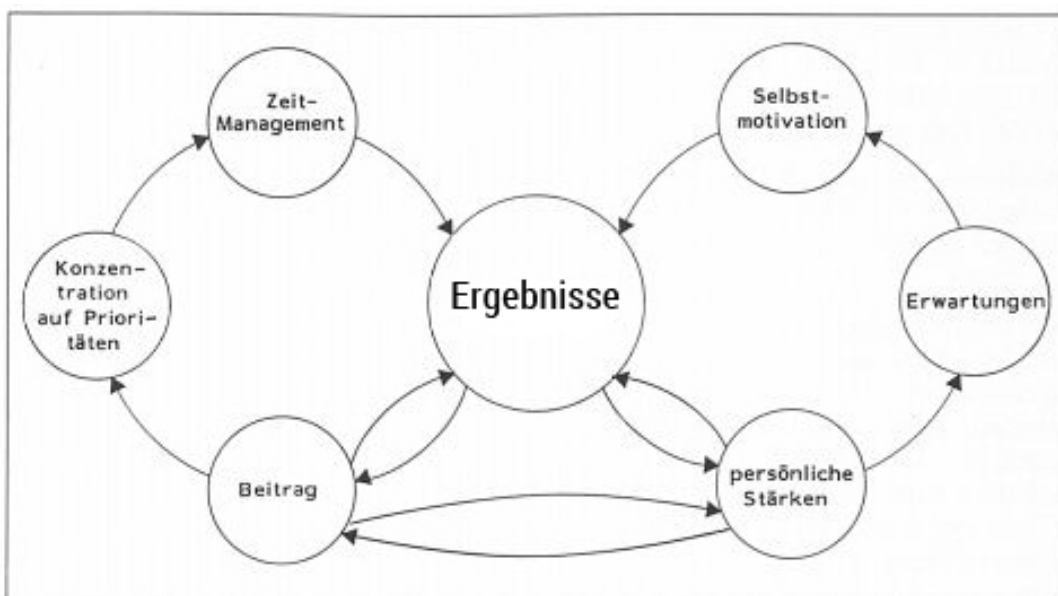


## Effizienzsteigerung im Management (1/13)

Bereits vor einigen Jahrzehnten wies Prof. Fredmund Malik von der Hochschule St. Gallen in einem Weiterbildungskurs auf die Wichtigkeit der „richtigen Philosophie“ zur persönlichen Effizienzsteigerung hin. Dabei kommt es weniger auf die verschiedenen Arbeitsmethoden an, als auf die persönliche Einstellung. Wie sonst wäre es zu erklären, dass praktisch überall die gleichen Techniken anzutreffen sind, aber nicht überall trifft man auch wirklich effizient arbeitende Menschen. Arbeitsmethoden sind also nur ein hilfreiches Vehikel.



Im Fokus der Führungskraft sollte immer das **Ergebnis** stehen, insbesondere die richtigen Ergebnisse. Ausgerichtet an dem gewünschten Ergebnis sollte der **Beitrag** sein, den die Führungskraft im Rahmen der Gesamtziele der Organisation beitragen kann. Dieser Beitrag hängt wiederum davon ab, dass jemand seine wirklichen **Stärken** kennt. Die Klarheit des Beitrages führt zur **Konzentration** auf die Prioritäten. Diese sind dann das Steuerungselement für den Umgang mit der Zeit (**Zeitmanagement**). Die Ausrichtung auf die **Stärken** – und zwar nicht nur der eigenen, sondern auch der Mitarbeiter – ist die Voraussetzung für die Einschätzung realistischer **Erwartungen** über die Leistungsfähigkeit. Diese Erwartung ist die Grundlage einer tragfähigen **Selbstmotivation**.

### Ausrichtung auf Ergebnis

Die Effizienz kann nicht daran gemessen werden, wie viel gearbeitet wurde, sondern einzig allein am Ergebnis. Weder die aufgewandte Zeit, noch die entstandenen

Mühen und Anstrengungen, sind der Maßstab, sondern allein die Ergebnisse. Und hierbei kommt es auf die *richtigen Ergebnisse* an. Sie müssen im Einklang mit den Zielen der Gesamtorganisation sein und können nicht isolierte persönliche oder Abteilungsziele sein. Dies ist nur allzu häufig in größeren Organisationen anzutreffen, dass fälschlicherweise angenommen wird, die eigenen Bereichsziele seien das Wichtigste. Eine Koordination der geforderten Ergebnisse ausgerichtet am Gesamtziel ist also die Grundvoraussetzung, die zu erfüllen ist. (Von der Effizienz *Dinge richtig tun* zur Effektivität *richtige Dinge tun*)

#### Worin besteht der Beitrag?

Je mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung in einer Firma vorhanden sind, umso größer ist die Gefahr, dass das Verständnis für den Zweck des Ganzen verloren geht und die Einzelergebnisse, die erfüllt werden, kaum noch einen Bezug zum Gesamtergebnis haben. Deshalb muss sich jeder immer wieder aufs Neue fragen: *Worin besteht mein Beitrag zum Ganzen? bzw. worin besteht der Beitrag meiner Mitarbeiter?* Dies liegt in der Verantwortung jeder Führungsperson.

#### Auf Stärken aufbauen

Um sehr gute Ergebnisse auf den richtigen Gebieten zu erzielen, sind Spitzenleistungen notwendig, nicht nur unter sehr harten Wettbewerbsbedingungen im Markt, sondern es ist überall auf Qualität zu achten. Nunmehr sollte dies nicht als unmenschlich betrachtet werden, denn wir alle sind Menschen mit eigenen Limits. Deshalb kann diese Forderung nur auf das Vorhandensein von Stärken der einzelnen Beteiligten aufbauen. Daher muss sich jeder die Frage stellen: *Wo liegen meine wirklichen Stärken?* Und für Führungskräfte kommt noch hinzu, diese Frage nicht nur sich selbst sondern auch für ihre Mitarbeiter zu stellen. Niemand wird erwarten können, von jemandem hervorragende Leistungen einzufordern, wo er seine Schwächen hat. Anders ist es jedoch bei den Stärken. Hier macht es den meisten Menschen Freude, ausgezeichnete Leistungen zu erbringen, da es ihre natürliche Veranlagung, ihre Fähigkeiten, ihnen leicht machen.

#### Konzentration und Zeitmanagement

Es kann wohl nicht erwartet werden, dass jeder auf Dauer auf vielen Gebieten zugleich erfolgreich ist. Deshalb ist die Konzentration auf die wirklich wichtigen Ergebnisse notwendig, und dies umso mehr, wenn im Alltagsgeschäft eine Vielzahl von verschiedenen Angelegenheiten auf die Führungskraft einwirken und die Aufmerksamkeit erfordern. *„Effektive Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst und immer nur eine Sache auf einmal“* (Drucker,P. )

### Realistische Erwartungen und Selbstmotivation

Während bisher die methodischen Aspekte betrachtet wurden, sind die Motivation und die psychischen Hintergründe der persönlichen Leistungsbereitschaft ebenfalls von wichtiger Bedeutung.

Mit Tricks und Manipulation lassen sich auf Dauer Menschen nicht zu guten Leistungen bringen. Diese erbringen sie aber dann, wenn sie sich ihrer persönlichen Stärken bewusst sind, und deshalb ihre Erwartung auf Erfolg dementsprechend groß ist. Dies ist dann zugleich auch der Schlüssel zur Selbstmotivation. Deshalb sollte es im Interesse aller Führungskräfte liegen, die Mitarbeiter, insbesondere die jungen Menschen rechtzeitig nicht nur in fachlicher und methodischer Weise auszubilden, sondern sie zu befähigen, sich selbst zu motivieren. Es ist sicherlich eine der Aufgaben von Führungspersonen, ihre Mitarbeiter zu motivieren, nur das gelingt nicht immer und Führungskräfte machen auch Fehler. Mit einem gesunden Schuss von Selbstvertrauen und Selbstmotivation sind deshalb Mitarbeiter bestens ausgerüstet und unabhängig von Fremdmotivation.