



Effektiv und gleichzeitig effizient arbeiten heißt im übertragenen Sinn, „Arbeitsziele mit möglichst geringem Aufwand in kurzer Zeit zu erreichen“. Zu den bekannten Effektivitätsbremsen und Hindernissen zählen die mangelnde Priorisierung bei der Arbeitseinteilung, häufige Arbeitsunterbrechungen, das Aufschieben unangenehmer Arbeiten. Es gilt, die typischen Hindernisse bei Montagearbeiten zu reduzieren oder zu vermeiden:

## ZITAT

„Es ist nicht zu wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist zu viel Zeit, die wird nicht nutzen.“  
Seneca, römischer Philosoph

### HINDERNIS 1

#### Es fehlen die Prioritäten

Obwohl sich bei der Einteilung der Arbeiten im Tagesverlauf einiges ändern kann, lohnt sich eine Planung. „Wer nicht selbst plant, wird von anderen verplant und verliert die Eigenbestimmung“ heißt es im Zeitmanagement.

Arbeiten Sie auch nach dem „Spaßprinzip“? Arbeiten, die man gerne macht, beanspruchen einen viel größeren Zeitannteil, für Lieblingsarbeiten nimmt man sich mehr Zeit. Es ist ein ganz natürlicher Vorgang, dass man das, was Spaß macht, gleich erledigt und man sich dafür viel Zeit nimmt. Erkenntnis und Selbstdisziplin können helfen.

Voraussetzung bei der Arbeitsplanung sind Prioritäten, das heißt, darüber zu entscheiden, was erstrangig, zweitrangig und nachrangig zu erledigen ist. Die Aufgaben werden dann konsequent und systematisch in dieser Reihenfolge erledigt. Entscheidungen müssen immer wieder individuell getroffen werden. Die perfekte Einteilung, wer zuerst einen Termin erhält, gibt es nicht.

Bei der Priorisierung der Arbeiten gibt es drei Bereiche:

#### A-Arbeiten:

Sie haben im Arbeitsablauf absoluten Vorrang, weil andere Arbeiten von ihnen abhängen. Ohne A geht B überhaupt nicht.

#### B-Arbeiten:

Sind nachrangig gelagert, dürfen bei der Planung aber nicht vernachlässigt wer-

den. Die Einstellung „Jetzt fangen wir erst mal mit der Demontage an und sehen dann weiter“ ist riskant.

#### C-Arbeiten:

Diese kommen nach A und B an die Reihe, z. B. das Nachjustieren oder Prüfvorgänge.

Falls eine Aufgabe mehr Zeit beansprucht als geplant, braucht man „Pufferzeiten“. Dafür reserviert man etwa 10 Prozent der geplanten Zeit. Die Alternative zu Pufferzeiten: Eine Stunde hat grundsätzlich nur 50 Minuten Plan-Zeit, es werden nie 60 Minuten verplant, so verbleiben für unvorhergesehene Dinge immer 10 Minuten Reserve. Diese Überlegungen verursachen anfangs einen Zeitaufwand, nach der Gewöhnung ist der Vorteil aber viel größer als der Nachteil des Zeitaufwands.

### HINDERNIS 2

#### Unentschlossenheit kostet Zeit

Bei der Arbeit vor Ort müssen immer wieder Entscheidungen getroffen werden: Welche Arbeit ist vorrangig? Welches Werkzeug benutze ich? Kann ich alleine arbeiten oder brauche ich Unterstützung? Oft gibt es mehrere Alternativen, eine Arbeit kann so oder so erledigt werden. Unangenehme Entscheidungen werden gerne verschoben: Wenn man nicht genau weiß, wie die gestellte Aufgabe zu lösen ist, schiebt man sie vor sich her. Einzelne Arbeitsschritte aufzuschieben hat meist einen der folgenden drei Gründe:

#### 1. Unangenehmes:

Die Aufgabe ließe sich zwar recht schnell erledigen, da sie aber unangenehm ist, schiebt man sie vor sich her.

#### 2. Zeitaufwendiges:

Was länger dauert, wird gerne auf später verschoben. Oder auf den Kollegen.

		Ja	Nein
1	Ich überlege, was man vereinfachen könnte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ich vermeide unnötige Wegezeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ich bündele gleichartige Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich lege auf Ordnung großen Wert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich vermeide überhöhtes Arbeitstempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ich führe, wenn möglich eine Arbeit zu Ende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ich finde keine Ausreden, um etwas zu verzögern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ich plane Arbeitsschritte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wer häufig „JA“ ankreuzt, ist Zeitmanager in eigener Sache

Wie gut ist Ihr Zeitmanagement?

## ZITAT

Effektiv arbeiten heißt: „Doing the right things.“  
Effizient arbeiten bedeutet: „Doing things right.“

Peter Drucker, US-Ökonom

### 3. Komplizierte Arbeiten:

Tätigkeiten, die hohe Konzentration erfordern oder einen besonderen Einsatz, den man alleine nicht schafft, schiebt man gerne vor sich her.

### HINDERNIS 3

#### Wegezeiten

Die Wegezeiten vom Lieferwagen zur Baustelle sind unvermeidbar, können aber kürzer gehalten werden. Wenn der Monteur mitten in der Arbeit nochmal zum Fahrzeug muss, um Material zu holen, sollte er wenigstens auf dem Hinweg schon alte Rohre oder Unrat mitnehmen, also nie einen Weg mit leeren Händen machen. Wenn die Montage in der regulären Arbeitszeit nicht zu schaffen ist, lohnt es sich, mal eine Überstunde zu leisten, die dann intern verrechnet wird. Das ist allemal besser, als pünktlich Schluss zu machen und am nächsten Tag nochmal für eine Stunde zum Kunden zu fahren.

### HINDERNIS 4

#### Sucharbeiten

Unordnung führt immer wieder zu Sucharbeiten im Werkzeugkasten oder auf dem Fahrzeug. Ordnung halten kostet zwar Zeit, aber die Sucharbeit bei Unordnung ist noch zeitintensiver. Wer sich an Ordnung gewöhnt, vermeidet die typische Hektik bei der Suche.

### HINDERNIS 5

#### Arbeitsschritte

Wenn die Arbeitsplanung nicht perfekt ist, kommt es vor Ort zu telefonischen Rückfragen mit der Firma. Jeder Auftrag erfordert jedoch eine sorgfältige Planung, auch wenn es sich um Routine handelt. Da heißt es schnell: „Keine Zeit für die Vorbereitung“ oder „Es kommt ja doch anders als man etwas vorbereitet.“ Die optimale Vorbereitung ist auch für Kunden vor Ort erkennbar, das macht einen guten Eindruck.

Bei der Arbeitseinteilung untereinander gilt, dass derjenige, der ein besonderes Talent für eine bestimmte Tätigkeit hat, diese auch vorzugsweise erledigen soll. Die Stärken des Einzelnen bestimmen, wer was macht und nicht die Gewohnheiten

aus der Vergangenheit. Mit dem zweckmäßigen Einsatz von Werkzeugen kann man auch Zeit sparen, veraltete Werkzeuge, die in der Anwendung unzuverlässig sind, sollten gegen neue getauscht werden.

### HINDERNIS 6

#### Angefangene Arbeiten werden nicht abgeschlossen

Es kostet viel Zeit, wenn man eine angefangene Arbeit unterbricht, und sich mit einer anderen Arbeit befasst, weil der Kollege alleine nicht weiterkommt. Man nennt es „Arbeits-sprünge“, wenn angefangene Arbeiten nicht am Stück zu Ende gebracht werden. Damit wird die Problemlösungsfähigkeit eingeschränkt, man muss sich nach der Unterbrechung immer wieder neu einarbeiten. Unterbrechungen sind nie ganz zu vermeiden, sollten aber reduziert werden, besonders wenn es sich um komplizierte Arbeiten handelt.

### HINDERNIS 7

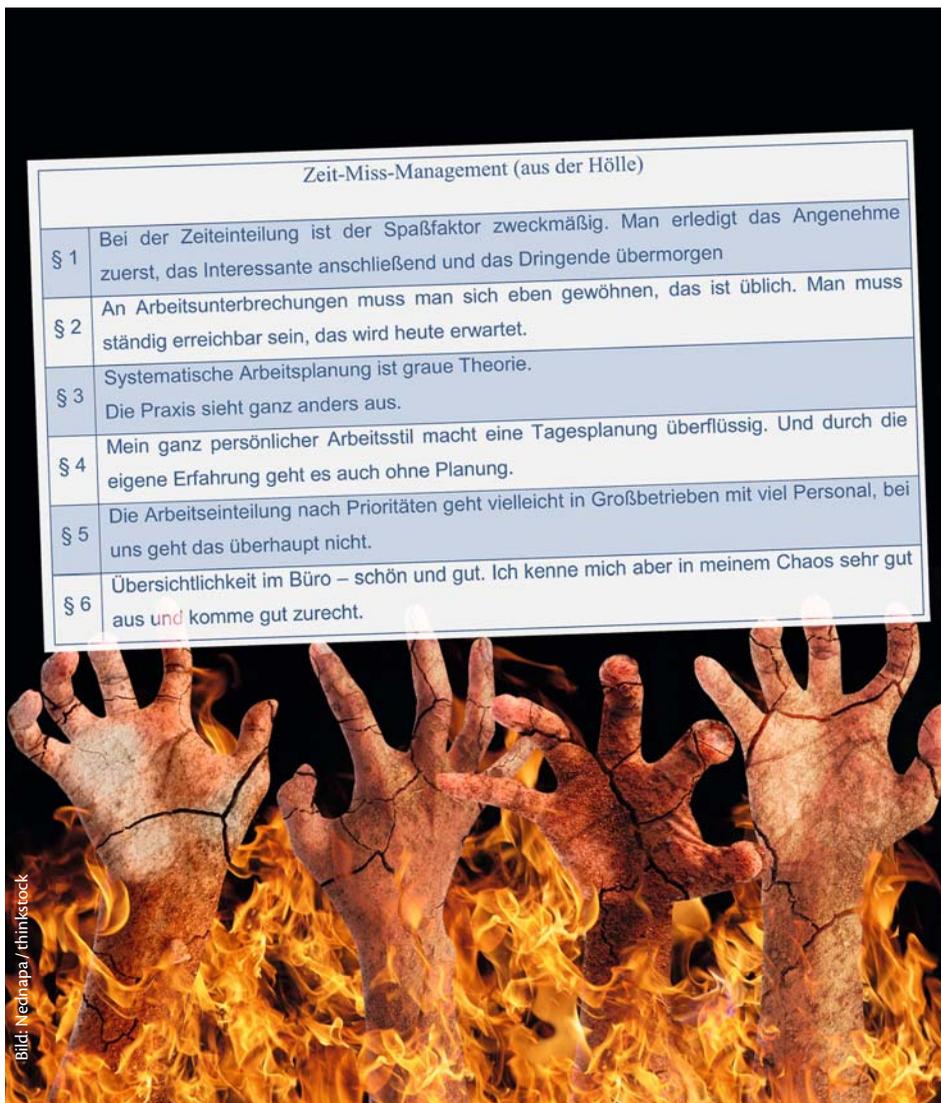
#### Fehler durch hohes Arbeitstempo

Hohes Arbeitstempo bei der Montage verkürzt zwar die Erledigungszeit, erhöht aber die Fehlerquote, ähnlich wie beim Autofahren, wo ein hohes Tempo das Unfallrisiko erhöht. „Tempoholiker“ nennt man die Monteure, die schneller arbeiten als normal, um das Arbeitspensum zu schaffen. Auf Dauer geht das Gefühl für ein normales Arbeitstempo verloren. Als Tempoholiker ist er schneller erschöpft und stresst sich selbst und sein Umfeld.



Bild: Wavebreakmedia Ltd / thinkstock

**Der Unentschlossene verdrödel Zeit. Zeitmanagement kann helfen, gut Entscheidungen zu treffen**



**Nicht ganz ernst gemeinte Thesen aus der Hölle**

## FOLGEN DER TEMPO-ZUNAHME:

- Arbeitskorrekturen durch Erhöhen der Fehlerquote
- Zeitdruck nimmt zu, die Gelassenheit ab
- Details bei der Erledigung werden übersehen
- Nachlassen der Konzentration durch hohes Tempo
- Dauerhafte Tempoerhöhung geht an die gesundheitlichen Ressourcen.

Mitarbeiter wollen sich beweisen, dass sie mit hohem Tempo klarkommen – eine ehrgeizige Herausforderung. Bei einem Arbeitsfehler kommt die Erkenntnis „Hätte ich mir doch mehr Zeit gelassen“ oft zu spät. Bei einfachen Arbeiten lässt sich Tempoerhöhung vorübergehend rechtfertigen. Hohes Tempo sollte die Ausnahme bleiben. Ein normales Arbeitstempo darf nicht automatisch mit Unfähigkeit, Trägheit oder Inkompetenz gleichgesetzt werden. Schnelles Arbeiten ist nicht grundsätzlich schlecht, aber auch nicht immer die Lösung.

Unter bestimmten Bedingungen ist eine Tempoerhöhung kurzzeitig möglich. Die perfekte Beherrschung der Aufgabe, um die es geht, rechtfertigt das Schnellerwerden. Nur hohe Konzentration macht es möglich, etwas schneller zu werden. Im Leistungshoch ist schnelleres Tempo eher möglich.



**AUTOR**



**Dipl.-Betw. Rolf Leicher ist Kommunikationstrainer und Autor. Er bietet Tagesseminare über Vertrieb und Marketing an.**  
**Telefon (0 62 21) 80 48 82**  
**Telefax (0 62 21) 80 93 41**  
**E-Mail [rolf.leicher@t-online.de](mailto:rolf.leicher@t-online.de)**