainty, complexity, ambiguity (Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Vieldeutigkeit). Leben und arbeiten im 21. Jahrhundert ist von diesen vier Themen massiv betroffen. Und entlang dieser vier Phänomene können mittlerweile auch zwei Typologien von Menschen unterschieden werden. Die einen sehen in diesem VUCA-Szenario Bedrohung, Probleme und Frustration. Sie fühlen sich überfordert und darunter leidet in Folge das Berufs- und Privatleben. Die anderen verorten sich in einer spannenden Welt, die Chancen bietet, machen etwas aus dieser Situation und haben Ziele im Leben. Das bedeutet nicht, dass sie naiv oder blind gegenüber Risiken und Fehlentwicklungen sind. Am Ende des Tages steht für sie aber immer eines im Vordergrund: Gestaltung, Aktivität und Ergebnisse.

Der wichtigste Führungsgegenstand ist die Führung der eigenen Person.

Gerade dieser positive und aktive Menschentypus zeichnet sich durch eine Eigenschaft aus, die als Führung der eigenen Person bezeichnet werden kann. Die meisten



Menschen verstehen unter Führung das Verhältnis einer vorgesetzten Person zu Mitarbeiter:innen. Dies ist nur eine Dimension. Weitere – und mindestens ebenso wichtige – sind die Führung von Kolleg:innen, die Führung des Chefs und eben die Führung meiner eigenen Person. In diesem Zusammenhang gibt es ein altes, bezeichnendes Sprichwort, das besagt: Wenn jemand sich selbst nicht führen kann – wie kann dann eine solche Person als Chef anderen Menschen zugemutet werden? Die Führung der eigenen Person ist ein Hebel für Leistungsfähigkeit und Lebensqualität. Und: Sie hängt fundamental von einer wirksamen Arbeitsmethodik¹ ab.

DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER EINZELNEN PERSON ALS MOTOR FÜR ORGANISATIONEN

In der heutigen Zeit ist eine neue Form von Kollektivierung modern geworden, nämlich die Leistungsfähigkeit von Unternehmen einem Team zuzuschreiben. Natürlich sind funktionierende Teams eine Voraussetzung für umsetzungsstarke Organisationen. Und ebenso verdanken wir es der Arbeitsteilung und Spezialisierung, dass wir einen nie dagewesenen Fortschritt haben. Bei genauerer Betrachtung sind aber diese kollektiven Leistungen oft darauf zurückzuführen, dass einzelne initiativ werden, vorausgehen, die anderen mitreißen, inspirieren usw. Die Leistungsfähigkeit der einzelnen Person ist nach wie vor Motor und Voraussetzung, dass Teams und Organisationen funktionieren.

Die Fähigkeit, im Team zu arbeiten, ist eine fundamentale Kompetenz, damit Unternehmen funktionieren können. Im Idealfall hat das Team einen Vorteil gegenüber der einzelnen Person, weil mehr Fähigkeiten, Erfahrungen, Perspektiven... vorhanden sind. Dieses Potenzial des Teams ist aber leider nicht ein Automatismus, sondern muss erst gehoben werden. Nicht selten dominieren die ebenso vorhandenen Nachteile von Teams: Sie sind langsam, kompliziert, es muss viel kommuniziert werden, Abstimmung erfordert Zeit usw. Zudem gibt es einen gewissen Menschentypus, der es perfekt beherrscht, sich in einem Team zu verstecken und andere für sich arbeiten zu lassen.

Arbeitsmethodik ist auch ein Hebel für wirksame Teams.

Dies bedeutet nicht eine Geringschätzung von Teams oder eine zwanghafte Überhöhung von Einzelleistung. Es ist vielmehr eine kritische Reflexion eines Mainstreams in der Arbeitswelt, der einen wichtigen Aspekt ausblendet, nämlich die Wirksamkeit von Individuen. Die persönliche Arbeitsmethodik ist die Voraussetzung, dass Menschen effektiv werden und letztlich auch Teams. Insofern gehört zu einem sinnvollen Teamentwicklungsprogramm auch die Frage der Arbeitsmethodik und der Leistungsfähigkeit der einzelnen Person.

¹ Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 312.



ECKPUNKTE EINER WIRKSAMEN ARBEITSMETHODIK

Wer heute einen interessanten, anspruchsvollen Beruf ausübt, Zeit für Freizeit, Familie bzw. Ehrenamt haben möchte oder Karriereambitionen hat, wird um eine wirksame Arbeitsmethodik nicht herumkommen. Die beste Motivationsquelle für das permanente Optimieren der Arbeitsmethodik liegt darin, dass sich der erreichte Produktivitätsfortschritt in konkretem Nutzen niederschlägt. Die Arbeitsmethodik wird selten in Systemen vorangetrieben, wo reine Präsenzzeiten erwartet werden und keine spürbaren Resultate erzielbar sind. In solchen Organisationen liegt üblicherweise auch eine schlechte Produktivität vor und damit eine Negativspirale nach unten. Die beste Selbstmotivation entsteht, wenn es gelingt, die eigene Wirksamkeit durch professionelle Arbeitsmethodik zu verbessern und Ergebnisse zu erreichen. Einige Eckpunkte zur Arbeitsmethodik können hier den Weg aufzeigen (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Eckpunkte einer wirksamen Arbeitsmethodik	
1. Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequent in Resultaten denken (und nicht in Tätigkeiten) • Gestartete Themen auch zu einem Abschluss bringen • Die persönliche Agenda professionell organisieren (Tages-, Wochen-, Monatspläne)
2. Systeme	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiv alle Informations- und Zugangs-Kanäle steuern bzw. eingrenzen • Ein „wasserdichtes“ und intuitives Ablage- und Dokumentensystem sicherstellen • Die Produktivitätspotenziale der digitalen Welt kennen und nutzen (Systeme, Programme, Apps...) • Permanent die Selbstorganisation verbessern
3. Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> • Das operative Tagesgeschäft auf die wirklich entscheidenden Themen fokussieren • Sich auf wenige Themen konzentrieren • Eine „systematische Müllabfuhr“ verwenden (Themen abstellen, Überkommenes entsorgen...) • Sich selbst und das eigene Programm immer wieder kritisch hinterfragen
4. Zeit	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßig Zeitfallen identifizieren und bereinigen • Zusammenhängende Zeiten für störungsfreies Arbeiten organisieren • Zeiten für Ruhe, Entspannung und Fitness einplanen • Die persönliche Leistungskurve kennen und nutzen (Tagesverfassung)

Die genannten Themen sind weder neu noch revolutionär. Ein Beispiel: Der an sich simple Punkt «Aktiv alle Informations- und Zugangs-Kanäle steuern bzw. eingrenzen» kann relativ einfach quantifiziert werden: Privates Handy, Firmen-Handy, Festnetzanschluss, privates E-Mail, Firmen-E-Mail und drei Mitgliedschaften in Social Media ergeben schon acht massive Schleusen, die einen beträchtlichen Teil unserer Aufmerksamkeit absorbieren. Genau das sind die Zeitfresser und «Ablenker», die Wirksamkeit erschweren. Die persönliche Arbeitsmethodik hat fundamental mit einem banal scheinenden Thema zu tun: Überblick und damit der Fähigkeit, die Dinge zu steuern und ihnen voraus zu sein. Durch eine solide Arbeitsmethodik können Unvorhersehbarkeiten, Irritationen und generell Verzettelungsgefahren abgefangen



werden, die beruflich und privat vorhanden sind. Die mangelnde Fähigkeit vieler Menschen zur Selbstorganisation, die zunehmende Zahl von Burnouts und generell Sinnkrisen hängen damit zusammen. Im Kern bedeutet professionelle Arbeitsmethodik, selbst Themen anzutreiben und nicht permanent getrieben zu sein.

Treibe ich Themen an – oder bin ich permanent getrieben?

Die dargestellten Eckpunkte einer wirksamen Arbeitsmethodik können verwendet werden, um ein persönliches Verbesserungsprogramm² zu gestalten (vgl. Abb. 2). Entlang der Themen entsteht als erstes eine selbstkritische Bestandsaufnahme. Wichtig ist, sich hier nichts vorzumachen und nichts schönzureden. Im Zweifel helfen auch provokative Aussagen, damit Veranlassung zu einer echten Änderung gegeben ist, etwa «Verschwendung von 20% der Wachzeit mit Social Media und anderem Unsinn». Selbst wenn es natürlich sinnvolle Mediakontakte gibt, wird eine solche Aussage eher Reflexion auslösen als der zahme Befund «teilweise zu viel Facebook». Schritt zwei ist dann die systematische Erarbeitung von Verbesserungsthemen. Wichtig ist hier, sich nicht zu viel auf einmal vorzunehmen, sondern dosiert vorzugehen. Das bedeutet den Start mit 2-3 Maßnahmen und dann eine schrittweise Weiterentwicklung der Initiativen. Generell bewährt es sich, ein solches Verbesserungsprogramm mit einem Sparring-Partner auszuarbeiten. So entsteht gesunder Druck, überhaupt in das Thema einzusteigen und auch konkret zu werden.

ARBEITSMETHODIK ALS ENTSCHEIDUNG FÜR WIRKSAMKEIT

Persönliche Arbeitsmethodik ist eine der Führungs-Kompetenzen³, die heute den entscheidenden Unterschied darstellen. Ihre Beherrschung ist Grundvoraussetzung zur Wirksamkeit von Menschen und Organisationen. Gerade Führungskräfte sind angehalten, ihre persönliche Arbeitsmethodik permanent zu verbessern. Zusätzlich sollte dieses Thema auch in der Personalentwicklung immer wieder angesprochen und reflektiert werden. Mit solider Arbeitsmethodik kann in derselben Zeit mehr geleistet oder die gleiche Leistung mit weniger Zeitaufwand bewältigt werden. Beides ist Grund genug, dieses Thema aufzugreifen und zu permanent zu verbessern.

Arbeitsmethodik ist auch eine Führungskompetenz.

Sehr viele Menschen überlassen ihre Arbeitsmethodik dem Zufallsprinzip. Weder in der Schule noch auf Lehrstellen oder Hochschulen wird dieses Werkzeug gezielt vermittelt. Arbeitsmethodik ist etwas sehr Persönliches und muss laufend modifiziert werden. Einfaches Ausprobieren gehört genauso dazu wie das Beobachten wirksamer Menschen. Letztlich ist das Thema eine höchstpersönliche Entscheidung für Leistungsfähigkeit und Lebensqualität.

² Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 185 ff.

³ Vgl. Drucker, P., Management. Tasks, Responsibilities, Practices, Oxford 1999, p. 374 ff.



Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Arbeitsmethodik als Quelle für Leistungsfähigkeit und Selbstmotivation
2. Schlüssel für mehr Lebensqualität und mehr Zeit für Familie, Hobby, Bekannte...
3. Arbeitsmethodik als Kernthema in der Personal- und v.a. Führungskräfte-Entwicklung
4. Voraussetzung für die Wirksamkeit von Menschen, Teams und Organisationen



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

AUTOREN-PORTRAIT

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

>> Professor für Strategische Unternehmensführung

Kontakt: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



Hintergrund: Der Leiter eines Vertriebsteams macht nach einem Jahr in dieser Funktion eine Bestandsaufnahme seiner Arbeitsmethodik und identifiziert Verbesserungsthemen.

Abb. 2: Wirksame Arbeitsmethodik: *Werkzeug und Beispiel*

Eckpunkt	Situationsdiagnose	Optimierung	Termin
1. Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> Start in den Tag mit E-Mails, keine echten Tages- bzw. Wochenziele Denken und Handeln in Tätigkeiten und nicht in Resultaten 	<ul style="list-style-type: none"> Start in den Tag mit einer Liste von 3-5 Resultaten, die jeweils am Abend vorliegen (inkl. Permanenter Sichtbarkeit am Schreibtisch) 	Ab sofort
2. Systeme	<ul style="list-style-type: none"> Zu viele Zugangskanäle Unprofessionelles, ausuferndes «Telefon-verhalten» Zu viel Suchzeiten nach Dokumenten und zu wenige Vorlagen 	<ul style="list-style-type: none"> Beendigung aller social media (außer WhatsApp) Mehr Disziplin und Fokussierung beim Telefonieren Umsetzung eines sinnvollen Vorlage- und Ablagesystems 	Fazit: zum Monatsende
3. Konzentration	<ul style="list-style-type: none"> Keine «Systemat. Müllabfuhr» Chaotischer Schreibtisch Endlose Aufgaben-Listen und Pläne 	<ul style="list-style-type: none"> Wöchentliche «systematische Müllabfuhr» von Themen Konsolidierung aller Aufgaben in einer Liste 	Fazit: freitags
4. Zeit	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none"> ... 	