

Zeitmanagement

Ohne Selbstdisziplin verpuffen alle guten Vorsätze

Von Holger Möhwald

Sie haben Teil 1 des Beitrages über die „Zeitintelligente Gestaltung der Arbeit“ (Einkäufer im Markt Nr. 22/2009) gelesen und haben nun vor, auch Teil 2 durchzuarbeiten? Bravo! Sie nehmen das Thema offensichtlich ernst und sind auf einem guten Weg, an sich und Ihrem Arbeitsverhalten etwas zu verändern. In diesem Beitrag erfahren Sie etwas darüber, wie ein 2-tägiges Seminar aufgebaut ist und welche Besonderheiten gegenüber herkömmlichen Seminaren bestehen.

Traditionelles Zeitmanagement wendet sich an Einzelpersonen, die ihren Stress sich selbst oder anderen offenbart haben und dann im Seminar nach Lösungen suchen. Das ist bei „Zeitintelligenter Gestaltung der Arbeit“ grundsätzlich anders. Zielgruppe sind nicht unbedingt Einzelpersonen, sondern nach Möglichkeit Gruppen oder besser noch Abteilungen aus Unternehmen, Instituten oder Verwaltungen. Der Praxisteil des Seminars ist sonst nur schwierig zu organisieren.

Ein paar Tage vor Seminarbeginn erhalten die Teilnehmer ein Schreiben des Trainers. Es werden ein paar Eckpunkte des Seminars vorgestellt. So zum Beispiel, dass der Nachmittag der beiden Seminartage am eigentlichen Arbeitsplatz verbracht wird. Dennoch muss der Seminarteilnehmer den kompletten Tag für das Seminar blocken, da erfahrungsgemäß der praktische Teil sonst nicht zur Umsetzung von Erlerntem genutzt wird, sondern als willkommene Arbeitszeit, um liegen Gebliebenes aufzuarbeiten.

Außerdem sollen die Kollegen aus der näheren Umgebung – so sie nicht selbst am Seminar teilnehmen – auf den praktischen Teil am Arbeitsplatz hingewiesen werden. Freiräume zur Veränderung der Arbeitsgestaltung und Arbeitsgewohnheit sind knapp und müssen erkämpft werden!

Dann ist es endlich soweit und das Seminar beginnt. Schade, dass hochwertige Seminarhotels und Dienstreisen für dieses Seminar nicht infrage kommen. Das bedauern Seminarteil-

nehmer und Trainer gleichermaßen. Aber das Seminarkonzept zwingt zur örtlichen Nähe zu den Arbeitsplätzen. Die Seminarteilnehmer bekommen zuerst die Gelegenheit, ihre Motive für die Teilnahme zu schildern. Die Motive ähneln einander oft. Es werden zunächst nur die Auswirkungen wie Stress, fehlende Zeit, mangelhafte Abarbeitung usw. formuliert. Wichtig ist die eigene Motivation für das Thema, die Abordnung vom Chef reicht kaum aus.

Teilnehmer erkennen Ursachen ihrer Defizite

Der erste Seminarbaustein dient der Analyse. Die Seminarteilnehmer stellen ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz vor. Sie erläutern, was sie arbeiten und wie sie arbeiten. Mit Hilfe bewährter Tools müssen sich die Teilnehmer mit Fragen und Aussagen über ihre Arbeit auseinandersetzen und sich dabei reflektieren. Der Effekt ist der veränderte Blickwinkel der Teilnehmer von den Auswirkungen (z.B.: „Ich schaffe meine Arbeit nicht“) zu den Ursachen (z.B.: „Ich schreibe mir meine Aufgaben nicht auf“). Dies ist auch der Moment, in dem der Trainer die Teilnehmer mit zwei bitteren Wahrheiten für eine bessere Gestaltung der eigenen Arbeit konfrontiert:

- „Wirklich etwas verändern kann ich nur selbst!“
- „Veränderungen bedürfen größter Disziplin und Standhaftigkeit, sonst verpuffen sie!“



Holger Möhwald

Es folgt die Vorstellung der Lösungsansätze. Dabei ist im hohen Maße Pragmatismus und Umsetzbarkeit gefragt. Die Teilnehmer müssen schnell erkennen, wo sie etwas für sich selbst umsetzen können und wo sich für sie etwas verbessert. In dem Konzept „Zeitintelligente Gestaltung der Arbeit“ stehen acht Themen im Vordergrund (siehe Tabelle), aufgeteilt in zwei Themenblöcke.

Der zweite Block, die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung, rückt dabei erst seit kurzem in den Blickwinkel der Zeitmanagementexperten. Das ist eigentlich verwunderlich, da im Fertigungsbereich schon lange das Arbeitsumfeld nach den Kriterien der Zeiteffizienz und Rationalisierung gestaltet wird.

Der zweite Seminarbaustein behandelt das „Gebot der Schriftlichkeit“ als zentrales Mittel, um einen schnellen und systematischen Überblick über das zu bekommen, was ich zu erledigen habe. Oft ist der Eindruck extremer Arbeitsbelastung nur subjektiv richtig. Die Aufgaben rauschen unsortiert durch den Kopf und vermitteln einem den Eindruck, enorm viel zu tun zu haben, also im Stress zu sein. Werden die Aufgaben in einer strukturierten Liste niedergeschrieben, ist der Kopf frei für die Umsetzung und es entsteht ein guter Überblick, was zu tun ist. >>

Zeitmanagement

„Zeitintelligente Gestaltung der Arbeit“	
Gestaltung der Arbeitszeit	Gestaltung des Arbeitsplatzes
<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Planung • Wichtiges vor Dringendem • Umgang mit der Informationsflut • Ziele setzen und formulieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersicht und Ordnung • Intelligente Ablagemethoden • Das täglich Genutzte ist greifnah • Der Arbeitsplatz ist zum Arbeiten da

► Es gibt eine Vielzahl an Tools, wie eine Aufgabenliste aussehen sollte. Das Seminar gibt darauf Antworten, die Teilnehmer üben bis zum zweiten Seminartag die für sie individuell beste Methode ein.

Im nächsten Schritt werden die Seminarteilnehmer mit einem Thema vertraut gemacht, dass eigentlich schon lange als erfolgreiche Methode zur Effizienzsteigerung bekannt ist. Die Themen „KVP bzw. 5S im Büro“ oder auch „das schlanke Büro“ sind noch jung; es wurde lange Zeit bezweifelt, ob diese aus der Fertigung stammenden Methoden auf die Büroarbeit übertragen werden können. Das ist ein Irrtum – die Methoden können auch darauf ausgerichtet werden, einen Büroarbeitsplatz nach Effizienzkriterien zu gestalten.

Die effiziente Fertigung wird zum Vorbild

In einer modernen Fertigung werden Arbeitsgänge nach Sekunden ausgetaktet. Wenn der Schraubenzieher nicht griffbereit vorgehalten wird, muss umgebaut werden. Im Büro konnte der Drucker bislang ruhig drei Büros weiter weg stehen, weil er über den zentralen Server läuft. Obwohl zehnmal am Tag der Weg zum Drucker gegangen werden muss und ein vernünftiger Drucker ohne Spezialfunktionen für 50 Euro zu haben ist, wird die Zeitverschwendung in Kauf genommen. Die Seminarteilnehmer suchen systematisch nach weiteren Beispielen für Zeitverschwendung.

Die „5S-Methode“ steht für sortieren, systematisch anordnen, Sauberkeit und Ordnung schaffen, Standards setzen und Selbstdisziplin halten. Der

Nachmittag des ersten Seminartages steht ganz im Zeichen der aktiven Veränderung des eigenen Arbeitsumfeldes. Viele Büros sind dadurch gekennzeichnet, dass in den Regalen und den hinteren Ecken der Schränke noch die Ordner des Vor-Vorgängers lagern. Keiner kennt mehr den Inhalt, aber wegwerfen wollte es auch noch niemand.

Was täglich gebraucht wird, ist in Greifweite

Heute ist es jedoch soweit. Mit der 5S-Methode wird jeder Gegenstand im Büro auf seine Berechtigung hinterfragt. Es kann durchaus hilfreich sein, vorher schon mal einen Altpapiercontainer zu besorgen, denn es wird ausgeräumt. Was täglich gebraucht wird, ist nah am Mitarbeiter. Was nur zweimal im Jahr benötigt wird, kann auch in einem zentralen Archiv gelagert werden. Über geeignete Ablageverfahren informiert der Trainer im Seminar.

Im Laufe des Nachmittags besucht der Trainer jeden der Teilnehmer bei den Aktivitäten am Arbeitsplatz. Es gibt viele Fragen zu klären, die den Teilnehmern erst beim Handeln gewahr werden. Oft ist die Hemmung noch recht groß, wirklich drastische Änderungen zu realisieren. Der Trainer motiviert im persönlichen Gespräch zum großen Schritt und hält Ideen bereit, wie scheinbare Blockaden überwunden werden können. Es werden gemeinsam Ansätze für eine systematische schriftliche Aufgabenplanung besprochen. Der Trainer hinterfragt Gegenstände und Abläufe im Büro und es werden gemeinsam Potenziale aufgezeigt.

In den folgenden 4-6 Wochen bis zum zweiten Seminartag haben die Teilnehmer Zeit, weitere Veränderungen anzustoßen und auszuprobieren. Jeder sucht den für sich persönlich besten Weg. Es gibt nicht den „one best way“, den alle Seminarteilnehmer gehen können, um stressfrei und zufrieden arbeiten zu können. Individuelle Probleme erfordern individuelle Lösungen.

Der zweite Seminartag beginnt mit einer Besonderheit und ist eine der wesentlichen Vorteile des Seminars: Nach der Begrüßung der Teilnehmer setzt sich die Gruppe in Bewegung. Der Weg führt sie von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz. Jeder erläutert der Gruppe und dem Trainer die Veränderungen, die er persönlich bei sich realisiert hat. Die schriftliche Aufgabenliste, der freie Platz im Büro, das neue Ablagesystem oder die geänderte Datenverwaltung – die Veränderungen werden immer mit großer Neugierde aufgenommen.

Die Effekte dieser Begehung sind phänomenal. Es hat noch keinen Teilnehmer gegeben, der nichts verändert hat. Im klassischen Seminar „Zeitmanagement“ kam das häufig vor. Außerdem ist der Rundgang Motivation, sich Veränderungen von anderen abzuschauen. Es ist eben viel authentischer und glaubwürdiger, wenn der Kollege aus dem gleichen Unternehmen etwas umgesetzt bekommt, als wenn der Trainer darüber referiert!

Ineffiziente „Meetings“ sind ein großer Zeitkiller

Nach dem Rundgang gibt es weiteren Input durch den Trainer. **Eine große Zeitverschwendung in Unternehmen sind ineffiziente Besprechungen.** Schlechte Vorbereitung, kaum aktive Moderation, ein fehlendes Zeitgerüst und viel zu spät versendete Protokolle sind einige der Übel. Es werden Regeln für effiziente Besprechungen erarbeitet. Ein anderes Übel sind langwierige Entscheidungsprozesse. Es werden nur selten Methoden zur besseren und schnelleren Entscheidungsfindung angewendet. ►►

Zeitmanagement

▶▶ Viele haben zwar schon vom „Pareto-Prinzip“ und der „80:20 Regel“ gehört, aber nur wenige wenden sie an. Das Seminar stellt eine Übungsplattform dar, um diese Methoden auszuprobieren. Wenn die Teilnehmer alle aus einem Unternehmen kommen, lassen sich sehr gut praxisnahe Themen als Übung heranziehen.

Auch am zweiten Seminartag dient der Nachmittag wieder der Umsetzung des Gelernten in die Arbeitspraxis. Dabei können die Input-Beiträge des Trainers eine Rolle spielen oder aber die morgens beim Rundgang gesehene Veränderung von der Kollegin. Neben weiteren Veränderungen in der Arbeitsplatzgestaltung kann beispielsweise die nächste Besprechung nach neuen Regeln vorbereitet werden. Oder es werden für das aktuelle Projekt Entscheidungskriterien entwickelt, um schneller und effizienter voranzukommen.

Teilnehmer entwickeln individuellen Umgang mit Arbeitsstress

Der Trainer begleitet auch an diesem Nachmittag die Seminarteilnehmer individuell. Dabei können auch Ansätze diskutiert werden, die bereits als gescheitert galten, für die der Trainer vielleicht aber doch einen Lösungsvorschlag hat. Am Ende der beiden Seminartage hat jeder der Teilnehmer seine eigene Methodik entwickelt, um in Zukunft weniger gestresst zu sein und mehr Zufriedenheit bei der Arbeit zu haben.

Der Autor ist seit 1996 selbstständiger Unternehmensberater und Trainer in Göttingen. Er hat das Konzept zur „Zeitintelligenten Gestaltung von Arbeit“ auf der Basis bekannter Methoden und dem Einbau neuer Ansätze entwickelt und bietet es als zweitägiges Seminar an.

KONTAKT:

E-Mail: Holger.Moehwald
@t-online.de

Tel.: +49 (0) 5 51/7 70 68 68