

# Das habe ich immer schon so gemacht!

Aber ist es deshalb auch richtig? Von Dr. jur. Gottfried Fuhrmann, Wien.

«Das weiß ich eh» war oft die Antwort auf Vorschläge über mögliche Verbesserung von Arbeitsabläufen. Weniger zügig war die Antwort auf die Frage «Und handeln Sie auch danach?».

## Organisation der eigenen Arbeit

Planung und Umsetzung sind nicht nur Aufgaben bezogen auf die Erreichung der Ziele des übertragenen Aufgabenbereichs, sondern haben auch Bedeutung für die eigene Arbeit im engeren Sinn. Ein guter Mitarbeiter kommt mit seiner Zeit aus – andernfalls läuft er Gefahr, dass Aufgaben nicht oder nicht zeitgerecht erledigt werden. Durch das Zusammenwirken mehrerer Menschen besteht auch eine Abhängigkeit im Arbeitsablauf. Und hier gilt auch das Sprichwort, dass «die Kette nur so stark ist, wie ihr schwächstes Glied». Im Sinne einer Gesamtverantwortung jedes Einzelnen für das Ganze ist daher jeder verpflichtet, dafür zu sorgen, dass er nicht das schwächste Glied wird.

## Organisation des eigenen Tagesablaufes

Dies ermöglicht die Entwicklung von Routinen. Gewohnte Abläufe werden effizienter abgewickelt. Eine Hilfe in dieser Richtung ist die Einrichtung von Zeitfenstern. Dies bedeutet eine Einteilung des Tages ähnlich einem Stundenplan. In diese Zeitfenster werden regelmässig wiederkehrende Arbeiten, wie Post erledigen, telefonieren, aber auch Besuche empfangen oder Sitzungen abhalten, eingeplant.

Zwischen den Zeitfenstern mit eingeplanten Tätigkeiten, mit Kontakt zu anderen Personen, sollen auch Zeitfenster eingeplant werden, in welchen man nicht erreichbar ist und ungestört – produktiver – arbeiten kann.

Bei der Planung des Tagesablaufes sollten folgende Erkenntnisse beachtet werden:

1. **Konzentration:** Innerhalb von 60 Minuten sinkt die Aufmerksamkeit so, dass nach 20 Minuten die Konzentration nur mehr 60 bis 70 Prozent beträgt und nach 45 Minuten kontinuierlich gegen null Prozent abfällt.
2. **Leistungsbereitschaft:** Die physiologische Leistungsbereitschaft erhöht sich schrittweise ab 7.00 Uhr und erreicht den ersten Höhepunkt zwischen 10.00 und 12.00 Uhr. In den nächsten zwei Stunden haben die meisten Menschen ein Leistungstief, auf welches zwischen 14.00 und 16.00 Uhr ein zweites Hoch folgt. Danach sinkt die Leistungsbereitschaft erneut.
3. **Tagesstörkurve:** Da dieser Ablauf der Leistungsbereitschaft fast bei allen Menschen gleich ist, bedeutet das auch, dass in Zeiten hoher Leistungsbereitschaft auch der Drang am höchsten ist, Themen mit anderen Menschen zu besprechen. Die Tagesstörkurve verläuft also parallel zur Kurve der Leistungsbereitschaft. Hier kann durch entsprechende Zeitfenster vorgebeugt werden.

Das «open office» des Chefs zeigt seine Offenheit gegenüber den Mitarbeitern. Es kann aber nur gut funktionieren, wenn sich die Mitarbeiter an die Spielregeln halten, den Chef unangemeldet nur in wirklich dringenden Angelegenheiten aufzusuchen.

Bei der Einteilung der Zeitfenster soll nicht nur auf notwendige Abläufe innerhalb des Unternehmens geachtet werden, sondern auch auf den eigenen Biorhythmus.

## Biorhythmus

Entsprechend des eigenen Biorhythmus ergeben sich Zeiten geringerer Leistungsfähigkeit. Nutzen Sie diese Zeit zur Entspannung. Machen Sie eine Pause und steigern Sie für die nächste Arbeitsphase Ihre Leistungsfähigkeit. Es ist bereits anerkannt, dass nach einer Mittagsruhe von circa 20 Minuten die Arbeitsleistung wieder wesentlich höher ist.



**Alles Wichtige wird geplant! Manche vorgegebenen Abläufe werden mittels Checklisten überprüft. Aber bei der eigenen Arbeit verlassen wir uns auf unser Bauchgefühl!?**

## Vorbereitung auf alle Arten von Gesprächen

Das heisst nicht nur, sich auf Sitzungen vorzubereiten, sondern auch auf Gespräche mit Mitarbeitern und auf Telefonate. Die Vorbereitung läuft im Wesentlichen ab wie die Planung eines Projekts. Es ist daher ein Gesprächsziel festzulegen – für Sitzungen ist dies die Tagesordnung. Diese soll zeitgerecht an die beteiligten Personen verschickt werden, gemeinsam mit den notwendigen Unterlagen, damit sich alle vorbereiten können. Und es ist die Dauer der Sitzung festzulegen, damit diese von allen Teilnehmern in ihren Tagesablauf eingeplant werden kann.

In Besprechungen soll die Tagesordnung erledigt werden. Dies ist leichter erreichbar, wenn bestimmte Sitzungsbedingungen geschaffen werden. Dies ist vor allem die Wahl des Zeitpunkts – hier habe ich gute Erfahrungen gemacht, wenn die Sitzung mit dem Zeitpunkt des Mittagessens enden soll. Ein closed shop, das heisst keine Störungen von aussen und auch keine Telefonate, SMS oder andere Ablenkungen während der Zusammenkunft. «Sitzungen», die an Stehtischen abgehalten werden, finden eher mit der geplanten Zeit das Auslangen.

## Organisation der Arbeitsabfolge

Hier kann auch auf das persönliche Befinden Rücksicht genommen werden. So kann es zum Beispiel helfen, dass man sich angewöhnt, das Unangenehme zuerst zu erledigen. Der restliche bevorstehende Tag ist getragen von Erleichterung.

Eine andere Form der Erleichterung der eigenen Arbeit ist der Grundsatz, einen Vorgang nur einmal zur Hand zu nehmen und zu entscheiden. Entsprechend der Eisenhower-Regel beziehungsweise des Pareto-Prinzips soll über alle anfallenden Arbeiten sofort entschieden und die Aufgaben, welche erledigt werden sollen, in ABC-Prioritäten eingeteilt werden.

1. **Erledigen:** Dies gilt für Aufgaben mit Priorität A (siehe Beitrag zu Zeitmanagement) und B. Dabei sollen Aufgaben mit Priorität A selbst erledigt werden, die mit B sollen und können zur genauen Planung und Erledigung zum Beispiel an ein Team delegiert werden.
2. **Delegieren:** Dies betrifft C-Aufgaben. Voraussetzung ist natürlich, dass man zeitgerecht



Mitarbeiter ausgebildet hat, an welche delegiert werden kann.

3. **Ablegen/Wegwerfen:** Dies betrifft Aufgaben mit Priorität D.

Das Entscheidende an dieser Vorgehensweise ist, dass sofort eine Entscheidung getroffen werden muss. Eine gute Übung für jeden, der auch in wichtigen Aufgaben zu entscheiden hat.

Es gab einmal ein Outdoor-Seminar, bei welchem die Teilnehmer in einen aufgelassenen Steinbruch geführt wurden. Dort erhielten sie die Aufgabe einen Stein auszusuchen, der in der Grösse den Aufgaben entspricht, die sie unbedingt selber erledigen müssen (Aufgaben mit Priorität A). Nachdem sich jeder einen passenden Stein ausgesucht hatte, hiess es, diesen aufzunehmen und auf dem Weg zurück in die Unterkunft zu tragen. Manch ein Teilnehmer hat einen Aufgabenbereich, der für ihn zu schwer ist.

Will man alle A-Aufgaben entsprechend der Dringlichkeit erledigen, muss unter Umständen die Organisation überdacht werden, damit nicht so viele A-Aufgaben anfallen, oder die Arbeit muss gemeinsam mit einer zweiten Person erledigt werden.

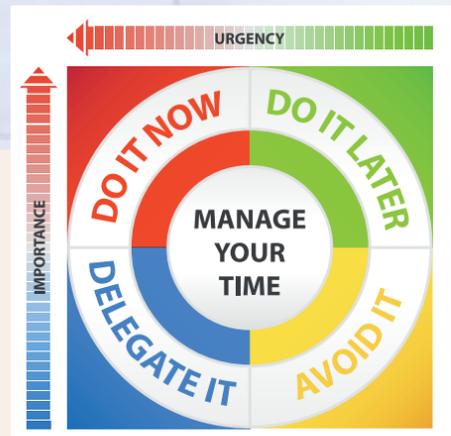
Eine wichtige Massnahme der Zeiteinteilung ist, nur 50 Prozent der zur Verfügung stehenden Zeit zu verplanen. Mit zunehmender Routine bei der Erledigung der eigenen Aufgaben und der Handhabung von Delegation kann dieser Prozentsatz gesteigert werden.

Am Ende des Arbeitstages sollte

1. die To-do-Liste des abgelaufenen Tages kontrolliert werden und
  - a) ein Übertrag der nicht erledigten Aufgaben auf einen neuen Termin gemacht werden sowie
  - b) überlegt werden, warum Aufgaben nicht erledigt werden konnten und welche Schlussfolgerungen sich daraus für die künftige Zeitplanung ergeben.
2. eine To-do-Liste für den nächsten Tag erstellt werden.

## Ordnung und Übersicht

Die positive Wirkung von Ordnung und Übersicht soll genützt werden. Es soll daher ein Zeitfenster geplant werden mit dem Inhalt, den Schreibtisch und Kästchen zu ordnen. Vielleicht werden dabei auch Vorgänge entdeckt, die bei



den Wichtigkeitsanalysen in den Bereich C-Priorität gekommen sind und sich in der Zwischenzeit erledigt haben. Vor allem aber werden Verlustzeiten durch Suchen von Unterlagen, Protokollen, Aufzeichnungen usw. vermieden. Hier ist besonders die Organisation des Ablagewesens von entscheidender Bedeutung. Ein eigenes Kapitel ist dabei die Organisation von Versand und Ablage von EDV-erstellten Daten und Überlegungen zu dezentralem oder zentralem Ablagesystem.

## Zusammenfassung

Zeit ist nicht vermehrbare und steht daher nur in festgelegter Menge zur Verfügung.

Die Arbeitszeit des Chefs ist indirekt vermehrbare durch Delegation.

Der Manager, aber auch jeder Mitarbeiter, ist verpflichtet, die zur Verfügung stehende Zeit so zu verplanen, dass alle Aufgaben erledigt werden können und daher keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsmöglichkeiten und Arbeitsleistungen der anderen Mitarbeiter gegeben sind. 



Infos zum Autor **Dr. Gottfried Fuhrmann**

Rechte Bahngasse 22/7  
1030 Wien  
Österreich  
gottfried.fuhrmann@aon.at



Straumann® Emdogain®  
Parodontalchirurgische  
Regeneration und orale  
Wundheilung meistern.

**2020 haben wir das 25. Jubiläum von Straumann® Emdogain® gefeiert.**

Seit der ersten klinischen Anwendung verlassen sich führende Experten auf dem Gebiet der regenerativen Zahnmedizin auf Straumann® Emdogain®, um die Ergebnisse bei der Behandlung verschiedenster Indikationen zu verbessern. In einer Reihe von Jubiläumsinterviews teilen einige dieser Experten ihre Erfahrungen mit uns.

Hier gelangen Sie zu den Interviews



<https://bit.ly/straumann-emdogain-25years>

