

# Office Exzellenz

DER NEWSLETTER FÜR ASSISTENZ UND SEKRETARIAT

## FACH-WELTEN

### **ECHT SOUVERÄN**

Seite 4

## CHEF-WELTEN

### **SCHWIERIGE CHEFS? WIE WÄR'S MIT «CHEFFING»?**

Seite 6

## TECHNIK-WELTEN

### **PROJEKT- UND AUFGABEN- PLANUNG «VOLL IM GRIFF»**

Seite 8

## ORGANISATIONS-WELTEN

### **GEKONNT DELEGIEREN IM NAMEN VON CHEFIN ODER CHEF**

Seite 9

## ASSISTENZ-WELTEN

### **SO BEGEISTERN SIE IHREN CHEF FÜR IHRE IDEEN**

Seite 10

## TREND- UND NEWS-WELTEN

### **FÜHRUNGSKOMPETENZ – WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT**

Seite 12

TOP-THEMA

## **DIE SECHS GRUNDSÄTZE WIRKSAMER FÜHRUNG**



## EDITORIAL

LIEBE LESERIN,  
LIEBER LESER

«Führung und Führungsqualitäten»: ein Themenfeld, das Menschen seit Jahrhunderten bewegt und eine unendliche Zahl an Theorien, Modellen und Empfehlungen hervorbringt.

Aus diesem Facettenreichtum beleuchten wir einige relevante Aspekte für Sie als Assistenz. Der Bogen spannt sich von bewährten Führungsleitlinien über effektive Projektmanagement-Tools bis zu einschlägigen Strategien, wie Sie Chefin oder Chef charmant, aber bestimmt führen. In unserem Interview mit der renommierten Expertin für Führung und Selbstmanagement, Ilka Piechowiak, erfahren Sie, wie Sie bei allem Erwartungsdruck dennoch echt und souverän bleiben (siehe Rubrik «Fach-Welten»). Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Abschliessend noch ein Wort «in eigener Sache»: Mit dieser Ausgabe endet unsere für zehn Newsletter übernommene Aufgabe als Chefredaktion. Uns hat es viel Freude bereitet – und Ihnen hoffentlich jede Menge gebracht. Sie haben Fragen oder wünschen vertiefende Informationen zum einen oder anderen Thema? Dann nehmen Sie Kontakt zu uns auf per E-Mail an [info@impulswerk.ch](mailto:info@impulswerk.ch). Wir freuen uns, von Ihnen zu lesen.

Herzliche Grüsse und alles Gute für Sie,  
Ihr OfficeExzellenz-Redaktionsteam

Dorit und Michael Schmidt-Purrmann  
Ihr OfficeExzellenz-Redaktionsteam

## SAGEN SIE UNS IHRE MEINUNG!

Ihre Wünsche und Anregungen sind unser Auftrag. Schreiben Sie uns an [ivana.cuk@weka.ch](mailto:ivana.cuk@weka.ch), welche Themen, Arbeitshilfen oder Formate Sie in Zukunft wünschen! Wir werden so viel wie möglich umsetzen. Vielen Dank!

DIE SECHS GRUNDSÄTZE  
WIRKSAMER FÜHRUNG

Das Verständnis guter Führung bildet das Fundament der Professionalität – sowohl für das Management wie für die Assistenz. Dabei regeln gemäss dem österreichischen Wirtschaftswissenschaftler Prof. Fredmund Malik sechs wesentliche Grundsätze, wie Managementaufgaben unter gezieltem Einsatz entsprechend wirksamer «Werkzeuge» erfüllt werden. Welche das sind, erfahren Sie hier.

## Führen – Leisten – Leben

## 1. Resultatorientierung

Management bedeutet im Kern, Resultate zu erzielen und zu erwirken. Der Prüfstein ist das Erreichen von Zielen und die Erfüllung von Aufgaben. Hart zu arbeiten, sich anzustrengen, Stress durchzustehen usw. – all das ist wichtig. Aber das alles ist Input. Darauf kommt es eben nicht an! Was zählt, ist der Output – sind die Resultate.

Resultatorientierung hängt eng mit dem Begriff Pflichterfüllung zusammen. Es müssen auch jene Jobs erledigt werden, die niemandem jemals Freude machen können. Aber selbst solche Tätigkeiten können noch immer mit Ergebnissen verbunden sein, über die eine Person ein Minimum an Stolz empfinden kann. Ein gewisses Mass an Stolz kann eine Toilettenfrau durchaus empfinden, wenn ihre Toiletten die saubersten des Hotels sind. Der Satz «Arbeit soll Freude machen» sollte im Wortschatz von Führungskräften durch die Aussage «Die Ergebnisse sollen Freude machen» ersetzt werden. Jedoch gilt: Resultate müssen dabei keineswegs immer und ausschliesslich nur wirtschaftlicher Natur sein oder allein einer rein materialistisch-ökonomischen Sichtweise unterliegen.

## 2. Beitrag zum Ganzen

Die Kernidee des Grundsatzes «Beitrag zum Ganzen» kommt durch die «Geschichte der drei Maurer» zum Ausdruck: Ein Mann kommt an eine Baustelle, auf der drei Maurer sehr fleissig arbeiten. Er geht zum ersten und fragt: «Was tun Sie da?» Der erste sagt: «Ich verdiene mir hier meinen Lebensunterhalt.» Er geht zum zweiten, fragt ihn dasselbe. Dieser

antwortet sichtbar stolz: «Ich bin der beste Maurer im ganzen Land.» Dann fragt er den dritten. Dieser denkt kurz nach und sagt dann: «Ich helfe hier mit, eine Kathedrale zu bauen.» Manager ist jemand nicht, weil er Rang, Einkommen, Privilegien und Befugnisse hat. Manager ist jemand, der das Ganze sieht und der seine Aufgabe darin sieht, einen Beitrag an eben diesem Ganzen zu leisten – die entstehende «Kathedrale» zu sehen und mitzuhelfen, sie zu bauen.

## 3. Konzentration auf wenig

Im Management besteht so stark wie in sonst keinem Beruf die Gefahr der Verzettlung. Fast alle Menschen, die in irgendeiner Weise aufgrund ihrer Leistungen bekannt oder gar berühmt geworden sind, haben sich auf eine Sache, auf eine Aufgabe, auf ein Problem konzentriert. Konzentration ist der Schlüssel zum Ergebnis. Es mangelt der Welt nicht an Ideen. Woran es mangelt, sind realisierte Ideen – und dazu bedarf es in der Tat wiederum der Konzentration. In der einigermassen gut dokumentierten Geschichte der Neuzeit gibt es zwei Personen, die viel Verschiedenes teilweise gleichzeitig angepackt haben und dennoch erfolgreich waren: Leonardo da Vinci und Goethe, und in beiden Fällen spricht vieles dafür, dass sie sich im Grunde verzettelt haben und viel mehr und noch Grösseres hätten erreichen können, wenn auch sie sich etwas beschränkt hätten.

## 4. Stärken nutzen

Führungskräfte berichten immer wieder über Defizite und Schwächen; darüber, was die Leute alles nicht können. Dabei kommt es vielmehr darauf an, bereits

# SCHWIERIGE CHEFS? WIE WÄR'S MIT «CHEFFING»?

Haben Sie oft das Gefühl, Ihre Chefin oder Ihr Chef verlieren den Überblick, vergreifen sich im Ton oder treffen falsche Entscheidungen? Zwar können Sie ihr oder ihm als Assistenz nicht einfach die Zügel aus der Hand nehmen. Doch Sie können die oder den Betreffenden mit «Cheffing» diplomatisch-freundlich und bestimmt führen.

Das Wichtigste gleich vorweg: Auch wenn Sie positivste Absichten verfolgen und die Chefentlastung noch weiter verbessern wollen, darf sich Ihr Chef bei Ihren Kurskorrekturen nie als Verlierer fühlen. Vermitteln Sie ihm beim Cheffing immer das Gefühl, dass er frei entscheidet und Sie ihm lediglich wertvolle Entscheidungsgrundlagen liefern.

## Die fünf Schritte des «Cheffing»

### Schritt 1: Blicken Sie in seinen Kopf

Versetzen Sie sich in seine Lage und fragen Sie sich:

- Welche Probleme und Sorgen treiben ihn um?
- Unter welchem (Leistungs-)Druck steht er?
- Welche Ziele will er erreichen, und wie kann ich ihn dabei unterstützen?

Wenn Sie das Umfeld und die Motive Ihres Chefs durchblicken, können Sie sich besser auf das nächste Gespräch bzw. die nächste Verhandlung mit ihm einstellen und ihm Ihre Unterstützung anbieten.

### Schritt 2: Geben Sie

#### Missverständnissen keine Chance

Halten Sie sich beide durch eine tägliche Besprechung auf dem gleichen Stand. Für das Update wählen Sie am besten einen Termin in den frühen Vormittagsstunden. Berichten Sie zunächst,

- was Sie gerade erledigen,
- wo Ihnen noch Informationen fehlen,
- wie der Stand der aktuellen Projekte ist.

Stimmen Sie dann die Zeitpläne des Tages ab und klären Sie folgende Fragen:

- Welche Prioritäten müssen heute gesetzt werden?
- Wo liegen heute die Schwerpunkte?
- Welche Unterlagen möchte Ihr Chef zuerst durchsehen?



- Sind die Terminkalender synchronisiert und alle Termine noch aktuell?
- Womit können Sie heute Ihren Vorgesetzten sonst noch unterstützen und daher entlasten?

### Schritt 3: Steuern Sie sinnlosen Arbeiten rechtzeitig entgegen

Neigt Ihre Chefin dazu, Aufgaben doppelt zu verteilen oder Abgaben zu übersehen? Ärgern Sie sich nicht länger, sondern handeln Sie aktiv und steuern Sie rechtzeitig dagegen: Bieten Sie ihr zum Beispiel an, sie schon bei der Organisation der Arbeiten und Termine zu entlasten.

Verteilt Ihr Chef offensichtlich sinnlose Aufgaben, dann sagen Sie ihm das natürlich nicht direkt ins Gesicht. Verdeutlichen Sie ihm lieber die Grösse des Arbeitsaufwands. Fragen Sie ihn zum Beispiel, welchen Zeitaufwand das Endergebnis mit Blick auf seine unternehmerischen Ziele wirklich wert ist. Erkennt Ihr Chef, wie ungleich Aufwand und Nutzen verteilt sind, überlegt er bei der

nächsten Auftragsverteilung vielleicht zweimal.

### Schritt 4: Hinterfragen Sie Totschlagargumente

Viele Chefs fegen konstruktive Vorschläge und Verbesserungen gern vom Tisch mit Phrasen wie: «Daraus wird nix» oder «Das haben wir früher schon versucht, hat nicht geklappt».

Hinterfragen Sie Totschlagargumente. Formulieren Sie Ihre Vorschläge so, dass Sie Killerphrasen schon im Ansatz entkräften, und sagen Sie zum Beispiel: «Mir fällt gerade etwas völlig Verrücktes zu diesem Thema ein. Wie wäre es, wenn ...» oder «Träumen wir doch einfach mal: Wie sähe unsere Lösung aus, wenn ...» (siehe Rubrik «Assistenz-Welten»).

### Schritt 5: Korrigieren Sie sein Verhalten mit Samthandschuhen

Ihren Chef offen zu kritisieren, ist selten die beste Strategie. Machen Sie ihm seine Fehler lieber sanft und diplomatisch klar: