

Persönliche Arbeitstechnik

Wer seine Zeit nicht selber einteilt, dem wird sie von anderen eingeteilt

Dieser Fachartikel will das Interesse auf eines der wichtigsten Business- und Lebens-Themen lenken: den Umgang mit der einzigen, wirklich limitierten Ressource – der Zeit. Das Thema ist weder neu noch attraktiv oder beliebt; es ist nur sehr wichtig. Der Zeiteinsatz wird in seiner Bedeutung und Wirkung unterschätzt; dabei geht es weniger um das «Wie viel» leisten, sondern um das «Was und Wie» leisten pro Zeiteinheit. Die Arbeitstechnik bestimmt das Leistungslimit.

Hans P. Blatter

Erfolg im Beruf und ein glückliches Privatleben, ja Wohlbefinden und sogar Gesundheit hängen stark vom persönlichen Stil des Zeiteinsatzes ab. Nur wer seine Zeit einigermaßen im Griff hat, ist in der Lage, sein Fachwissen oder generell: seine Fähigkeiten wirkungsvoll einzusetzen. Selbstmanagement lernt man aber nicht mit Lesen, sondern mit Analysieren seiner Tätigkeit, mit Disziplin mit sich selbst und dem Schaffen von Strukturen; wer hier Fortschritte erzielen will, muss bereit sein, Veränderungen auszutesten und sie hartnäckig umzusetzen. Der folgende Fachartikel bietet Tipps und Hilfsmittel. Wer für Veränderungen bereit und in der Lage ist, sollte weiterlesen – andernfalls wäre es Zeitverschwendung.

Wirksamer Zeiteinsatz

In Zielen denken! Nur so weiss man, wofür man seine Zeit einsetzen sollte. Wer 48 Wochen à 40 Stunden arbeitet, kommt auf fast 2000 Stunden im Jahr – Selbstständig-

erwerbende und Kaderleute in der Regel mehr. Mit konsequent verbesserter Arbeitstechnik lassen sich fünf oder zehn Prozent Zeit einsparen (das sind zwei bis vier Wochen!) und investiert dafür nur wenige Tage. Man erhält also im ersten Jahr ein Mehrfaches der investierten Zeit zurück. Persönliche Frage: Wann haben Sie die letzte Investition mit vergleichbarem Return on Investment getätigt? Es geht aber nicht nur um die eingesparte Zeit, sondern – wichtiger – auch um einen wirkungsvollen Zeiteinsatz, der Ziele verfolgt und deshalb in die gewünschte Richtung wirkt. Generelles Ziel in Bezug auf den Zeiteinsatz muss sein: Mit gleichem (oder geringerem) Aufwand mehr Wirkung zu erzielen. Das ist nur möglich, wenn strukturiert und nach Zielen gearbeitet wird. Mark Twain sagte sarkastisch: «... und hatten sie das Ziel aus den Augen verloren, verdoppelten sie die Anstrengung.»

Ziele schriftlich festhalten

Ziele – ob private oder geschäftliche – sollten schriftlich festgehalten und so plat-

ziert werden, dass man periodisch (oder sogar laufend) daran erinnert wird; die Vorhaben bleiben sonst auf der Strecke. Zu jedem Ziel gehören mehrere Massnahmen, die sicherstellen, dass das Ziel erreicht wird. Erst die Umsetzung dieser Massnahmen bewegt uns in die gewünschte Zielrichtung. Cockpit (Balanced Scorecard) baut genau auf diesem Prozess «Ursache (Massnahme) und deren Wirkung (Zielerreichung)» auf. Die persönliche Arbeitstechnik lässt sich optimieren, indem man neue Ideen einige Wochen ausprobiert und die bewährten dann konsequent anwendet.

Leistung ist nicht Menge

Wer im Sport an der Spitze sein (oder bleiben) will, muss laufend höhere Leistungen erbringen. Auch das wirtschaftliche Umfeld verlangt immer mehr Leistung, was viele kaum mehr schaffen. Im Vergleich zum Sport ist aber eine Leistungssteigerung in der Wirtschaft einfacher: Unternehmer und Manager können nämlich nicht nur den Output erhöhen, sie können auch das Was

beeinflussen: Sie können anders arbeiten, effektiver sein und dabei mit geringerem Aufwand ihre Ziele erreichen. Hier geht es

also nicht um «wie viel», sondern um «was und wie». Eine Frage, die man für sich unbedingt klären muss: «Was will ich zukünftig

nicht mehr tun, was kann generell delegiert oder auf was kann sogar verzichtet werden?» Das nachstehende Schema liefert dazu eine wertvolle Hilfe.

Struktur für die Aufgaben (Eisenhower-Prinzip)

Prinzip: Das Wichtige vor dem Dringenden. Wichtig ist, was einen direkten Beitrag zur Erreichung der Ziele leistet.

| | Weniger wichtig | Wichtig |
|------------------|---|--|
| Dringend | Kann warten (wird terminiert). Eventuell delegieren. | Ich mache es selber, weil wichtig und mit Bezug zu meinen Zielen. Erhält hohe Priorität in meinem Zeitplan. |
| Weniger dringend | Diese Arbeit kann ich mir ersparen. (Papierkorb oder zurückgeben) | Sofort delegieren (nicht zuwarten). Eventuell nur Teile delegieren oder notfalls später selber erledigen. |

Das Eisenhower-Prinzip. Dwight D. Eisenhower soll alle seine Aufgaben nach diesem Prinzip strukturiert haben.

Dwight D. Eisenhower, Chef der Invasionstruppen im Zweiten Weltkrieg und US-Präsident von 1953 bis 1961, soll alle seine Aufgaben nach diesem Prinzip strukturiert haben. Das Schema hilft, jene Aufgaben auszuscheiden, die man weglassen oder nicht selber ausführen soll. Zusätzlich drängt es Führungskräfte dazu, die Prioritäten der verbleibenden Tätigkeiten bewusst festzulegen. Dieser Denkprozess ist für Führungskräfte bedeutend wertvoller als die bloße Erhöhung des Ausstosses. Don't work harder – work smarter.

Nicht jedermann kann über das Was bei seiner Arbeit entscheiden; über das Wie jedoch schon. Es betrifft dies den persönlichen Arbeitsstil, den Arbeitsplatz, das persönliche Know-how, die Prozesse usw. Viele Verbesserungen in den Unternehmen sind über das Vorschlagswesen initiiert worden.

Struktur für die Kommunikation

Prinzip: Die Wichtigkeit der Information entscheidet über die Wahl des Kommunikationsmittels. Je grösser unsere Einflussmöglichkeit, desto persönlicher unser Kommunikationsstil.

| | Thema weniger wichtig | Thema wichtig |
|---|---|---|
| Direkte Einflussmöglichkeit relativ gross | Telefon Ohne Notizen, ohne schriftliche Bestätigung Aufwand gering An wen, wann | Persönlicher Besuch, ev. Telefon Vorbereitung: Notizen, was erreicht werden soll Aufwand grösser An wen, wann |
| Direkte Einflussmöglichkeit relativ klein | Mail, Fax oder SMS Präzise Formulierung Aufwand gering An wen, wann | Brief, ev. Mail oder Fax Präzise Formulierung Aufwand grösser An wen, wann |

Je nach Bedeutung und Einflussnahme sind unterschiedliche Kommunikationsmittel einzusetzen. Nicht nur der Aufwand, auch die Wirkung beim Partner ist zu berücksichtigen.

Trotz ausgezeichneten technischen Voraussetzungen ist die Kommunikation heute im Allgemeinen ungenügend, denn in praktisch allen Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit beklagen sich sowohl die Mitarbeitenden als auch ihre Vorgesetzten über mangelhafte Informationen. Auch hier gilt es, Ziele (wer, was, wem, wann) für die Informationen festzulegen, damit allen klar ist, womit sie rechnen können resp. für welche Informationen sie verantwortlich sind. Achtung: nicht die Menge ist entscheidend, sondern die Zweckmässigkeit, die Aktualität und der Nutzen für den Empfänger.

Termine und Zeitplanung

Der Zeiteinsatz wird wesentlich durch das angewandte Zeitplan-System – und wie wir es einsetzen – beeinflusst. Das Führen der Agenda ist sehr persönlich und oft auch

gewohnheitslastig. Die Zeitplanung hängt von der Position und der Aufgabe ab, von der vorhandenen Infrastruktur und Organisation. Je nachdem kann elektronisch gegenüber Papier vorteilhafter sein oder umgekehrt. Einige Prinzipien sind aber unabhängig davon gültig:

- Jeden Termin in die Agenda eintragen.
- Sitzungsbeginn und Sitzungsende (Zeit blockieren).
- Nicht den ganzen Tag verplanen; es braucht Raum für Unvorhersehbares.
- Sitzungstermine für ein ganzes Jahr festlegen (Verschiebungen sind kurzfristig immer möglich).
- Wenn Termine uns versprochen werden: sofort eintragen und kontrollieren.
- Wenn man selber Termine verspricht: eintragen mit Vorwarnung (z.B. «Bericht X in einer Woche»).
- Wochenplan: Am Freitag festlegen, was nächste Woche mindestens erledigt werden muss; Planung in der Agenda.
- Nichts planen, was in weniger als 15 bis 30 Minuten erledigt ist; der Aufwand lohnt sich nicht. Notieren und am selben Tag erledigen.
- Führungskräfte brauchen unbedingt eine Terminüberwachung – durch die Sekretärin oder die Führungskraft selber. Wer versprochene Termine nicht einhält, erscheint unverbindlich; ebenso, wenn man merkt, wenn andere einem Unterlagen nicht zum vereinbarten Termin liefern.

Arbeitsplatz

Persönliche Frage: Wie viel Zeit verbrauche ich mit dem Suchen von Unterlagen? Sind

Checkliste

Checkliste zur persönlichen Arbeitstechnik

| Das Eisenhower-Prinzip | | Das Kommunikations-Schema | |
|---|---|---|---|
| Dringend | Weniger wichtig | Thema weniger wichtig | Thema wichtig |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> Kann warten (wird terminiert). Eventuell delegieren. </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> Telefon Ohne Notizen, ohne schriftliche Bestätigung Aufwand gering An wen, wann </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> Persönlicher Besuch, ev.Telefon Vorbereitung: Notizen, was erreicht werden soll Aufwand grosser An wen, wann </div> |
| Weniger dringend | Wichtig | Direkte Einflussmöglichkeit relativ gross | Direkte Einflussmöglichkeit relativ klein |
| | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> Ich mache es selber, weil wichtig und mit Bezug zu meinen Zielen. Erhalt hohe Priorität in meinem Zeitplan. </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> Mail, Fax oder SMS Präzise Formulierung Aufwand gering An wen, wann </div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> Brief, ev. Mail oder Fax Präzise Formulierung Aufwand grosser An wen, wann </div> |
| Sitzungen vorbereiten, durchführen <ol style="list-style-type: none"> 1. Einladung früh, Traktanden mit Zielen. 2. Unterlagen mit Einladung versenden, auf Probleme hinweisen. Beiträge für Sitzung verlangen. 3. Selber gut vorbereitet sein. 4. Vielredner bremsen, Schweiger aktivieren. 5. Traktandenziele verfolgen. 6. Abweichungen vom Thema minimal zulassen. 7. Beschlüsse klar formulieren und schriftlich festhalten. 8. Pendenzenliste (wer/was/bis wann). 9. Zeit einhalten. | | Ziele: richtig formulieren, motivieren <ol style="list-style-type: none"> 1. Ziele müssen «smart» sein: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert. 2. Ziele und Massnahmen, die sicherstellen, dass die Ziele erreicht werden, sind siamesische Zwillinge. 3. Das Verständnis für Sinn und Nutzen der Ziele ist motivierend. 4. Ohne Ziel kann jeder Weg falsch oder richtig sein. 5. Kreislauf: Ziele festlegen, umsetzen, kontrollieren, korrigieren/anpassen. | |
| Aufträge erteilen <ol style="list-style-type: none"> 1. Gedankliche Vorbereitung: Wer ist geeignet. Termin. Ansprüche des Kunden. Muss jemand unterstützen? 2. Auftrag erteilen: Was ist das Ziel/das Endresultat? Kundenwunsch. Speziell zu beachten. Rahmenbedingungen. Qualität. Finanzrahmen, usw. 3. Kommunikation. Reporting. 4. Zwischentermine und Endtermin vereinbaren, in Agenda eintragen. 5. Vergewissern, ob alles richtig verstanden. Zuerst Vorschlag oder direkt ausführen? 6. Kontrolle der Termine und der Gesamtleistung. 7. Wie kann ich motivieren? (Sinn erklären) | | Aufträge entgegennehmen <ol style="list-style-type: none"> 1. Habe ich alles richtig verstanden? Ich wiederhole alles in meinen Formulierungen so, wie ich die Aufgabe angehen will. 2. Habe ich die Fähigkeiten zur Erfüllung der Forderungen? 3. Muss ich eine Zusatzausbildung erhalten? 4. Brauche ich Unterstützung von Dritten? Bei wem kann ich Unterstützung holen? 5. Habe ich alle Informationen? Wen muss ich im Verlauf des Auftrags informieren? 6. Habe ich direkten Kundenkontakt? Ist es nützlich, den Kunden persönlich zu kennen? 7. Bin ich unter- oder eventuell überfordert? | |

die am häufigsten gebrauchten Unterlagen und Hilfsmittel in Reichweite? Bewährter Ratschlag: An zehn aufeinander folgenden Tagen an seinem Arbeitsplatz etwas ändern/verbessern und das einmal jährlich wiederholen (bitte jetzt in die Agenda eintragen). Feststellen, was alles entsorgt, vereinfacht und umgestellt werden kann. Ob man «Leertischler» ist oder nicht, ist nicht entscheidend; man sollte jedoch sein System überblicken.

Allerdings: Wenn viele herumliegende Pendenzen belasten, sollte man die Dossiers versorgen und sie wieder hervorheben, wenn sie nach der Pendenzenliste bearbeitet werden.

Wochenplan/Jahresplan

Das, was in der Folgeweche unbedingt erledigt sein muss, von der Pendenzenliste in den Wochenplan (wenn man einen speziellen Wochenplan führt) oder direkt in die Agenda übertragen. Zur Überwachung der Pendenzen kann man den PC oder ein anderes System einsetzen (vermeiden, Pendenzen immer wieder nachzutragen). Jedes Geschäft hat jährlich wiederkehrende Aufgaben und Termine: Daher eine Liste mit diesen «Stehenden Terminen» erstellen, die dann in die Agenda übernommen werden können.

Assistentin

Wenn einem eine Assistentin beisteht, so ändert das den Arbeitsstil wesentlich. Terminmanagement, Pendenzen überwachen und Routinearbeiten kann man seiner Assistentin übergeben. Das Diktiergerät erspart viel Zeit und ist ortsunabhängig einsetzbar. Die Assistentin kann beispielsweise ein Dokument nach Stichworten erstellen und dem Chef als Entwurf mailen, den er dann nur noch zu überarbeiten hat. Die Zusammenarbeit im Team ist individuell und kann immer weiter optimiert werden. Der Assis-

tentin eine entsprechende Ausbildung zu bezahlen, lohnt sich.

Sitzungen/Besprechungen

Wer war nicht schon an Sitzungen, bei denen viel informiert, aber wenig oder nichts entschieden wurde. Auch hier gilt wieder: Ohne Ziel kein Resultat. Am besten stehen die Ziele gleich auf der Einladung bei den einzelnen Traktanden als «Entscheid, Kenntnisnahme, gegenseitige Info, Vorschlag durch X, Auftragserteilung, Entscheid weiteres Vorgehen» usw. Eine Sitzung, die das Geschäft nicht voranbringt (oder wenigstens die Aufträge dazu erteilt), ist überflüssig. Nur wer einen Beitrag zum Sitzungsziel leisten kann, wird eingeladen. Die Ergiebigkeit der Besprechungen wird deutlich besser, wenn die Teilnehmer Zeit und Gelegenheit hatten, sich vorzubereiten (Unterlagen mit der Einladung abgeben). Auf der Einladung steht auch die voraussichtliche Sitzungsdauer.

Periodische Sitzungen mit demselben Team haben einen Jahresterminplan und Standardtraktanden. Spezielle, abweichende Traktanden können ergänzt und es kann Gelegenheit zur Diskussion gegeben werden. Unterlagen wie beispielsweise Finanzberichte, Verkaufsberichte usw. werden inklusive Kurzkomentar (repektive Hinweise auf Probleme) mit der Einladung verschickt. An der Sitzung werden dann Lösungen zu diesen Problemen gesucht, über Massnahmen entschieden und Aufträge erteilt.

Die Sitzungsleitung hält sich strikte an die Ziele der einzelnen Traktanden, toleriert nur geringe Abweichungen vom Thema, bremst Vielredner und aktiviert die Zurückhaltenden. Nicht die Länge des Protokolls ist entscheidend, sondern die Qualität der angehängten Pendenzenliste. Sie listet auf, wer was bis wann zu erledigen hat, wird kurz nach der Sitzung abgegeben und bei jeder Sitzung geprüft und aktualisiert.

Fazit

Wer seine Zeit nicht selber einteilt, dem wird sie von andern eingeteilt. ■

Potenzielle Zeitfresser

- Zu lange Sitzungen und Besprechungen
- Mangelhafte persönliche Arbeitsmethodik
- Mit Arbeiten beginnen, ohne vorher zu strukturieren
- Unnötige (oder zu lange) Telefone (aktive und passive)
- Unnötige E-Mails lesen und nicht sofort löschen
- Wenig gezielte Informationsaufnahme (Internetsuche, Fachzeitschriften)
- Zu viel gleichzeitig bearbeiten wollen
- Dokumente lesen, aber nicht sofort entscheiden/erledigen
- Erledigungen in mehreren Etappen
- Unangenehmes Aufschieben
- Unnötiger Perfektionismus
- Negative Stimmung; Demotivation
- Dasselbe Problem mehrmals bearbeiten
- Besuche, ohne eigene Ziele zu unterstützen
- Ungenaue Informationen zur Arbeit erhalten
- Fehlen von Standards (Abläufe, Mailliste, Programmierungen usw.)
- Unfähigkeit, bei Bedarf «nein» sagen zu können
- Übermüdung
- Produktive Zeit nicht richtig nutzen (persönlicher Biorhythmus)

Fragen

Hans P. Blatter

Techniker TS, MBA
HB Projekte, Coaching, BSC
Sandhubel 36, 3257 Ammerzwil
Tel. 032 389 28 60
Mobile 079 478 11 89
hansblatter@bluewin.ch

