Zeitschrift: Schweizer Ingenieur und Architekt
Herausgeber: Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
Band: 105 (1987)
Heft: 6

Artikel: Effizienzsteigerung durch optimale Arbeitsmethoden
Autor: Malik, Fredmund
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-76508

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 07.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

grösstmöglicher Freiheit der Auswahlkriterien. Eine Zusammenarbeit mit der Praxis/Industrie ist bereits in den letzten Kursen anzustreben.

Während der ganzen Studienzeit gewährleistet die ETH wie bisher angepassten Sprachunterricht in den Weltsprachen.

Mit dem Schlussdiplom werden vorwiegend solide Kenntnisse in den fakultätsspezifischen Grundlagewissenschaften geprüft, dazu vertiefte Kenntnisse besonderer Technologien oder Wissenschaften nach freier Wahl. Die Schlussarbeit soll nicht nur das technisch-wissenschaftliche Können, sondern auch eine gute und klare Ausdrucksfähigkeit beweisen.

Es wäre wünschenswert, die Systematik der möglichen Nachdiplomtätigkeiten an der ETH, vor allem im Hinblick auf eine stärkere Zusammenarbeit mit der Praxis, zu überprüfen.

Könnte nicht ein gemeinsames Grundkonzept aller Fakultäten für den Status der

- Doktoranden
- Assistenten
- Institutsangestellten
- Nachdiplomstudenten

gefunden werden?

Bisher wurden Reformen an der ETH in der Regel von der Schule allein entworfen, dann den interessierten und involvierten Kreisen zur Vernehmlassung unterbreitet, allenfalls modifiziert und schliesslich über die politischen Behörden sanktioniert.

Wir könnten uns vorstellen, dass die ersten Phasen effizienter bewältigt werden, wenn in einer kleinen Gruppe – etwa halbjährlich, aber permanent – die konzeptionellen Fragen gültig formuliert würden, so dass in Kommissionen leichter und rascher detaillierte Strukturanpassungen ausgearbeitet werden können. Voraussetzung zur abschliessenden Beratung der Konzepte wäre allerdings der Beizug weniger, kompetenter Delegierter der Verbände, der Industrie und der Politik.

Wir schliessen den Kreis unserer Betrachtungen gerne mit dieser Anregung, ist sie doch sinngemäss von unseren Kollegen im letzten Jahrhundert schon vorgeschlagen worden.

Adresse des Verfassers: *Aldo Cogliatti*, dipl. Ing. ETH/SIA, Eggenbergstr. 4, 8127 Forch.

Effizienzsteigerung durch optimale Arbeitsmethoden

Von Fredmund Malik, St. Gallen

Effizienzsteigerung durch persönliche Arbeitsmethoden kann als eine Angelegenheit verbesserter Planungs- und Organisationstechniken verstanden werden. Letztlich läuft dies auf den Einsatz bestimmter Instrumente und Formulare hinaus, die aber nicht selten zu einem Übermass an Bürokratisierung führen. In diesem Artikel behandelt der Autor die viel wichtigeren Grundsätze des persönlichen Arbeitens im Sinne einer Philosophie der Effektivität von Führungskräften. Diese Grundsätze sind deshalb von grösserer Bedeutung als die einzelnen Techniken, weil ihre konsequente Befolgung die einzige Möglichkeit darstellen, eine persönliche Arbeitsmethodik wirklich zur Anwendung zu bringen und gleichzeitig die Bürokratisierungstendenzen zu vermeiden.

Im Rahmen einer Vortragsreihe «Effizienz durch *Persönlichkeitsentfaltung*» ist es nicht ganz einfach, über optimale Arbeits *methoden* zu sprechen. Der Grund besteht darin, dass man üblicherweise in diesem Zusammenhang eine Abhandlung über ganz bestimmte Instrumente und Hilfsmittel zu erwarten pflegt, letztlich über die Art und Weise, wie jemand seine Arbeit einteilt und plant und über die dabei zu verwendenden Formulare, um eben im Sinne des Begriffes «Effizienz» in der gleichen Zeit mehr zu leisten oder eine bestimmte Leistung in kürzerer Zeit zu erbringen.

Obwohl ich diese Dinge für wichtig halte und glaube, dass jede Führungskraft periodisch überprüfen sollte, ob ihre Arbeitstechnik nicht verbesserungsfähig ist, möchte ich doch dieses Thema von einer anderen Seite her angehen. Das erstaunliche an der Arbeitsmethodik ist nämlich, dass man praktisch überall im wesentlichen die gleichen Techniken antrifft, aber nur selten wirklich effizient arbeitende Menschen. Natürlich gibt es noch immer viel zu viele Führungskräfte, die glauben, ohne Hilfsmittel auszukommen. Das einzige Instrument, womit sie sich und ihre Arbeit organisieren, ist vielleicht ein Taschenkalender, in den fix vereinbarte Termine eingetragen werden. Es nimmt jedoch die Zahl derer stark zu, die ein ausgebautes System verschiedener Instrumente, wie Tages-, Wochen-, Monats- und Jahrespläne, Pendenzenlisten usw. benützen. Nimmt dadurch aber auch die Effizienz zu? Oder etwa nur die Bürokratie, die damit nicht nur die Organisationen sondern auch noch die einzelnen Menschen erobert?

Meines Erachtens sind die Gründe für wirkliche Effizienz und für die Möglichkeit, ein Optimum mit Aussicht auf Erfolg anzustreben, gänzlich anders geartet. Es kommt nicht auf die Hilfsmittel und Methoden an, sondern auf die *richtige Philosophie* zur persönlichen Effizienz. So hilfreich bestimmte Techniken, bis hin zu passenden Formularen, auch sein mögen, sie sind nur ein Vehikel. Ohne systematische Beschäftigung mit einigen Kernfragen, die mit menschlicher Arbeit im allgemeinen, und mit jener von Führungskräften im besonderen, zusammenhängen, führen die üblichen Arbeitsmethodiken mit Sicherheit direkt zu Bürokratie und Rigidität, die bis zur Persönlichkeitsveränderung gehen kann.

Realitäten der Führungssituation

Sowohl Methodik wie Philosophie der Arbeit von Führungskräften müssen den Realitäten angepasst sein, in denen Führungskräfte handeln. Dies mag als Selbstverständlichkeit erscheinen, ist es aber keineswegs. Viel zu oft kann man beobachten, dass empfohlene oder angewendete Arbeitsmethoden eben wenig Bezug zu diesen Realitäten aufweisen, jedenfalls zu bestimmten wichtigen Merkmalen dieser Realität. Es ist daher auch nicht verwunderlich, wenn sie nicht wirksam werden können, rasch wieder aufgegeben werden, und die Führungskräfte eher dazu neigen, spontan und ad hoc zu arbeiten, eher unsystematisch und von den Sachzwängen des Augenblicks bestimmt.

Die meisten Führungssituationen sind durch ein hohes Mass an Komplexität gekennzeichnet: Dies bedeutet, dass in der Regel nicht eine oder wenige, sondern viele verschiedene Dimensionen

zu berücksichtigen sind, dass viele verschiedene Variablen miteinander interagieren, dass keine monokausalen Verhältnisse vorliegen, sondern jeder Effekt durch das netzwerkartige Zusammenwirken vielschichtiger Einflüsse zustande kommt.

Führungssituationen sind durch ein hohes Mass an Ungewissheit, Unbestimmtheit und Vagheit gekennzeichnet: Art und Zahl der zusammenwirkenden Faktoren sind oft nicht oder nur unvollständig bekannt. Informationen über die Variablen, über Tendenzen und Einflüsse sind mit grossen Fehlern und Unsicherheiten behaftet, oft sogar bewusst verfälscht und verzerrt. Ziele, Massstäbe und Resultate sind oft mehrdeutig und interpretationsbedürftig.

Die Arbeit von Führungskräften fällt unstetig, diskontinuierlich und fragmentiert an: Selten hat ein Manager genügend Zeit, sich auf die Fertigstellung einer Arbeit wirklich zu konzentrieren; ständige Unterbrechungen und Störungen zerhacken seine Zeit in kleinste Einheiten.

Die Zeit von Führungskräften scheint allen, nur nicht ihnen selbst zu gehören: Führungskräfte sind selten Herr ihrer Zeit; sie werden gesteuert durch die Wünsche und Ansprüche anderer. Der Anteil an Zeit, über den sie wirklich frei disponieren können, ist gering.

Informationen fallen bruchstückweise und oft zusammenhangslos an: Führungskräfte sind ständig mit der Zusammensetzung von Puzzles beschäftigt und dazu noch mit vielen verschiedenen Puzzles gleichzeitig. Sie sind gezwungen, aus unvollständigen und zusammenhanglosen Bruchstücken Schlüsse auf das Ganze zu ziehen, Korrelationen herzustellen, Flickarbeit zu leisten.

Die Wirklichkeit bleibt immer draussen: Die Informationen von Führungskräften sind abhängig von ihrer Position in der Organisation. Sie haben meistens wenig direkte Kontaktmöglichkeiten mit der realen Aussenwelt der Institution. Sie nehmen die Realitäten durch Vermittlung anderer, durch Kommunikation und daher filtriert wahr und erhalten so eine Konstruktion *einer* Realität, die nicht notwendigerweise *der* Wirklichkeit entspricht.

Führungssituationen sind durch Time-Lags gekennzeichnet: Bis eine Führungskraft über ein Ereignis informiert wird, vergeht Zeit; bis sie aufgrund der Information eine Entscheidung treffen kann, vergeht Zeit; bis aufgrund der Entscheidung eine Massnahme getroffen wird, vergeht Zeit; bis die Massnahme zu wirken beginnt, vergeht Zeit, und bis man über die Wirkung Kenntnis erlangt, vergeht nochmals Zeit. – Insgesamt vergeht zwischen Ereignis und Kenntnis über die Wirkung der Massnahme oft so viel Zeit, dass man oft keinen vernünftigen Zusammenhang mehr zwischen diesen Ereignispunkten erkennen kann.

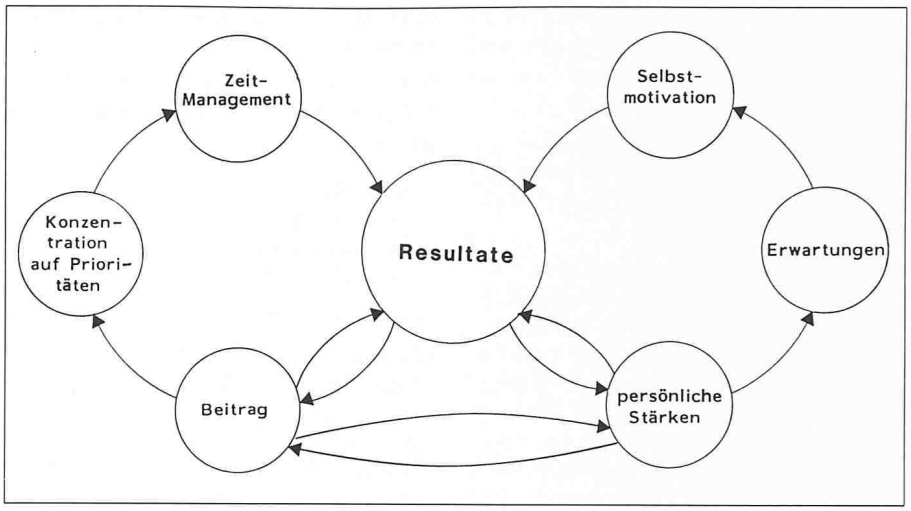

Bild 1. Resultatorientierung

Diese Überlegungen mögen für verschiedene Führungsebenen verschieden bedeutsam sein. Sie werden auch nicht für alle Branchen gleichermassen zutreffen. Zweifellos lässt sich aber feststellen, dass immer mehr Führungskräfte immer häufiger mit diesen Tatsachen konfrontiert sind und gerade in solchen Situationen muss eine Arbeitsmethodik ihre Bewährungsprobe bestehen.

Worauf es wirklich ankommt...

Viel zu lange wurde in der Managementlehre nach dem *Idealtyp* des guten Managers gesucht. Der Schlüssel zum Erfolg wurde in bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten und Persönlichkeitsstrukturen vermutet. Wenn die zahlreichen Untersuchungen, die in diesem Zusammenhang durchgeführt wurden, aber eines gezeigt haben, dann, dass es diesen Idealtyp nur auf dem Papier gibt. Führungskräfte sind so verschieden, wie Menschen nur sein können. Manche sind überaus analytisch, kalkulierend und systematisch; andere spontan, intuitiv und sprunghaft. Einige verfügen über eine herausragende Intelligenz, andere sind diesbezüglich durchschnittlich. Manche sind wahre Arbeitstiere, andere eher bequem. Die einen sind offen, den Menschen zugewandt und extrovertiert; die anderen eher verschlossen, ja sogar scheu und zurückgezogen. Effizienz und Erfolg weisen wenig Zusammenhang mit diesen Faktoren und ebenso wenig mit vielen anderen auf, die hier genannt werden könnten, und von denen man vermutete, dass sie ausschlaggebend seien. Methoden, Techniken und Hilfsmittel haben durchaus ihren Nutzen, wenn es um die Verbesserung der Wirksamkeit von Führungskräften geht; vor allem scheint es aber darauf anzukommen, dass ein Manager die richtige geistige Einstellung zu seiner Arbeit hat und dass er einige fundamentale Regeln des Selbstmanagements kennt und befolgt. In der Einstellung und in den selbst auferlegten Spielregeln scheint der Schlüssel zur Effizienz zu liegen.

Die Faktoren der geistigen Orientierung und die Grundsätze wirksamer Arbeit können durch ein Netzwerk dargestellt werden, das aus zwei wesentlichen Subsystemen oder Teilkreisläufen besteht. Gemeinsam bilden sie gewissermassen die folgende «Karte der mentalen Orientierung» (mental map) (vgl. Bild 1).

Im Zentrum dieses Netzwerkes steht die Ausrichtung auf *Resultate,* denn das ist es, was von Führungskräften erwartet werden muss. Resultate, insbesondere die richtigen Resultate, können sie nur erzielen, wenn sie sich absolut klar sind über den *Beitrag,* den sie im Rahmen ihrer Organisation an die Gesamtziele zu leisten haben. Einen entscheidenden Beitrag kann jemand aber nur leisten, wenn er seine *Stärken* kennt, wenn er weiss, was er wirklich kann und darauf aufbaut. Klarheit über den Beitrag führt zur *Konzentration* auf die richtigen Prioritäten und dies wiederum ist das wichtigste Steuerungselement für den *richtigen Umgang mit der Zeit,* die für die Erzielung von Resultaten zu verwenden ist. Die Ausrichtung auf Stärken, die eigenen, aber auch diejenigen von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten, ist die einzige Chance, *realistische Erwartungen* über die Leistungsfähigkeit eines Menschen zu bilden und dies wiederum ist die Grundlage für eine tragfähige *Selbstmotivation,* die letztlich allein zu echten Resultaten führen kann.

Ausrichtung auf Resultate

Ist es wirklich nötig, darauf hinzuweisen, dass Führungskräfte sich auf Resultate hin orientieren müssen? Ist dies nicht so absolut selbstverständlich, dass es keinerlei Erwähnung bedarf? Die Praxis zeigt, dass dies alles andere als selbstverständlich ist und dass die Wirklichkeit fast sämtlicher Organisationen der modernen Gesellschaft anders aussieht. Selbst wenn wir unterstellen, dass alle Menschen in allen Organisationen Tag für Tag hart arbeiten, so heisst dies noch lange nicht, dass auch Resultate erzielt werden. Andernfalls wäre es nicht erforderlich, Managementmethoden, wie etwa das «Führen mit Zielen» überhaupt anzuwenden. Jeder erfahrene Manager weiss, wie schwierig es ist, Menschen auf Ziele hin zu orientieren. Es bedarf kontinuierlicher und systematischer Anstrengungen, dies zu erreichen. Aber gleichgültig, wie schwierig dies sein mag, es ist letztlich das einzige und entscheidende Beurteilungskriterium für jede Führungskraft und ihre Wirksamkeit. Was wirklich zählt, sind weder die geleistete Arbeit, noch die entstandenen Mühen und Anstrengungen; weder die aufgewendete Zeit noch die erbrachten Opfer, sondern ausschliesslich die erzielten Resultate. Am Ende eines Tages sollte man sich, wenn man an der eigenen Effizienz interessiert ist, nicht fragen, wie viel man gearbeitet hat, sondern was erreicht wurde.

Worin besteht mein Beitrag?

Leider genügt dies aber noch nicht. Es kommt auf die *richtigen* Resultate an; und die lassen sich nur bestimmen, wenn man von Zeit zu Zeit den Blick von seinem unmittelbaren Verantwortungsbereich, von seinem engeren Spezialgebiet weg und auf das Ganze hin richtet. Die entscheidende Frage lautet:

«Was kann ich tun, um für das Ganze einen wesentlichen Beitrag zu leisten?»

Diese Orientierung auf eine ganzheitliche Betrachtung und das Bemühen, eine Organisation als Ganzes zu verstehen, ist weithin unterentwickelt. Je mehr Arbeitsteilung und Spezialisierung, umso leichter verliert man das Verständnis für den Zweck des Ganzen, und umso grösser ist die Gefahr, dass die Resultate, die man erzielt, keinen Bezug zu diesem Zweck haben. Umso mehr bewusste Koordination durch ständiges Eingreifen in das innere Gefüge einer Organisation ist daher erforderlich und dies wiederum führt zum Sachzwang, eine Organisation letztlich autoritär führen zu müssen, selbst wenn keiner der Beteiligten dies wirklich will.

Nur die immer wieder neu gestellte Frage nach dem Beitrag, den jeder Einzelne auf seine Weise für das Ganze leisten kann, vermag dies zu verhindern und begründet das, was man als Selbstregulierung, Selbstkoordination und Selbstorganisation in einer Institution bezeichnet. Diese Fähigkeiten einer Organisation resultieren nicht aus irgendwelchen mystischen Kräften und auch nicht aus Computersystemen, sondern schlicht daraus, dass möglichst viele Menschen ihr Handeln aus einem gründlichen Verständnis für den Zweck des Ganzen heraus selbständig in den Dienst des Ganzen stellen können. Je grösser eine Organisation ist, umso schwieriger ist es, die Frage nach dem Beitrag zu beantworten. Klare, verständliche und überzeugende Antworten auf diese Frage zu finden, für sich selbst und für ihre Mitarbeiter, ist wahrscheinlich die wichtigste Aufgabe von Führungskräften überhaupt. Auf dieser Frage beruht auch der Schritt von der Effizienz zur Effektivität: Von der Fähigkeit, die Dinge richtig zu tun, zu jener, die richtigen Dinge zu tun, wie *Peter Drucker* [1] immer wieder so klar und eindeutig formuliert hat. Die Frage nach dem Beitrag ist daher von ihm auch mit Recht als Kriterium vorgeschlagen worden, den Begriff der Führungskraft, des Managers, überhaupt zu definieren.

Nicht jeder, in einer und für eine Institution arbeitende Mitarbeiter ist eine Führungskraft. Äussere Merkmale wie Rang und Status, Einkommen, Prestige, Titel und Anzahl Mitarbeiter sind wenig nützlich für die Identifikation jener Personen, die die Funktion des Managers im modernen, unserer Gesellschaftsstruktur angepassten Sinne, tatsächlich ausüben oder ausüben sollten.

Unter all den verschiedenen Definitionen von «Manager» und «Management» ist wohl jene am besten, die die *Verantwortung für einen Beitrag zur Gesamtinstitution* als entscheidendes Kriterium betont. Nicht Macht, sondern eine bestimmte Funktion steht im Vordergrund. Es ist jene Funktion, die für die produktive Nutzung von Ressourcen im weitesten Sinne verantwortlich ist, die die Bedingungen schaffen kann, dass jedwelche in ihrem Einflussbereich vorhandene Stärke für die Erbringung einer Gesamtleistung eingesetzt wird, die grösser ist, als die Summe der einzelnen Teilleistungen und die einen wesentlichen Betrag für das Funktionieren und die Zweckerfüllung der Gesamtinstitution darstellt.

«Verantwortung für die Erbringung eines Beitrages» ist die einzige Perspektive, die es erlaubt, die Aufgabe einer Führungskraft richtig zu erfüllen. Die konsequente Orientierung an dieser Perspektive ermöglicht es, sämtliche verfügbaren Ressourcen unter ständig wechselnden Umständen nicht nur effizient, sondern vor allem für die richtigen Dinge einzusetzen.

Nur die Ausrichtung auf den Beitrag zur Gesamtinstitution, so vage und mangelhaft dieses Kriterium auch sein mag, birgt die Chance in sich, auf allen Ebenen der Organisation die richtigen Ziele zu identifizieren, Mittel richtig einzusetzen, zweckmässige Massstäbe für die Beurteilung von Resultaten zu finden und Vertrauen und Gerechtigkeit zu schaffen.

Die ersten und wichtigsten Fragen, die immer wieder aufs Neue gestellt werden müssen, lauten daher

- «Worin besteht mein Beitrag zum Ganzen?»
- «Worin besteht der Beitrag meiner Mitarbeiter, worin sollte er bestehen?»

Es ist immer möglich, einfache und bequeme Antworten auf diese Fragen zu geben. Der gute Manager unterscheidet sich vom mittelmässigen und vom Nicht-Manager dadurch, dass er höchste Anforderungen an die Qualität der Antworten auf diese Fragen stellt und sich im Grunde nie mit einer Antwort zufrieden gibt.

Eine sorgfältige Analyse des Beitrages, der zu erbringen ist, wird immer eine Reihe von Problemen aufwerfen. Oft zeigt sich, dass das Ziel der Gesamtinstitution keineswegs klar genug ist, um Beiträge in den einzelnen Bereichen, Abteilungen usw. zweckmässig bestimmen zu können. Oft wird man sich nur durch gründliches Nachdenken und tiefgreifende Auseinandersetzungen mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten an eine Antwort herantasten können.

Immer wird sich aber eines zeigen: die Erbringung eines Beitrages für eine komplexe Institution erfordert vor allem die Beherrschung der Kunst des Balancierens, des Abwägens und Ausgleichens. Die Frage nach dem Beitrag hat nie eine eindimensionale Antwort. Immer sind viele Dimensionen zu berücksichtigen und zu integrieren, Kompromisse zu schliessen und Stärken mit Schwächen zu kombinieren. Auch hier zeichnet sich die gute Führungskraft dadurch aus, dass sie lernt, mit den Mehrdeutigkeiten und inhärenten Ungewissheiten der realen Situation zu leben und nicht Pseudoklarheit und Pseudogewissheit unterstellt, wo diese nicht sein können.

Auf Stärken aufbauen

Resultate aufgrund eines klaren Verständnisses für den Beitrag, den der Einzelne an das Ganze zu leisten hat, sind die bisher besprochenen beiden Grundpfeiler der Wirksamkeit von Führungskräften. Wir brauchen aber nicht nur Resultate an sich und Resultate auf den richtigen Gebieten. Jede Organisation benötigt *Spitzenleistungen*. Dies nicht deshalb, weil es modern ist, von Spitzenleistungen zu sprechen oder wegen des übertriebenen Ehrgeizes von Führungskräften, sondern wegen der objektiven Anforderungen an Organisationen, die sich aus den Ansprüchen der verschiedensten Gruppierungen ihrer Umwelt ergeben. Dies wird um so mehr der Fall sein, je härter die Konkurrenz ist. Aber gerade Organisationen, die keine Konkurrenz haben, die im weitesten Sinne gemeinnützigen Charakter aufweisen, wie Verwaltungsbehörden, Krankenhäuser, die Organisationen des Bildungswesens usw., müssen möglicherweise noch stärker als die Organisationen der Wirtschaft auf die Qualität ihrer Leistung achten, denn damit hängt unmittelbar ihre gesellschaftliche Legitimierung zusammen.

Eine moderne Gesellschaft ist auf Spitzenleistungen in allen Bereichen angewiesen. Wie können wir aber erwarten, dass die Menschen in Organisationen tatsächlich Spitzenleistungen erbringen? Müssen wir uns nicht Rechenschaft darüber geben, dass die Hunderttausenden von Menschen, die in Organisationen arbeiten, gleichgültig, welchen Rang sie bekleiden und welche Funktion sie ausüben, letztlich ganz *normale* Menschen sind, weit davon entfernt, jeden Tag Spitzenleistungen erbringen zu können. Und sind nicht die Fragen nach der Menschlichkeit einer Gesellschaft, die täglich Spitzenleistungen von jedem Einzelnen verlangt, sehr berechtigte Fragen? Ist es nicht unmenschlich, von ganz normalen Menschen Spitzenleistungen zu fordern?

Es gibt nur eine einzige Hoffnung, den Widerspruch aufzulösen, der dadurch entsteht, dass einerseits Höchstleistungen zu erbringen sind, anderseits dafür aber nur ganz gewöhnliche, normale Menschen zur Verfügung stehen: Die strikte Befolgung des Grundsatzes, auf den *vorhandenen Stärken* aufzubauen. Spitzenleistungen können nur in dem Masse erwartet werden, als es gelingt, die Aufgaben so zu gestalten, dass möglichst viele Menschen ihren Beitrag dort erbringen können, wo sie natürliche Begabungen und Stärken besitzen. Der dritte Pfeiler persönlicher Effizienz besteht darin, sich vorurteilsfrei zu fragen: Was kann ich wirklich besser als Andere? Wo liegen meine wirklichen Stärken? Und für Führungskräfte kommt die Aufgabe dazu, diese Frage nicht nur für sich selbst, sondern immer wieder auch für ihre Mitarbeiter zu stellen. Menschen, die nur Stärken haben, gibt es vermutlich nicht, oder jedenfalls nur sehr selten. Jeder hat beides, Stärken und Schwächen, und je ausgeprägter die Stärken einer Person sind, um so grössere Schwächen hat sie gleichzeitig. Niemand wird erwarten können, weder von sich noch von anderen, dass er in der Lage ist, dort wo er seine Schwächen hat, besonders gute Leistungen zu erbringen und hervorragende Resultate zu erzielen. Vielleicht kann man dies vorübergehend verlangen. Es auf Dauer zu fordern, ist zutiefst inhuman. Es ist aber keineswegs unmenschlich, Spitzenleistungen auf Gebieten zu verlangen, wo jemand seine Stärken hat. Ja weit mehr - man kann immer wieder feststellen, dass dort Leistungen gar nicht speziell gefordert werden müssen, denn sie werden weitgehend freiwillig erbracht, weil es den meisten Menschen Spass macht, hervorragende Resultate zu erbringen, wo sie gut sind und ihre natürlichen Veranlagungen es ihnen leicht machen.

Konzentration und Zeitmanagement

Mit den drei Elementen Resultatorientierung, Ausrichtung auf den Beitrag an das Ganze und Aufbau auf Stärken habe ich die Angelpunkte für optimale Arbeitseffizienz dargelegt. Alles weitere ergibt sich sehr natürlich, man könnte fast sagen, organisch, aus diesen drei Elementen und ihren Wechselwirkungen.

Verfolgen wir den linken Kreislauf in Bild 1 weiter, so sehen wir zwei weitere Elemente, nämlich Konzentration auf Prioritäten und Zeitmanagement. Beides ist eine notwendige, vor allem aber natürliche Konsequenz der bisher besprochenen Grundsätze: Richtet man sein Bestreben darauf, Resultate auf für das Ganze wirklich wichtigen Gebieten zu erzielen und dabei die bestehenden Stärken zu nutzen, so wird man schnell einsehen, dass man dies nicht auf sehr vielen verschiedenen Gebieten tun kann. Die Einhaltung der ersten drei Grundsätze «erzwingt» es, sich zu konzentrieren. Niemand kann auf Dauer auf vielen Gebieten zugleich erfolgreich sein. Drucker sagt sehr zutreffend: «Wenn es ein ‹Geheimnis› der Effektivität gibt, so heisst es Konzentration. Effektive Führungskräfte erledigen erstrangige Dinge zuerst und immer nur eine Sache auf einmal» [2].

Natürlich ist niemand so naiv zu glauben, dass Führungskräfte sich nicht tagein-tagaus mit Dutzenden bis Hunderten von verschiedenen Angelegenheiten zu befassen haben, die auf sie einstürmen. Gerade dies verleiht aber dem Grundsatz der Konzentration auf Weniges sein Gewicht; gerade deshalb ist Konzentration nämlich notwendig, wenn man wirklich Ergebnisse erzielen will. Man kann sich vielleicht mit hunderterlei Dingen *beschäftigen*, aber man kann nur auf *wenigen* Gebieten hervorragende *Resultate erzielen*. Die Orientierung auf einen wirklich wesentlichen Beitrag an das Ganze und die Beschränkung auf die Nutzung seiner Stärken führt fast automatisch zu den richtigen Prioritäten. Und gemeinsam bestimmen diese Grundsätze den Umgang mit der Zeit, ihre Einteilung, Planung und Nutzung.

Bewusste Befolgung der hier dargelegten Prinzipien stellt die Bedeutung eines konsequenten Zeitmanagements ausser Zweifel und gleichzeitig ergeben sich daraus die entscheidenden Hinweise für den optimalen Gebrauch der Zeit. Die einen oder anderen technischen Hilfsmittel, von der Wahl der zweckmässigsten Agenda bis möglicherweise eines Tages hin zum Einsatz eines Personal Computers, mögen praktisch nützlich sein. Sie alle sind zwecklos, wenn nicht die richtigen Grundsätze ihren Gebrauch steuern.

Realistische Erwartungen und Selbstmotivation

Betrachten wir den rechten der beiden Kreisläufe etwas genauer. Während im linken Teil methodische Aspekte überwiegen, kommen wir hier zu eminent wichtigen Gebieten der Motivation und der psychischen Hintergründe persönlicher Leistungsfähigkeit. Ich habe bereits erwähnt, dass es eigentlich nicht besonders überraschend ist, wenn Menschen gerne arbeiten, auch hart arbeiten, wenn ihnen Gelegenheit geboten wird, ihre natürlichen Stärken dabei einzusetzen. Brauchen wir wirklich besondere psychologische Untersuchungen, um herauszufinden, dass Menschen etwas gerne tun, weil sie es können? Ich formuliere das bewusst in einer zugespitzten Form. Läuft nicht letztlich die ganze Motivationslehre darauf hinaus, uns klarzumachen, dass wir wenig Hoffnung haben, Menschen mit Tricks und Manipulation auf Dauer zu Leistungen zu bringen; dass es aber ganz natürlich und normal ist, dass Menschen Leistungen erbringen, wenn

sie Erfolg auf einem Gebiet erwarten und dies ist um so wahrscheinlicher, je besser jemand ein Gebiet beherrscht, also seine Stärken nutzen kann?

Die Erwartung von Erfolg ist nicht nur ein wesentlicher Antrieb physischer und psychischer Leistung, sondern Erwartungen steuern auch die Qualität der Resultate ganz wesentlich. Dies haben in unnachahmlicher Weise die Experimente und Untersuchungen zum sogenannten «Pygmalion-Effekt» oder auch den Phänomenen der sich selbst erfüllenden Prophezeiungen gezeigt. Allein die Erwartung eines Effektes kann eben diesen Effekt herbeiführen oder macht sein Eintreten zumindest wahrscheinlicher. Auch wenn man sagen wird, dass dies in praktischen Führungssituationen nicht immer so einfach ist, so können wir doch davon ausgehen, dass damit vieles leichter wird, als wenn eine entsprechende Erwartung nicht vorhanden ist, oder sogar ihr Gegenteil, nämlich die Erwartung, etwas *nicht* zu können, etwas *nicht* erhoffen zu dürfen. Nun darf man nicht so naiv sein zu glauben, dass *beliebige* Erwartungen zu den erwünschten Effekten führten. Dies würde uns auf das Glatteis von Wunschdenken und Mystizismus führen. Es sind vielmehr durch bisherige Erfolge begründete Erwartungen – und wo könnten diese begründeter sein, als eben auf Gebieten, wo wir unsere Stärken haben.

Dies schliesslich erscheint mir als der wirkliche Schlüssel zur Selbstmotivation. Ein viel zu grosser Anteil der psychologischen Forschung oder jedenfalls dessen, was im Rahmen der Managementlehre daraus gemacht wird, dreht sich um das Problem, wie Menschen andere Menschen motivieren können, also um die Fremdmotivation.

Zweifellos gehört es zu den Aufgaben von Führungskräften, andere bestmöglich zu motivieren. Aber ist damit notwendigerweise auch ein *Anspruch* darauf verbunden, von anderen und durch andere motiviert zu werden? Was tun wir, wenn unser Chef diese Aufgabe nur schlecht erfüllt, wenn er in dieser Hinsicht versagt? Woher nehmen wir dann die Kraft, jeden Tag neu Spitzenleistungen zu erbringen? Müsste es nicht in unserem ureigensten Interesse liegen, uns selbst zu motivieren? Und wäre es nicht realistischer und letztlich auch menschlicher, unsere Mitarbeiter, insbesondere die jungen Menschen, rechtzeitig zu befähigen, sich selbst zu motivieren und damit unabhängig zu werden von den Fehlern, die wir als Führungskräfte jeden Tag machen, auch wenn wir uns noch so sehr bemühen? Selbstmotivation wird um so eher zu erwarten sein, je klarer von allen die Grundsätze der persönlichen Arbeitsmethodik und der persönlichen Arbeitseffizienz verstanden werden und je besser es gelingt, Menschen dort ihren Beitrag leisten zu lassen, wo sie ihre Stärken haben und ihre Erfolgserwartungen daher die grösstmögliche Aussicht auf Erfüllung haben.

Die hier besprochenen Prinzipien optimaler Arbeitsmethoden hängen nur zum geringen Teil mit Techniken und Instrumenten zusammen. Sie greifen tiefer und steuern den Einsatz solcher Instrumente. Sie sind damit auch der einzige Schutz vor der Bürokratisierung durch eben jene Hilfsmittel, die effizienzsteigernd wirken sollen, viel zu oft aber in das genaue Gegenteil umschlagen, wenn sie nicht auf dem Fundament der hier besprochenen Grundsätze der persönlichen Wirksamkeit stehen.

Adresse des Verfassers: Prof Dr. *Fredmund Malik*, Professor an der Hochschule St. Gallen, Verwaltungsratspräsident des Management Zentrums St. Gallen, Rosenbergstr. 38, 9000 St. Gallen.

Literatur

[1] *Drucker, P.*, Management, New York 1977, S. 17 ff.
[2] *Drucker, P.*, Die ideale Führungskraft, Düsseldorf 1967, S. 99

Überarbeitete Fassung des Vortrages des Verfassers anlässlich des 16. Weiterbildungskurses der Fachgruppe der Ingenieure der Industrie (FII) des SIA, Ortsgruppe Zürich, vom 24. März 1986, ETH Zürich.

Elektrizität Sparen

Eine Forschungsarbeit des Nationalfonds

Von Conrad U. Brunner und Ernst A. Müller, Zürich

Elektrizität ist nach dem 26. April 1986 neu in die Schlagzeilen gerutscht. Nur wenige Forschungsarbeiten haben sich in der Schweiz bisher mit dem sparsamen Einsatz der Elektrizität auseinandergesetzt. Die im Rahmen der Nationalen Forschungsprogramme NFP 44 des Schweizerischen Nationalfonds erstellte Arbeit «Elektrizität Sparen» ist deshalb auf ein grosses Echo gestossen. Zwei Mitarbeiter des Forscherteams sprechen hier die speziell für Ingenieure und Architekten wichtigsten Ergebnisse ihrer Arbeit an, die sie selbst als eine erst vorläufige Erkenntnisbasis einschätzen. Sie muss in den nächsten Jahren durch eine Vielzahl weiterer Untersuchungen noch vertieft und verbreitert werden.

Bedeutung des Elektrizitätsverbrauches

Der gesamte Endenergieverbrauch in der Schweiz hat in der 10jährigen Periode vor 1973 um rund 5% pro Jahr zugenommen. Nach dem Einbruch des Endenergieverbrauches nach der Erdöl- und der darauf folgenden Wirtschaftskrise 1973 hat der Endenergieverbrauch wieder zugenommen. Die Zuwachsraten konnten aber gegenüber der Phase vor 1973 drastisch reduziert werden; auf durchschnittlich nur noch 1,7% pro Jahr. Wodurch ist diese in früheren Jahren kaum denkbare Trendwende beim Energieverbrauchswachstum zurückzuführen?

Die Erdölkrise und die darauffolgende Kampagne «weg vom Öl» führte jedermann die Dringlichkeit von Massnahmen vor Augen. Die Folge waren ein gewisses energiesparenderes Benutzerverhalten, kleinere und grössere technische Verbesserungen bei den bestehenden und bei den neuen Heizanlagen, seit Anfang der achtziger Jahre auch eine wesentlich energiegerechtere Bauweise von Neubauten und Umbauten und wärmetechnischen Sanierungen. Diese Massnahmen führten dazu, dass sich der Brennstoffverbrauch in der Schweiz stabilisiert hat, obwohl die beheizte Gebäudefläche seither um rund 10% anstieg. Diese Erfolge sind zu einem guten Teil auch den Bau- und Heizungsfachleuten zu verdanken, die ihre Fachkenntnisse den neuen Verhältnissen anpassten und sich entsprechend aus- und weiterbildeten. Die heutigen Neubauten werden z.B. so gut gebaut, dass sie vergleichsweise pro m² Energiebezugsfläche für Heizzwecke einen Drittel bis die Hälfte weniger Endenergie verbrauchen als Bauten aus den sechziger Jahren.

Die Massnahmen zur Reduktion der Zuwachsraten beim Energieverbrauch beschränkten sich aber weitgehend auf den Wärmebereich. So stieg umgekehrt