

ARBEITSGESTALTUNG: Planen und Prioritäten setzen – für mehr Lebensqualität

Effektiv oder effizient arbeiten?

Effektivität ist genauso wichtig wie Effizienz, das Arbeitsziel und der Aufwand stehen gleichermaßen im Blickpunkt. Doch was bedeutet effektives und effizientes Arbeiten? Welche Rolle spielen das Planen und das Prioritätensetzen?

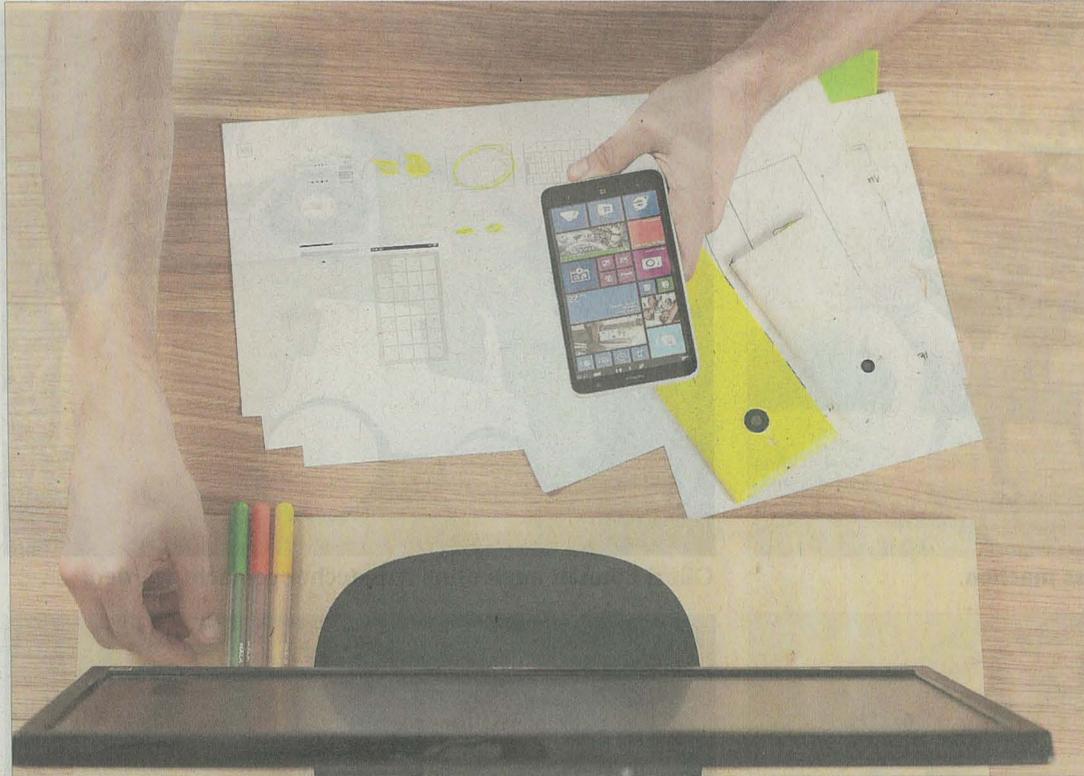
ROLF LEICHER*

Beide Begriffe werden häufig verwechselt. Bei «Effektivität» steht nur das Arbeitsziel des Landwirts im Vordergrund, der Aufwand wird ausgeblendet. Bei «Effizienz» heisst es, in erster Linie auf den geringsten Aufwand zu achten. Beide Begriffe haben besonders bei Verwaltungsarbeiten des Landwirts grosse Bedeutung.

Der Landwirt im Büro

Trotz PC hat man noch viel Papier auf dem Schreibtisch. Bei den historisch gewachsenen Stapeln gibt es gelegentlich einen Aufräumenfall. Es vergeht nur kurze Zeit, und schon beginnt der Stapel wieder zu wachsen. Ein aufgeräumter Schreibtisch verhindert Ablenkungen, schafft Übersicht, und man vermeidet Sucharbeiten. Der Landwirt ist oft erst abends im Büro, müde und abgespannt nach der Tagesarbeit. Er befindet sich im Leistungstief und braucht viel mehr Energie als im Leistungshoch, das meist vormittags ist. Gerade dann bringt ein aufgeräumter Schreibtisch ein wenig Freude bei der ungeliebten Büroarbeit. Schriftliches muss so schnell wie möglich vom Tisch, bloss keine Aktenstapel! Was ungeordnet mittendrin liegt, führt zu Sucherei, wenn die Unterlage gebraucht wird. Durch Sucharbeiten entsteht eine negative Einstellung zur Büroarbeit. Die Lösung: eingehende Schriftstücke am gleichen Tag in separate Mappen oder Ordner, z. B. Lieferanten, Kunden, Vorschriften, Produkte, Steuern usw., ablegen. Bei Terminen macht man im Terminbuch einen Vermerk, möglichst eine Woche vor der «dead line».

Eine alphabetische oder chronologische Ablage hat den Vorteil, dass auch eine andere Person, z. B. ein Familienmitglied, sich gut zurechtfindet, wenn eine Unterlage aktuell gebraucht wird. Als Ablageformen sind Ringordner sehr beliebt. Unterlagen können auch in Hängemappen oder



Ein aufgeräumter Schreibtisch verhindert Ablenkungen, schafft Übersicht, und man vermeidet Sucharbeiten. (Bild: Firmbee)

Ablage- bzw. Karteikästen aufbewahrt werden. Zusätzlich eignen sich für den Landwirt auch Wiedervorlagemappen (1–31, 1–12 oder A–Z). Rechnungen oder Lieferpapiere kann man in einem Ringordner ablegen, Prospekte dagegen in einem Karteikasten.

Prioritäten im Blickpunkt

Planung verhindert, dass man die Arbeits erledigung dem Zufall oder der guten Laune überlässt. Besondere Aufgaben werden nach Prioritäten geplant. Dabei gibt es die Überlegung: Was ist wichtig? Was ist eilig? Prioritäten bestimmen, welche Arbeiten man zuerst oder später erledigt. A-Aufgaben sind eilig und gleichzeitig wichtig. Sie haben in der Planung Vorrang. B-Aufgaben sind nur eilig oder nur wichtig. C-Aufgaben sind im Augenblick weder eilig noch wichtig, werden also gerne verschoben. Auf Dauer ändern sich aber die Voraussetzungen, sodass C-Aufgaben

zu A oder B aufsteigen. Die Vorfahrtsregel lautet: Eiliges wird vor dem Wichtigem bearbeitet. Falls eine Arbeit mehr Zeit beansprucht als geplant, helfen Pufferzeiten. Dafür reserviert man etwa 20 Prozent der geplanten Zeit. Die Einteilung nach Prioritäten macht Arbeit, der Vorteil der Prioritäten ist aber viel grösser als dieser Nachteil.

Arbeitsunterbrechung stört

Im Tagesverlauf gibt es unterschiedliche Störungshäufigkeiten. Die Unterbrechung einer laufenden Arbeit verursacht Stress. Am Ende der Unterbrechung braucht man viel Energie, um wieder in die ursprüngliche Tätigkeit zu finden. Ein Motor, der immer wieder während des Betriebs abgestellt wird, braucht die doppelte Energie durch den ständigen Neustart.

Zu bestimmten Zeiten, meist am Vormittag, fallen doppelt so viele Störungen an. Bei der

Erledigung von A-Aufgaben, die wichtig und schwierig sind, müssen Störungen zumindest reduziert werden. Anrufbeantworter und Mailbox bieten eine gute Möglichkeit für ungestörtes Arbeiten. Schon der Blick auf das Display, um zu schauen, wer anruft, ist eine Sekundenunterbrechung der Arbeit.

Sich während einer Tätigkeit gedanklich mit der nachfolgenden zu beschäftigen, ist eine Eigenunterbrechung, man denkt während der Arbeit schon an die nächste und ist abgelenkt. Man trainiert sich sogar eine Aufmerksamkeitsstörung an und kann sich auf Dauer nicht mehr voll auf das konzentrieren, was man gerade tut. Mangelnde Aufmerksamkeit fällt meist erst auf, wenn man einen Arbeitsvorgang vergisst oder falsch durchführt.

Auf lange Bank schieben?

Dabei geht es meist um unangenehme Verwaltungsarbeiten,

die man tage- oder wochenlang vor sich herschiebt. Irgendwann ist die «dead line» erreicht oder überschritten, und man muss mit Power und 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. Bewährt hat sich bei grösseren Aufgaben eine Unterteilung. Man erledigt das Unangenehme im Dreierschritt, 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. 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 gemahnt. Dann werden Geschäftspartner mit einem Zwischenbescheid vertröstet, man argumentiert mit Zeitnot, und die Arbeit ist immer noch nicht getan. Es gibt drei Ursachen, warum etwas aufgeschoben wird, statt es gleich zu erledigen.

- Unangenehme Aufgabe: Die Aufgabe liesse sich gleich erledigen, nach dem Lustprinzip werden aber die angenehmen Arbeiten zuerst erledigt. Oft ist die Aufgabe auch gar nicht so unangenehm, wie man anfangs befürchtet hat, und wenn man sich gleich dranmacht, spürt man am Ende eine deutliche Erleichterung.

- Zeitaufwendige Aufgabe: Umfangreiche Aufgaben werden meist auf später verschoben. Man packt gerne das an, was sich schnell erledigen lässt.

- Arbeiten ohne Termin: Besteht für eine Tätigkeit kein Erledigungstermin, wird sie gerne vor sich hergeschoben. Aufgeschobenes kann aber auch belasten, denn man denkt von Zeit zu Zeit immer wieder daran. Verliert man den Termin aus den Augen, kann er sich zur «Zeitbombe» entwickeln.

ARBEITSPLANUNG – NICHT GANZ ERNST ZU NEHMEN

- Bei der Zeiteinteilung ist der Spassfaktor zweckmässig. Man erledigt das Angenehme zuerst, das Interessante anschliessend und das Dringende übermorgen.
- An Arbeitsunterbrechungen muss man sich eben gewöhnen, es geht nicht anders. Eine

Unterbrechung bringt auch Abwechslung in den Alltag.

- Ob «effizient» oder «effektiv» – das ist egal. Die Arbeit muss gemacht werden.

- Mein persönlicher Arbeitsstil macht eine Tagesplanung überflüssig. Durch die eigene Erfahrung geht es auch ohne Planung.

- Die Arbeitseinteilung nach Prioritäten geht vielleicht in Grossbetrieben mit viel Personal, bei uns geht das überhaupt nicht.

- Übersichtlichkeit im Büro – schön und gut. Ich kenne mich aber in meinem Chaos sehr gut aus und komme bestens zurecht. rl

*Der Autor ist diplomierter Betriebswirt, Fachautor und Referent.