

Durch bessere Planung Zeit sparen

Zeitmanagement im Handwerk heisst nicht, dass man schneller, mehr und länger arbeitet. Die Frage ist, wie man Tätigkeiten rationeller erledigen kann. Oft sind es nur ein paar Minuten, die täglich verschwendet werden, in der Summe kommen ein paar Stunden pro Woche zusammen. Da Zeitverschwendung keine Schmerzen verursacht, fällt sie auch nicht auf.

Text: Rolf Leicher Heidelberg, Bild: Redaktion

Bei der Arbeitsplanung ist die richtige Einteilung von grösster Bedeutung. Dabei geht es um die Unterscheidung zwischen «wichtig» und «dringend». Durch die Einteilung nach dem Drei-Stufen-Prinzip kann man sich auf die einzelne Tätigkeit besser konzentrieren und sie in der festgelegten Zeit erledigen. Durch Prioritäten reduziert man den Stress und die damit verbundenen Arbeitsfehler. Ausserdem verzetelt man sich nicht mit unwichtigen Tätigkeiten. Durch die perfekte Einteilung schafft man sich selbst einen guten Überblick über den Tagesablauf. So kommt es zu weniger Terminverzögerungen mit den meist negativen Folgen für den Einzelnen und den Betrieb.

Sämtliche Aufgaben werden in drei Bereiche unterteilt:

A-Aufgaben: sind dringend und gleichzeitig wichtig. Sie haben in der Planung absoluten Vorrang, sollten 25 Prozent der gesamten Arbeitszeit möglichst nicht überschreiten.

B-Aufgaben: sind meist nur dringend oder nur wichtig und beanspruchen circa 50 Prozent der Arbeitszeit. Eilige Aufgaben werden den wichtigen vorgezogen.

C-Aufgaben: sind im Augenblick weder eilig noch dringend, werden also gerne verschoben und machen etwa 25 Prozent der Arbeitszeit

aus. Mit der Zeit ändern sich die Voraussetzungen, sodass C-Aufgaben zu A oder B aufsteigen.

Die Vorfahrtsregel lautet: Eiliges wird vor dem Wichtigen bearbeitet. Damit es nicht zur Überforderung einzelner Mitarbeiter kommt, kann der Vorgesetzte delegieren. Delegationsempfänger müssen aber gut in die Aufgabe eingewiesen werden.

C-Aufgaben sind am leichtesten delegierbar. Mit der Delegation wird nicht nur die Ausführung der Arbeit abgegeben, sondern auch die Verantwortung übertragen. Mitarbeiter sind stärker engagiert, wenn sie wissen, dass sie alleine verantwortlich sind. Ohne zwingenden Grund darf sich der Vorgesetzte nicht in die Ausführung der delegierten Arbeit einmischen. Trotzdem sollte der Mitarbeiter wissen, dass er sich bei Schwierigkeiten an seinen Vorgesetzten wenden kann und dies kein Zeichen der Inkompetenz ist.

Zeitmanagement heisst, die eigene Zeit zu beherrschen, statt von ihr beherrscht zu werden. Mit Zeiteinteilung geht man so sorgfältig um, wie mit den Backwaren, die frisch aus der Produktion kommen. Es sind immer nur drei oder vier Minuten pro Stunde, die von Zeitdieben gestohlen werden, das macht am Tagesende

etwa eine halbe Stunde aus. Weil das nicht gross auffällt, unternimmt man nichts dagegen.

Arbeitsunterbrechungen möglichst vermeiden

Eine wichtige Regel im Zeitmanagement heisst, Arbeiten am Stück zu erledigen, sich nicht in der augenblicklichen Tätigkeit unterbrechen zu lassen. Um sich nach einer Unterbrechung wieder auf die ursprüngliche Tätigkeit zu konzentrieren, braucht man mehr Energie, das verursacht Stress. Vielen ist das gar nicht bewusst. Unterbrechungen lassen sich nicht immer vermeiden, aber man ist ihnen auch nicht hilflos ausgeliefert. Ein Motor, den man nur ein paar Sekunden laufen lässt und dann wieder abstellt, wird gar nicht erst auf Betriebstemperatur kommen. Er wird nie seine volle Leistungsfähigkeit erreichen und sogar mehr Kraftstoff verbrauchen. Wer nach einer Unterbrechung erneut an die ursprüngliche Tätigkeit geht, braucht wieder eine Anlaufzeit und mehr Energie.

Man kann sich daran gewöhnen, wegen einer Rückfrage ständig unterbrochen zu werden. Für den «Unterbrecher» ist es einfacher, den Chef oder einen Kollegen zu fragen, als sich erst einmal selbst Gedanken über seine Aufgabe zu machen. Arbeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, sollten von nieman-



Aufgeschobene, schwierige Aufgaben belasten.

dem unterbrochen werden. Der Unterbrecher leidet nicht darunter, nur der Unterbrochene.

Häufig kommt es zur Eigenunterbrechung. Man denkt schon während der augenblicklichen Arbeit an eine neue, andere Tätigkeit, ist mit den Gedanken schon woanders. Die Konzentration lässt nach, wenn man sich während einer Tätigkeit gedanklich mit einer anderen Aufgabe beschäftigt. Unser Gehirn kann nicht zwei Themen gleichzeitig verarbeiten, es swicht dabei immer zwischen den Themen hin und her. Man trainiert sich sogar eine Aufmerksamkeitsstörung an und kann sich auf Dauer nicht mehr voll auf das konzentrieren, was man gerade tut.

Durch Planung Zeit gewinnen

«Und erstens kommt es anders und zweitens als man denkt», ein Grund, warum viele einen grossen Bogen um exakte Arbeitsplanung machen. Wer nicht plant, wird verplant. Der Arbeitstag ist eine überschaubare Einheit für die eigene Arbeitseinteilung. Alle Aktivitäten und Termine sind bei Arbeitsbeginn festgelegt. Für unerwartete nicht planbare Aufgaben sollte man etwa 20% Zeit vorsehen, es werden also nur 80% der Arbeitszeit verplant. Tätig-

keiten, die weniger als 10 Minuten beanspruchen, werden ausserhalb der geplanten Zeit erledigt. Eine Stunde hat zwar 60 Minuten, es werden nur 50 verplant, es bleibt also immer eine «Pufferzeit», um Arbeitsüberhänge auszugleichen.

Viele arbeiten nach dem «Spasprinzip»: Arbeiten, die man gerne macht, beanspruchen einen viel grösseren Zeitanteil, an seinen Lieblingsarbeiten hält man sich gerne länger auf. Es ist ein ganz natürlicher Vorgang, dass man das, was Spass macht, gleich erledigt und sich dafür viel Zeit nimmt. Erkenntnis und Selbstdisziplin können helfen.

Aufschieben belastet

Dabei geht es meist um unangenehme Arbeiten, die man tage- oder wochenlang vor sich herschiebt. Irgendwann ist die «Dead Line» erreicht oder überschritten, und man muss unter Druck alles fertig machen. Hätte man sich rechtzeitig an die Arbeit gemacht, wäre das Ergebnis besser gewesen. Das «Aufschieben» hat drei Ursachen: Man verschiebt Arbeiten, weil sie unangenehm sind. Oder weil sie schwierig sind. Oder weil sie nicht so dringend

erscheinen («Das hat noch Zeit»). Nervige Aufgaben wird man nur los, wenn man sie zeitnah erledigt. Schwieriges aufzuschieben belastet. Denn irgendwann fällt jedem ein, dass er etwas auf die lange Bank geschoben hat. Bewährt hat sich bei grösseren Aufgaben eine Unterteilung. Man erledigt das Unangenehme im Dreier-Schritt, unterteilt die Aufgabe in drei Teile, das ist oft leichter, als alles in einem Stück zu tun. Es kommt darauf an, den inneren Schweinehund zu überwinden. Es macht auf die Kollegen einen guten Eindruck, wenn man selbst nichts auf die lange Bank schiebt. Man kann von anderen nur dann Termintreue erwarten, wenn man selbst mit gutem Beispiel vorangeht. Wer Arbeiten auf den letzten Drücker erledigt, riskiert sogar, dass etwas Eiliges dazwischenkommt und ein Abgabetermin nicht eingehalten werden kann.

Wer sich daran gewöhnt, Termine zu verschieben, verliert schnell den Überblick, wann was fällig ist, und wird schliesslich angemahnt. Man vertröstet andere mit einem Zwischenbescheid, man argumentiert mit Zeitnot, und die Arbeit ist immer noch nicht getan. ■