

Inhaltsverzeichnis:

1. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung:
Arbeits- und Zeitmanagement
2. Ziele setzen und Prioritäten bilden
3. Techniken zur Arbeitserleichterung
4. Arbeitsmittel

Dr. A. Kitzmann

Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung: Arbeits- und Zeitmanagement

Der Zeitdruck in der ärztlichen Tätigkeit nimmt zu. Die Aufgaben werden umfangreicher. Die Patientenerwartungen steigen, der Kostendruck zwingt zum Umdenken.

Die Zeit wird zum kostbaren Gut. Die ärztliche Tätigkeit ist mit einem erheblichen Arbeitspensum verbunden. Hinzu kommt der hohe Grad der Verantwortung. Der Arztberuf ist weiterhin gekennzeichnet durch eine Vielzahl von unvorhersehbaren Tätigkeiten, wie z. B. Notfällen oder dringenden Behandlungen. Eine Überlastung ergibt sich auch aus der Vielzahl von Vorschriften, die zu beachten sind. Der intensive Patientenkontakt erfordert ein hohes Engagement.

Eine Vielzahl von Informationen ist zu verarbeiten. Fachbuch- und Literaturstudium müssen bewältigt werden.

Ein enormer Verwaltungsaufwand erfordert Konzentration und Energie. Abrechnungen müssen vorbereitet werden. Wichtige Statistiken und Übersichten erfordern Zeit- und Arbeitseinsatz.

Hinzu kommt bei den meisten Ärzten die Führungsverantwortung. Motivationsgespräche mit Mitarbeitern erfordern ein regelmäßiges Zeitbudget.

Die eigene Freizeit wird immer knapper. Die Belastung steigt. Der frei verfügbare Zeitrahmen schrumpft immer weiter zusammen.

Nur ein konsequentes Arbeits- und Zeitmanagement kann den Arzt entlasten und die notwendigen Freiräume für die wichtigsten Tätigkeiten schaffen. Die Zuwendung dem Patienten gegenüber erfordert Zeit und steht an oberster Stelle. Viele andere Tätigkeiten doch können unter zeitökonomischen Gesichtspunkten durchleuchtet werden. Der Lesestoff kann rationeller bewältigt werden. Der Verwaltungsablauf kann optimiert werden und ein effizientes Patienten-Bestell-System kann Zeit für die eigentliche ärztliche Tätigkeit schaffen.

Im Folgenden wird eine Reihe von praktischen Hilfen angeboten, die das Arbeits- und Zeit-Management für Ärzte erleichtert.

Ziele setzen und Prioritäten bilden

1. Die Einschätzung des eigenen Arbeitserfolges

Die Planung der eigenen Arbeit führt dazu, daß Ziele gesetzt werden, und die eigene Leistung an der Zielerreichung gemessen werden kann. Die rationale und gefühlsmäßige Einschätzung des Arbeitsfortschrittes spielt eine wesentliche Rolle bei der Motivation. Jemand, der seine Arbeit nicht plant, wird den Arbeitsfortschritt sehr viel undeutlicher wahrnehmen und demzufolge auch nicht sehr motiviert sein. Die Planung erst ermöglicht es uns, Teilziele zu erreichen und den Fortschritt bei der Arbeit zu erkennen. Gerade der gefühlsmäßige Faktor sollte nicht unterschätzt werden. Jemand, der permanent Mißerfolge hat, wird automatisch seine Motivation verlieren und wird nicht mehr in der Lage sein, seine Energien zu mobilisieren. Erst die Strukturierung der eigenen Arbeit führt zur Motivation und zum erkennbaren Arbeitsfortschritt.

Von der Zukunft machen wir uns häufig bewußt oder unbewußt ein bestimmtes Bild. Dieses Bild ist aber meistens zu einseitig. Bei genauerer, kreativer Überlegung können wir schnell zu Zukunftsalternativen kommen, die neue Perspektiven eröffnen.

Jede konsequente Arbeitstechnik bezieht den Zukunftsaspekt sehr stark mit ein. Diese zeitliche Dimension führt dazu, daß unsere Überlegungen zielgerichteter werden, und wir deshalb eine größere Befriedigung in unserer Arbeit finden. Jedes ungeplante Handeln bringt zwar die Befriedigung der Spontaneität mit sich, allerdings geht dies häufig auf Kosten einer Befriedigung von grundsätzlicheren, langfristigeren Zielen. Intensive Zukunftsplanung unter Einbeziehung genügender Freiräume für spontane Handlungen führt erst zu einer langfristig befriedigenden Sichtweise.

Bei der geistigen Arbeit hängen Menge und Güte der Arbeit nicht immer zusammen. Eine möglichst umfangreiche Erarbeitung des Themas ist manchmal nicht notwendig. Es ist besser, ganz gezielt die richtigen Denkschritte zu vollziehen. Erst ein ständiges Prioritätsdenken kann die kognitiven Prozesse in die richtigen Bahnen lenken. Zu häufig wird davon ausgegangen, daß die Arbeitsmenge mit einem guten Ergebnis gleichbedeutend ist. Vermutlich bestehen hier starke emotionale Verknüpfungen, die durch Bewusstmachung erst nach und nach gelöst werden können.

Es geht darum, ein günstiges Klima zu schaffen, in dem sich produktive Gedanken entwickeln können. Dies kann beispielsweise durch recht unterschiedliche Anregungen geschehen, durch ständiges Einbeziehen übergeordneter Gedanken und Ebenen und durch ständiges Bewusstmachen des Prioritätengedankens. Diese Überlegungen äußern sich auch in dem Satz: "Managers do things right, Leaders do the right thing."

2. Die Prioritätenfrage

Ein zentraler Aspekt der Arbeitstechniken ist die Prioritätenfrage. Die Prioritäten entscheiden, womit wir uns vorrangig beschäftigen. Wie diese Entscheidungsprozesse ablaufen, machen wir uns häufig zu wenig deutlich. Die Prioritäteneinschätzung, soweit sie nicht von der Sachaufgabe vorgegeben ist, läuft in unserem persönlichen Arbeitsbereich relativ subjektiv ab. Die Einschätzung der Wichtigkeit erfolgt entweder intuitiv, das heißt, wir überlegen uns ganz kurz, welche Wichtigkeit wohl ein Vorgang hat, und danach erfolgt die gedankliche Entscheidung. Die Entscheidung kann aber genauso vor dem Hintergrund eines Wertsystems erfolgen. Wir richten unsere Entscheidung dann an unseren Grundüberzeugungen und Wertvorstellungen aus.

Gleichzeitig muß man aber dazu sagen, daß uns unsere Wertvorstellungen nicht immer bewußt sind, und unsere Entscheidungsfähigkeit häufig auch situativ bedingt ist. Entscheidungen können anders aussehen, wenn wir positiv gestimmt sind oder wenn wir gerade voller Sorgen stecken.

Natürlich können Entscheidungen auch auf einer rationalen Basis getroffen werden, nämlich dann, wenn wir uns vorher unsere Zielvorstellungen klargemacht haben, wenn unsere Entscheidungen in einem Monats-, Jahres- oder gar Lebensplan eingebettet sind.

Die Möglichkeit zu entscheiden, haben wir natürlich auch erst dann, wenn wir uns nicht mehr allzusehr von alltäglichen Sorgen einnehmen lassen. Jemand, der noch voll und ganz mit seiner Karriereplanung beschäftigt ist, wird diesen Überlegungen alles unterordnen. Jemand, der seine beruflichen und finanziellen Ziele bereits erreicht hat, wird sich viel stärker grundsätzlichen Überlegungen widmen können.

Über unsere allerwichtigsten Ziele sprechen wir häufig überhaupt nicht, weil sie uns zu egoistisch erscheinen, oder weil wir befürchten, daß uns andere Menschen deswegen geringschätzen. Wir vermuten, daß unsere Ziele von unserer Umwelt nicht akzeptiert werden, da sie vielleicht langläufigen Moralvorstellungen zuwider laufen. Wir befürchten, daß der Egoismus in unseren Zielen zu negativ bewertet wird. Von daher gesehen ist es auch häufig schwierig, ganz offen und ehrlich über die innersten, persönlichen Zielvorstellungen zu sprechen. Der Zwiespalt und die Widersprüchlichkeit dieser Tatsache zeigt sich auch in Begriffen wie: "toleranter Egoist" oder "kooperativer Tiger". Diese Begriffe, mit denen man manchmal erfolgreiche Führungskräfte bezeichnet, spiegeln wider, wie sehr unsere egoistischen Strebungen und unsere gemeinschaftlichen Bedürfnisse im Widerstreit stehen. Unsere eigenen Gewohnheiten behindern uns manchmal auch bei der Einschätzung der Prioritäten. Das, was wir zu machen gewohnt sind, schätzen wir häufig relativ hoch ein. Gewohnheiten verleihen uns

Sicherheit. Wir wissen, daß wir auf eine bestimmte Art Dinge erledigen können. Die Gefahr besteht nur darin, daß wir uns die Sicht für bessere Alternativen verstellen können.

Die Einschätzung der Wichtigkeit ist auch insofern immer subjektiv, als sie abhängt von Erziehung, Alter, Geschlecht und sozialem Umfeld. So werden wir es auch immer wieder erleben, daß gleiche Sachverhalte verschiedenen Prioritäten zugeordnet werden. Die Frage der Priorität hängt auch zusammen mit der Vorgehensstrategie, die man sich überlegt. Da viele Vorgänge nur in einem Prozeß zu sehen sind, wirkt sich dies auch auf die Prioritäten aus.

Wir müssen uns dazu zwingen, uns die Prioritätenfrage immer wieder bewußt zu machen. Jemand, der voll und ganz mit alltäglichen Aufgaben beschäftigt ist, wird kaum Zeit haben, grundsätzlichere Überlegungen anzustellen. Zu viele Routinetätigkeiten verstellen die Sicht für das wirklich Wesentliche. Was nun im einzelnen wesentlich ist, hängt natürlich auch von unserem Lebensabschnitt ab. Jemand, der gerade in das Berufsleben eingetreten ist, wird sein berufliches Fortkommen und seine Karriere für sehr wesentlich halten, jemand, der kurz vor der Pensionierung steht, wird die Überlegungen für sehr wichtig halten, durch die er sich einen interessanten und sorgenfreien Ruhestand ermöglichen kann.

Prioritäten setzen bedeutet auch immer, sich zu entscheiden, abzuwägen und zu Ergebnissen zu kommen. In der Praxis laufen diese Prozesse immer noch relativ subjektiv ab. Wir entscheiden uns aufgrund einer kurzen Überlegung. Gerade Menschen, die es gewohnt sind, schnelle Entscheidungen zu treffen, werden auch schnell ihre Prioritäten setzen. Dies hat zum einen Vorteile, die darin bestehen, daß wir auch nicht zuviel Zeit mit unnötigen Reflexionen verbringen. Auf der anderen Seite kann aber eine Entscheidung, die sich zu wenig auf tieferliegende Bedürfnisse bezieht, unbefriedigend sein.

Gerade beim Prioritätensetzen spielt der zeitliche Aspekt eine wesentliche Rolle. Die Zeit als eine der wichtigsten Lebensdimensionen bestimmt unser ganzes Leben. Eine Entscheidung wirkt immer in die Zukunft. Die Folgen und Konsequenzen dieser Entscheidung bestimmen unsere weitere Arbeit. Bereits Heraklit spricht von der Veränderung als konstantes Lebensprinzip.

Die Prioritätenfrage muß auch vor dem Hintergrund der eigenen Endlichkeit gesehen werden. Jeder von uns hat nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Diese begrenzte Zeit müssen wir sinnvoll nutzen. Natürlich können wir auch die Bewußtheit

über die Begrenzung unserer Zeit verdrängen und so tun, als ob uns beliebig viel Zeit zur Verfügung stünde. Viele Menschen leben in dieser Vorstellung und sind vielleicht auch gar nicht damit unzufrieden. Trotzdem bedeutet es für die Sinnggebung des eigenen Lebens mehr, wenn wir uns auch die Begrenztheit vor Augen halten. Das Bewußtsein für die Begrenztheit der eigenen zur Verfügung stehenden Zeit kollidiert vielleicht zu sehr mit der Allmachtvorstellung bestimmter Menschen, die dies Phänomen deswegen aus ihrem Bewußtsein völlig verbannen. Wir würden vermutlich vieles an unserem Verhalten schlagartig ändern, wenn wir eine größere Bewußtheit für die Begrenztheit unseres Tuns entwickeln würden. Diese Überlegungen zeigen, daß die Prioritätenfrage immer auch eingebettet sein muß in umfassendere Bezüge, die unser menschliches Dasein betreffen. Der wirklich wesentliche Aspekt, der allem übergeordnet ist, besteht in der Bewußtheit für die eigene menschliche Situation.

3. Dringlichkeit

Dringliche Vorgänge nehmen häufig zu viel Zeit in Anspruch. Alles, was sehr dringlich ist, erscheint uns fälschlicherweise auch als wichtig. Wenn wir immer nur das Dringlichste erledigen, kommt das Wichtigste zu kurz. Wir verlieren dabei das Gefühl für die Prioritäten. Da unser Bewußtsein begrenzt ist, und wir immer nur einen Teil der anstehenden Probleme gleichzeitig im Auge behalten können, verlieren wir leicht den Überblick über die Prioritäten. Zum Beispiel müssen wir einen relativ unwichtigen Vortrag halten, der für den nächsten Tag vorgesehen ist. Wir investieren die gesamte uns zur Verfügung stehende Zeit für die Vorbereitung, obwohl wir gleichzeitig an einem sehr wichtigen Projekt arbeiten könnten, das eine viel höhere Priorität hat.

Hinter diesen Überlegungen liegen letztendlich Entscheidungsprozesse. Das zeitlich Näherliegende setzt uns in der Regel stärker unter Druck. Wir lassen uns hiervon leichter beeinflussen und trösten uns mit der Vorstellung, daß wir die anderen Vorgänge, die vielleicht auch wichtig, aber nicht so dringend sind, auch noch zu einem späteren Zeitpunkt erledigen können. Hier liegt also ein Denkfehler vor, der uns dazu verleitet, das Dringliche vor dem Wichtigem zu tun. Dieser Denkfehler beruht zum einen auf dem zeitlichen Druck der unmittelbar naheliegenden Situation, zum anderen auf der Überlegung, daß wir für die anderen Vorgänge immer noch Zeit hätten. Alles, was zeitlich weiter entfernt liegt, nehmen wir noch etwas unklar wahr. Da wir die Zeit für weit in der Zukunft liegende Projekte nicht im einzelnen

abschätzen können, reduzieren wir die Einschätzung auf einfache Denkschemata. So ein einfaches Denkschema lautet dann: "Dafür habe ich später ja immer noch Zeit." "Das werde ich später in Ruhe machen." "Das, was ich morgen machen muß, ist mir viel wichtiger." Es handelt sich hier um Schlußfolgerungen, die zwar unserem Denken eigentümlich sind, jedoch, was die Effizienz unserer Arbeit angeht, uns sehr behindern können. Bei all diesen Überlegungen sind wir mit der zeitlichen Dimension in uns konfrontiert. Unser Zeitgefühl spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Dieses Zeitgefühl hat eine starke subjektive Komponente. Wenn uns etwas sehr interessiert und gefangen nimmt, vergeht die Zeit sehr schnell. Finden wir etwas sehr langweilig oder ärgern wir uns über etwas, dann kann die Zeit sehr langsam vergehen. Der objektive Zeitverlauf und die subjektive Zeitschätzung können so sehr unterschiedlich sein. Ausgehend von diesen Überlegungen, die die subjektive Natur unseres Zeitgefühls beschreiben, können wir uns sehr schnell klar machen, daß auch bei der Einschätzung von dringlichen und wichtigen Vorgängen uns verschiedene Denkfehler unterlaufen können. In der Motivationspsychologie spricht man auch vom "Zug des Ziels". Ein kurzfristiges, klar erkennbares Ziel hat eine stärkere Zugkraft als ein weit in der Zukunft liegendes Ziel. So kann ein weit entfernt liegendes Ziel, das unter Umständen eine sehr viel höhere Priorität hat als ein nahes, unwichtiges Ziel, uns viel unwichtiger erscheinen. Unser Bewußtsein ist primär auf das Naheliegende gerichtet. Folgerichtig versucht man auch den Weg zu bestimmten Fernzielen in bestimmte Teilziele zu zerlegen, um somit die Motivation stärker anzusprechen und kurzfristige Erfolgserlebnisse zu schaffen.

Bereits Kant hat beschrieben, daß die Zeit keinen objektiven Sachverhalt darstellt, sondern eine Wahrnehmungsform unseres Bewußtseins widerspiegelt. Diese Wahrnehmungsform ist an unser eigenes Denken, das bestimmten Gesetzmäßigkeiten entspricht, gebunden. Da wir uns selber in einem zeitlichen Kontinuum befinden, das durch ständige Veränderungsprozesse bestimmt ist, nehmen wir auch sämtliche Vorgänge um uns herum in diesem zeitlichen Kontinuum wahr. Dieses zeitliche Kontinuum prägt unsere Selbstwahrnehmung und die Wahrnehmung unserer Umwelt.

4. Die ABC-Analyse

Die meisten Führungskräfte stehen vor der Situation, daß Sie eine Aufgabe zu erledigen haben, die ihre zeitlichen Möglichkeiten bei weitem übersteigt. Je höher die Position ist, umso größer ist die Zahl der Informationen, die an sie herangetragen werden können. Auch die Aufgaben werden umso zahlreicher und komplexer. Es besteht also die Konfliktsituation, daß mehr Aufgaben

zu bewältigen sind als zeitlich bewältigt werden können. Die einzige Lösung besteht darin, Prioritäten für bestimmte Aufgaben festzulegen. Das heißt, daß man sich überlegt, welches die wichtigsten Aufgaben sind, und welche Aufgaben vorrangig behandelt werden müssen. Konkret heißt dies, daß wir die allerwichtigsten Aufgaben auswählen müssen und zur Erledigung dieser Aufgaben einen sinnvollen Zeitplan erstellen sollten. Zunächst geht man so vor, daß man das Aufgabenvolumen bestimmt, das heißt, man listet sämtliche Aufgaben, zum Beispiel für die zukünftige Woche, auf. Als nächsten Schritt bringt man diese Aufgaben in ein Prioritäten-Raster. Dies kann dadurch geschehen, daß wir eine Reihenfolge der Aufgaben aufstellen, oder daß wir eine Dreiteilung dieser Aufgaben wählen.

Hier hat sich besonders die ABC-Analyse als hilfreich erwiesen. Sämtliche Aufgaben werden in drei Kategorien aufgeteilt.

- A = die wichtigsten Aufgaben,
- B = Aufgaben von mittlerer Wichtigkeit,
- C = Aufgaben von geringerer Wichtigkeit.

Als wichtiges, praktisches Prinzip hat sich herausgestellt, daß die Zahl der wichtigen Aufgaben wesentlich geringer sein sollte als die Zahl der unbedeutenden Aufgaben.

- Ca. 15 % der Aufgaben sollten A-Aufgaben sein,
- 20 % der Aufgaben sollten B-Aufgaben sein
- und 65 % der Aufgaben sollten C-Aufgaben sein.

Die Überlegung, die dahinter steht, ist folgende: Wir sollten uns mehr Zeit für die wirklich wichtigen Aufgaben nehmen und weniger Zeit für die unwichtigeren Aufgaben.

Gefordert wird also ein gezielter Einsatz der zu Verfügung stehenden Zeit. Zu leicht lassen wir uns von unwichtigen Aufgaben ablenken und zeitlich in Anspruch nehmen. Durch eine bewußte Zeitplanung kann dies vermieden werden. Sobald wir in eine konkrete Aufgabe vertieft sind, verlieren wir sehr schnell die Priorität dieser Aufgabe aus dem Auge. Da unser Bewußtsein immer nur über eine bestimmte Aufmerksamkeitsspanne verfügt, können wir leicht den Überblick über die Prioritäten verlieren. Eine schriftliche Planung und Prioritätensetzung ist hier hilfreich. Das Prinzip Planung dient dazu, unser Bewußtsein zu erweitern und den Überblick zu behalten.

Bei der Zusammenstellung des Aufgabenvolumens sollte man auch

darauf achten, ob bestimmte Aufgaben in einem inneren Zusammenhang stehen, ob sie zusammengefaßt werden können, oder ob die eine Aufgabe bereits die andere Aufgabe einschließt. Die innere Struktur der Aufgaben ist dabei zu berücksichtigen. Immer dann, wenn wir Aufgabenkomplexe zusammenfassen, erleichtern wir uns die Übersicht über die verschiedenen Aufgaben.

Besonders bei den C-Aufgaben müssen wir uns entscheiden, mit welchen Aufgaben wir uns selbst befassen und welche Aufgaben wir soweit wie möglich delegieren. Auch sollten wir überlegen, ob wir bestimmte Aufgaben nicht ganz streichen. Erst wenn wir alle Aufgaben im Zusammenhang sehen, fällt es uns viel leichter, bestimmte Aufgaben wegzulassen, da eine Aufgabe erst im Zusammenhang aller Aufgaben ihre Bedeutung erhält. Auch dies ist ein weiterer, wichtiger Punkt, der uns veranlassen sollte, die Aufgabenplanung schriftlich vorzunehmen, um damit unsere Denkarbeit zu erleichtern. Wenn wir zwanzig Aufgaben vor uns aufgelistet sehen, können wir die Priorität der verschiedenen Aufgaben viel leichter einschätzen, als wenn wir uns diese zwanzig Aufgaben nur gedanklich vor Augen halten.

Bei vielen unwichtigen Dingen können wir auch beobachten, daß sich eine Reihe dieser Aufgaben von selbst erledigt. Dies soll kein Plädoyer für das "auf-die-lange-Bank-schieben" sein, sondern es ist tatsächlich so, daß sich die Bedeutung bestimmter Aufgaben verändern kann. Dieses Phänomen kann man gerade bei den unwichtigeren Aufgaben sehr gut beobachten.

Bei der Zeitplanung sollten wir für die A-Aufgaben die meiste Zeit vorsehen. Die Praxis zeigt, daß die A-Aufgaben ungefähr 65 % der Zeit in Anspruch nehmen sollten, die B-Aufgaben rund 20 % und die C-Aufgaben circa 15 %. Dabei zeigt sich sehr deutlich die dahinter liegende Strategie: die meiste Zeit für die wichtigsten Aufgaben verwenden und praktisch nach dem "Brennglasprinzip" die Kräfte auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren. Ein Brennglas konzentriert die Strahlen auf einen einzigen Punkt und kann so ein Stückchen Papier zum Brennen bringen. Genauso können wir auch unsere geistigen Kräfte auf ein bestimmtes, sehr wichtiges Problem konzentrieren und ermöglichen so die Problemlösung. Dies ist im übrigen auch das Prinzip der meisten Erfolgsstrategien, die empfehlen, die Kräfte auf bestimmte Punkte zu konzentrieren, um darin überlegen und erfolgreich zu sein.

Bei der Zeitplanung, insbesondere bei der Wochenplanung, sind natürlich bestimmte, wiederkehrende Termine zu berücksichtigen, so unter anderem Besprechungen, Durchsicht der Post und so weiter. Eine gute Wochenplanung wird auch

die Zeiten der maximalen Leistungsfähigkeit berücksichtigen. Wir sind im Laufe eines Tages starken Leistungsschwankungen ausgesetzt. So werden wir besonders anspruchsvolle Tätigkeiten in die Zeiten unseres geistigen Hochs legen. Diese Zeiten liegen in der Regel in den Vormittagsstunden. Die gleiche Tätigkeit, zum richtigen Zeitpunkt ausgeführt, erfordert ein viel geringeres Energieniveau als zu einem ungünstigeren Zeitpunkt. Das Wissen um diesen Sachverhalt, so einfach dies auch sein mag, wird noch viel zu wenig in die Praxis umgesetzt. Manch einer würde sich wundern, mit welcher Leichtigkeit er in der Lage ist, bestimmte, anspruchsvolle Tätigkeiten zu bewältigen, soweit er nur den günstigsten Zeitpunkt dafür vorsieht und sich von Störungen freihält.

Genauso wichtig wie das Festlegen von Prioritäten ist die Entscheidung, zu erkennen, was man nicht tun sollte. Zu schnell lassen wir uns dazu verleiten, uns mit Vorgängen zu beschäftigen, die eigentlich unerledigt bleiben könnten, delegiert werden sollten oder mit einem wesentlich geringeren Zeitaufwand erledigt werden könnten. Gerade diejenigen, die über einen enormen Zeitdruck klagen, sind häufig nicht in der Lage, bestimmte Vorgänge unerledigt zu lassen und von sich wegzuschieben. Dies hat letztendlich wiederum auch damit zu tun, daß hier psychologische Faktoren eine Rolle spielen. Wir lassen uns zu schnell durch Nebensächlichkeiten gefangen nehmen. Jeder, der in sehr unterschiedlichen Gebieten geistig arbeitet, wird auch eine natürliche Neugier entwickeln, sich mit neuen Vorgängen zu beschäftigen. Dies führt automatisch auch dazu, daß wir uns zu häufig und zu lange mit Nebensächlichkeiten beschäftigen.

Die eigene Unsicherheit spielt wieder eine erhebliche Rolle bei dem Unvermögen, Dinge wegzuschieben, beziehungsweise "nein" sagen zu können. Erst, wenn wir in der Lage sind, Dinge nicht zu erledigen, können wir uns konsequent auf die selbstformulierten Prioritäten konzentrieren. Die eigene Unsicherheit und Ängstlichkeit spielt eine wesentliche Rolle bei der persönlichen Zeitplanung. Will man zu einer rationellen Zeitplanung kommen, muß man gleichzeitig auch an der eigenen Persönlichkeit arbeiten.

Techniken zur Arbeitserleichterung

1. Der Prozeß des Wiederaufgreifens

Da unser Bewußtsein ständig strukturiert, und wir ständig neue Ideen entwickeln, werden wir auch erkennen, daß zu einem anderen Zeitpunkt sich völlig neue und erweiterte Gesichts-

punkte ergeben. Diese Methode kann somit auch die Vorteile schaffen, die wir normalerweise durch die Vielfältigkeit der Ideen in einer Gruppendiskussion haben.

2. Die Gipfelmethode

Häufig sind wir in bestimmten Sichtweisen befangen. Erst ein übergeordneter Überblick verschafft uns die Möglichkeit, Gesamtzusammenhänge zu erkennen. Erst, wenn wir auf einem Gipfel stehen, können wir die gesamte Landschaft überschauen, größere Zusammenhänge sehen und zu einer ganzheitlichen Wahrnehmung kommen. Derjenige, der sich immer nur in einem kleinen, überschaubaren Raum bewegt, wird nie in der Lage sein, übergeordnete Sichtweisen einzunehmen.

Auf die Arbeitstechniken übertragen heißt das: immer dann, wenn wir uns zu sehr durch Routinetätigkeiten einnehmen lassen, verlieren wir die Möglichkeit und auch die Zeit, um Übergeordnetes zu erkennen. Erst die Gesamtsicht ermöglicht es uns, den Stellenwert der einzelnen Unterpunkte zu erkennen. Die Gesamtsicht in Bezug auf Arbeitstechniken heißt, sich einen Tages-, Wochen-, Monats-, Jahres- oder Mehrjahresplan zu erstellen. Diese übergeordnete Sicht erleichtert es uns, Prioritäten zu setzen und Wesentliches zu erkennen.

Jeder, der einmal an einer Steilküste stand und von oben auf das Meer herabblickte, erinnert sich an den weiten, imposanten Ausblick. Wenn man sich dann unten am Meer befindet, nimmt man zwar die Einzelheiten, wie die Meeresbrandung und die Beschaffenheit des Strandes besser wahr, der gesamte Überblick ist aber verlorengegangen. Auch die detaillierte Sichtweise ist wichtig, da sie uns speziellere Informationen vermittelt. Beide Sichtweisen haben ihre Vorteile: sowohl der Gesamtüberblick als auch die spezielle Einzelsicht tragen wesentlich zum Gesamtergebnis bei. Der Fehler, der häufig gemacht wird, besteht nur darin, daß wir uns zu sehr für die Einzelsicht einnehmen lassen und es vergessen, immer wieder auch Phasen der Gesamtübersicht einzuschieben.

3. Spontane Einfälle

Es ist nicht immer günstig, im Gegensatz zu herkömmlichen Empfehlungen der persönlichen Arbeitstechnik, spontane Einfälle zu notieren, um sie zu einem späteren Zeitpunkt weiter auszuarbeiten. Häufig ist es günstig, die Gunst der Stunde zu nutzen, da es motivationspsychologisch einmalige Konstellationen gibt, die die Bearbeitung eines bestimmten

Sachverhaltes wesentlich erleichtern.

Der notierte Punkt, zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet, erfordert unter Umständen einen wesentlich größeren Energieaufwand und eine höhere motivationsmäßige Anstrengung.

Sehr günstig ist es auch, spontane Ideen mit einem Diktiergerät festzuhalten, da die sprachliche Formulierung wesentlich schneller möglich ist als die schriftliche Fixierung. Die unmittelbare sprachliche Formulierung mit einem Diktiergerät führt auch dazu, daß der Assoziationsfluß wesentlich schneller ist und mehr Einfälle in kürzerer Zeit formuliert werden können.

Dieses Prinzip kann natürlich auch ad absurdum geführt werden, nämlich dann, wenn man nur noch mit seinen spontanen Einfällen beschäftigt ist, ohne auf eine übergeordnete Zielsetzung zu achten. Ein möglicher Ausweg besteht darin, seine übergeordneten Zielsetzungen schriftlich zu fixieren und, eingebettet in diese wesentlichen Zielvorstellungen, seine spontanen Ideen zu entwickeln.

Beispiel: Sie haben sich vorgenommen, bis zu einem bestimmten Termin ein wichtiges Projekt abzuschließen. Während dieser Zeit halten Sie Ihre spontanen Einfälle mit einem Diktiergerät fest.

Es ist auch günstig, mit zwei oder drei Diktiergeräten zu arbeiten, um zusammenhängende Gebiete besser zu verarbeiten. Sehr viele Ideen sind flüchtig und gehen schnell verloren, wenn sie nicht fixiert werden. Eine der besten Möglichkeiten besteht darin, diese Ideen per Diktiergerät festzuhalten. Der wesentliche Vorteil beim sofortigen Formulieren spontaner Ideen und Sachverhalte besteht darin, daß der Energieaufwand minimal ist. Spontane Überlegungen laufen mit viel geringerem Energieaufwand und manchmal nahezu mühelos ab. Nehme ich mir hingegen zu einem bestimmten Zeitpunkt ein Thema vor, so muß ich zunächst ein wesentlich größeres Energiepotential aktivieren. Nicht alles, was man unter großer Anstrengung tut, ist auch tatsächlich besser als das, was mühelos geschieht. Die Schritte, die zu einer Lösung führen, sind für uns nicht alle wahrnehmbar. Ein plötzlicher Gedankensprung kann zur entscheidenden Lösung beitragen. Hier spricht man auch vom "Intuitiven Denken". Diese Denkart wird besonders durch spontane Einfälle gefördert.

4. Die Schleifenmethode

Es kann günstig sein, Vorgänge nicht in einem Anlauf exakt und komplett zu erledigen, sondern es kann, sowohl zeitlich als auch vom Arbeitsumfang her gesehen, günstiger sein, einen Vorgang in mehreren Schleifen zu erledigen. Die Erledigung in der ersten Schleife würde heißen, daß man den Vorgang nicht bis in alle Einzelheiten durchdenkt, sondern sich zunächst eine kursorische Lösung überlegt. Es kann sich nämlich im nachhinein herausstellen, daß eine zu exakte Bearbeitung dieses Vorgangs gar nicht erforderlich ist. Viele Menschen machen sich die Arbeit dadurch zu schwer, daß sie an bestimmte Arbeitsvorgänge zu hohe Ansprüche stellen. Im nachhinein stellt sich dann heraus, daß diese Ansprüche unnötig waren und man zu einer ebenso guten Arbeitserledigung mit einem weit geringeren Zeitaufwand gekommen wäre.

Stellt sich dann im Laufe der Zeit heraus, daß der Vorgang exakter und ausführlicher bearbeitet werden muß, dann kann man sich in einer weiteren Schleife den Vorgang noch einmal vornehmen und ihn gründlicher bearbeiten. Dahinter steht das Prinzip, daß man sich genau überlegen muß, welchen Zeitaufwand man für einen bestimmten Vorgang einplanen sollte. Es sind auch Situationen denkbar, in denen ein bestimmter Vorgang erst nach Rücksprache mit einem bestimmten Informationsträger leichter zu lösen ist. Hier wäre ein falscher Ehrgeiz unangebracht, der dazu führen würde, aufgrund der eigenen, begrenzten Informationsmöglichkeiten zu einer hundertprozentigen Lösung zu kommen. Zusätzliche, neue Informationen, die andere Mitarbeiter beisteuern können, erleichtern unter Umständen die Bearbeitung im wesentlichen Umfang.

Die Intensität, mit der man sich mit einem Sachverhalt auseinandersetzt, sollte immer angepaßt sein. Dazu ist man nur dann in der Lage, wenn man ständig einen Gesamtüberblick über seine eigenen Ziele und Arbeitsvorgänge hat. Erst aus der übergeordneten Sicht des Zusammenhangs heraus, kann man einzelnen Vorgängen Prioritäten zuweisen und damit auch den Zeitbedarf festlegen, den man im einzelnen braucht.

In einem ersten Schritt sammelt man Ideen und Stichpunkte zu einem bestimmten Problembereich. In einem zweiten Schritt, der zu einem anderen Zeitpunkt stattfindet, liest man sich seine Ideen wieder durch und wird feststellen, daß sich eine Reihe von neuen Assoziationen einstellt.

5. Pausen

Lerntheoretische Untersuchungen belegen, daß die

täglichen Lernzeiten nicht über sechs bis sieben Stunden hinausgehen sollten und zwanzig Prozent der Lernzeit für Pausen reserviert bleiben sollten.

6. Hausmitteilungen

Der Verteiler für Hausmitteilungen ist häufig zu umfangreich. Es werden Leute in den Verteiler aufgenommen, die mit der entsprechenden Mitteilung relativ wenig zu tun haben. Manche Firmenmitglieder lassen sich nur in den Verteiler aufnehmen, um ihr Prestigebedürfnis zu befriedigen.

In jeder Hausmitteilung sollte auch eine Zusammenfassung nicht fehlen, vor allem bei umfangreicheren Mitteilungen ist dies für den Leser eine große Hilfe. Man sollte sich auf einen kurzen, prägnanten Stil einigen. In Unternehmungen trifft man immer wieder sehr langatmige Hausmitteilungen an. Die Verfasser wollen damit beweisen, wie umfangreich die entsprechenden Gesichtspunkte abgehandelt werden können. Diese Hausmitteilungen sind dann aber sehr wenig leserorientiert. Das heißt, sie berücksichtigen nicht die knappe Zeit, die der Leser zur Verfügung hat. Diese Hausmitteilungen dienen nur der Selbstdarstellung des Verfassers und erschweren die firmeninterne Kommunikation.

Auch eine kurzfristige Besprechung kann manchmal eine Hausmitteilung ersetzen. Allerdings müssen auch hierbei die Vor- und Nachteile abgewogen werden, da eine Besprechung immer mit einem großen, organisatorischen Aufwand verbunden ist, und eine Hausmitteilung hier manchmal die weniger aufwendigere Lösung ist.

7. Der günstige Zeitpunkt

Nehmen Sie sich einen Vorgang zu verschiedenen Zeitpunkten kurz vor, so werden Sie entdecken, daß Sie zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedliche Ideen haben.

Unsere Kreativität ist ein Phänomen, das sich manchmal nicht erzwingen läßt. Man muß den günstigsten Zeitpunkt abwarten. Auch unser Bewußtseinszustand verändert sich laufend. Bestimmte Bereiche unseres Unterbewußtseins sind uns nur zu bestimmten Zeiten zugänglich. So muß man die Gunst der Stunde abwarten, um bestimmte Potentiale nutzen zu können. Aus der Antike ist bekannt, daß die Gunst der Stunde für eine kriegerische Auseinandersetzung sehr genau bestimmt wurde.

Da wir uns in einem ständigen Erlebensfluß befinden, werden auch ständig neue Gehirnstrukturen stimuliert. Wir bringen

also ständig neue Voraussetzungen mit, um Probleme aus einer neuen Sichtweise anzugehen.

Das Phänomen der selektiven Wahrnehmung ist aus den unterschiedlichsten Bereichen bekannt. Ein Bauer, der über einen Feldweg geht, wird eine ganz andere Sichtweise haben als ein Dichter. Jemand, der sehr durstig ist, wird in einem Restaurant andere Dinge wahrnehmen als jemand, der ausgiebig gespeist und getrunken hat.

Die selektive Wahrnehmung äußert sich auch bei der Beschäftigung mit geistigen Themen. Ein Artikel, zu einer bestimmten Zeit gelesen, wird etwas anderes in uns auslösen als zu einem anderen Zeitpunkt. Wir alle kennen das Phänomen, daß uns bei zweiter oder dritter Durchsicht einer selbst verfaßten Arbeit wiederum neue Ideen einfallen und andere Zusammenhänge deutlich werden.

Wir sind ständig unterschiedlichen Erlebnissen ausgesetzt. Wenn wir gerade einen Unfall gesehen haben, werden wir voraussichtlich die nächsten Kilometer viel vorsichtiger fahren. Sobald die Erinnerung an den Unfall jedoch abnimmt, um so mehr werden wir wahrscheinlich wieder den gewohnten Fahrstil annehmen.

Neben diesen kurzfristigen Veränderungen gibt es allerdings auch Prägungen und fortdauernde Veränderungen. Eine Prägung kommt dadurch zustande, daß wir durch ein einmaliges Schockerlebnis so stark bestimmt werden, daß unser zukünftiges Verhalten fortlaufend beeinflusst wird. Wir haben einmal in einem Geschäft den Eindruck gewonnen, daß uns ein Verkäufer einige alte Ladenhüter verkaufen wollte. Vermutlich werden wir, soweit wir dieses Geschäft noch einmal aufsuchen, nach einem anderen Verkäufer verlangen.

8. Ordnungstechnik

Je umfangreicher die Daten und Informationen werden, mit denen wir zu tun haben, umso wichtiger wird eine wirksame Ordnungstechnik. Die Ordnung der Unterlagen dient zum einen dazu, daß wir eine Übersicht erhalten, zum anderen dient die Ordnungstechnik dazu, bestimmte Daten und Informationen möglichst schnell wiederzufinden. Die Ordnung stellt den Rahmen oder das Schema dar, in dem wir die einzelnen Elemente wiederfinden. Die Ordnung dient aber auch dazu, neue Informationseinheiten logisch nachvollziehbar einzuordnen. Zwei zentrale Begriffe in diesem Zusammenhang sind die Deskriptoren und die Kriterien. Wenn ich zum Beispiel die Elemente Auto, Fahrrad, Lastwagen, Flugzeug und Eisenbahn zusammen-

fasse, so ist mein Descriptor der Begriff "Fortbewegungsmittel". Mit dem Begriff "Fortbewegungsmittel" kann ich sämtliche einzelnen Elemente beschreiben. Ich kann diesen Begriff auch als Abstraktion auffassen, als gemeinsamen Nenner bezeichnen, der allen Elementen zu eigen ist. Zu allen Elementen gibt es auch immer mehrere Descriptoren. Bei einer Einordnung der Elemente geht es folglich darum, die wichtigsten Descriptoren herauszufinden. Die Descriptoren beschreiben ein oder mehrere Elemente, zum Beispiel zweirädrige Fahrzeuge, vierrädrige Fahrzeuge, Fahrzeuge, die durch Maschinen angetrieben werden, Fortbewegungsmittel, die Muskelkraft erfordern.

Daneben unterscheidet man den Begriff "Kriterien". Auch er dient der Ordnung von einzelnen Elementen, allerdings auf einer anderen Ebene. Ein Kriterium ist kein beschreibender Begriff wie die Descriptoren, sondern ein Kriterium bildet ein abstrakteres Ordnungsschema zur Differenzierung der Elemente. Ein Kriterium bewegt sich demnach auf einer abstrakteren Ebene als ein Descriptor. Beispiele für Kriterien sind: Zahl der Ecken bei Flächenfiguren, Flächeninhalte von verschiedenen Flächenfiguren, Zahl der Räder von Fahrzeugen.

Bei der Einordnung von Elementen geht es natürlich auch darum, herauszufinden, welche Kriterien für die Benutzung einer Dokumentation besonders wichtig sind. Es gibt wichtigere Kriterien und Kriterien von untergeordneter Bedeutung. Man braucht sich nur vorzustellen, daß man zum Beispiel seine Bücher nach der Anzahl der Seiten katalogisieren könnte. Hier zeigt sich, wie unsinnig ein solches Kriterium wäre. Oder aber man würde seine Bekannten und Freunde nach der Augenfarbe in sein Notizbuch notieren.

Auch wenn wir eine scheinbar unüberschaubare Anzahl von Elementen haben, erweist sich ein Ordnungsschema als günstig. Hier brauchen wir nur einen Blick in die Naturwissenschaften zu werfen und vor allem an das von Carl Nimmés eingeführte Klassifikationsschema des Pflanzen- und Tierreiches zu denken. Neben der Auflistung nach Kriterien kann man eine Anzahl von Elementen auch in einer graphischen Darstellung als Stammbaum oder Baumgraph (Stema) darstellen.

9. Telefonieren oder Schreiben?

Bei jeder Tätigkeit sollte man sich überlegen, ob es sich um die zeitsparendste Möglichkeit handelt. So kann ein Telefonat beispielsweise wesentlich zeitaufwendiger sein, wenn man den Gesprächspartner mehrfach nicht erreicht hat. Ein kurzes Diktat per Diktiergerät kann erheblich zeitsparender sein als der fünfmalige Versuch, den Gesprächspartner telefonisch zu

erreichen.

10. Realisierungsstrategien

Viele Menschen haben gute Ideen. Sie sind aber manchmal nicht in der Lage, diese Ideen auch umzusetzen. Bei der Umsetzung einer Idee müssen noch ganz andere Eigenschaften hinzukommen als in der Phase der Ideenbildung. Das Selbstvertrauen muß entwickelt werden, daß die eigenen Ideen auch umzusetzen sind. Es muß mit unterschiedlichen Widerständen und Einwänden gerechnet werden. Die negativen Seiten dürfen keine Überhand gewinnen. Man darf sich durch Kritiker nicht entmutigen lassen. Kritik ist grundsätzlich notwendig. Noch viel wichtiger ist es aber, daß man mit Menschen zusammenarbeitet, die ermutigen können und die eigenen Initiativen unterstützen.

Bei der Realisierung ist es auch notwendig, Prioritäten zu setzen und bestimmte Dinge zurückzustellen. Eine Verzettelung führt zweifellos zu einer Aufspaltung der Energien und zu Problemen bei der Umsetzung. Man muß bewußt andere Dinge auf Eis legen können, sich bewußt entscheiden, bestimmte Dinge nicht zu tun.

Bei der Realisierung ist es auch notwendig sich bewußt zu machen, daß bestimmte Formtiefs auftreten können, Phasen der Lustlosigkeit und Demotivationen. Hier ist ein Durchhaltevermögen notwendig, das verbunden ist mit einem gesunden Selbstvertrauen. Bei der Realisierungen sollte man auch davon ausgehen, daß mit großer Wahrscheinlichkeit Fehler auftreten werden. Diese Fehler bieten aber auch immer eine Chance, Lernerfahrungen zu machen. Von Churchill stammt der berühmte Satz: "Es ist notwendig, daß man bestimmte Fehler besonders frühzeitig in seinem Leben macht."

Jeden Tag sollte man sich zwei oder drei Aufgaben vornehmen, die schon lange aufgeschoben wurden und nur geringe Zeit in Anspruch nehmen. Es kann sich dabei zum Beispiel um Aufräumarbeiten handeln, um Ablagearbeiten oder um eine kleine, relativ unwichtige Aufgabe, die man schon lange vor sich hergeschoben hat. Damit zwingt man sich, im Sinne der Teilerzielsetzung, auch Aufgaben in Angriff zu nehmen, die normalerweise liegenbleiben.

11. Dinge, die nicht getan werden sollten

Eine Gute Arbeitstechnik sollte vor allem dazu dienen, Dinge die getan werden müssen, wirksamer und zielgerichteter auszuführen. Auf der anderen Seite besteht auch die Gefahr, daß

Sie zu viele Dinge tun oder aber Unwichtiges tun. Es besteht aber auch die Möglichkeit, daß wir uns zuviel Wichtiges vornehmen und damit unzufrieden werden oder aber die Prioritäten nicht mehr richtig setzen. Zunächst sollte man sich einmal klarmachen, daß es nicht mehr möglich ist, über alles ausführlich informiert zu sein. Wir leben in einem Informationszeitalter, in dem uns alle möglichen Informationen leicht zugänglich gemacht werden. Es ist kaum noch möglich, selbst in einem speziellen Fachgebiet, alle relevanten Informationen zu überschauen. Von daher sollte man nicht den Ehrgeiz entwickeln über alles Bescheid wissen zu wollen, sondern zum einen die wirklich wichtigen Dinge herauszufiltern und sich darüber zu informieren, oder aber sich aufgrund der eigenen Interessenlage nur mit bestimmten Dingen auseinanderzusetzen. Der ständige Ehrgeiz, alles Wissen zu wollen, kann auch zu einer Unzufriedenheit und Überlastung führen. Andere wichtige menschliche Bedürfnisse, wie z. B. das Kontaktbedürfnis oder das Mußebedürfnis können zu kurz kommen. Alles wissen zu wollen, kann zu einer Isolierung führen, die mit einer Unzufriedenheit verbunden ist. Eine sehr hohe Aktivität zu entwickeln, heißt nicht automatisch auch eine hohe Zufriedenheit zu besitzen. Hinter dem Bedürfnis alles wissen zu wollen, steckt zum einen ein natürliches Erkenntnistreben, zum anderen aber auch der Wunsch, anderen überlegen zu sein, bzw. aufgrund seines Wissens anerkannt zu werden. Das emotionale Bedürfnis anerkannt zu werden, kann aber nicht ausschließlich durch Erfolg erreicht werden. "Wir werden geachtet wegen unseres Wissens. Wir werden geliebt wegen unserer Schwächen."

Dieser Satz zeigt sehr deutlich, daß viele Menschen einem emotionalen Mißverständnis ausgesetzt sind. Durch eine noch größere Leistung versuchen sie, noch mehr Achtung von ihrer Umwelt zu erhalten. Dies ist aber durch die Leistung nur sehr bedingt möglich.

Um die Dinge zu erkennen, die man nicht tun möchte, ist es auch wichtig, sich Klarheit über seine Lebensziele zu verschaffen. Erst wenn man klare Prioritäten vor Augen hat, seine persönlichen Wertvorstellungen kennt und seine Lebensziele durchdacht hat, wird man die eigenen Erkenntnisse richtig einordnen. Wir lassen uns sehr schnell durch augenblickliche Situationen beeinflussen und verlieren dabei grundsätzliche Überlegungen aus dem Auge. Eine schriftliche Fixierung der persönlichen Lebensziele kann dabei sehr behilflich sein. Auch kann es günstig sein retrospektiv von einem späteren Zeitpunkt aus gesehen, die eigene Entwicklung zu überschauen.

Wenn man sich entscheidet, immer mehr zu tun, sollte man sich

natürlich auch über die eigene Persönlichkeitsstruktur im klaren sein. Ein Perfektionist sollte sich dazu erziehen, Dinge oberflächlicher zu tun. Ein sehr spontaner, unsystematischer Mensch sollte sich überlegen, ob er nicht durch mehr Struktur eine größere Zufriedenheit erlangt.

Es ist auch möglich, Dinge nicht zu tun, indem man sich intensiv für anderes interessiert, das man für wichtiger hält. Auch die Erkenntnis, daß Muße zum Leben gehört, kann ein blindes Agieren relativieren. Schließlich können noch Gesundheitsüberlegungen dazu führen, die Prioritäten anders zu setzen. Ständige Überarbeitung kann ebenso zu gesundheitlichen Schäden führen, wie eine zu einseitige Belastung. Viele kennen das Phänomen, daß sie in neuer Umgebung oder einer Urlaubssituation auf völlig neue Ideen kommen und die eigene Arbeitssituation distanziert betrachten können. Hier werden neue Prioritäten wichtig.

Einen ganz praktischen Tip schilderte uns einmal ein Seminarteilnehmer, der für sich einen Ordner angelegt hatte, indem er notiert und zusammenfaßt, welche Aufgaben und Projekte er nicht beginnen will. Auch die bewußte Entscheidung, Dinge nicht zu tun kann Erleichterung verschaffen. Es ist auch notwendig, hin und wieder einmal nein zu sagen. Es gibt Zeitgenossen, die dazu nicht in der Lage sind, weil sie Angst haben, sie könnten die Zuwendung ihrer Mitmenschen verlieren. Eine gesunde Einstellung auch zum Nein-Sagen-Können hilft nicht nur dem Neinsager, sondern auch dem Gegenüber.

Das Material kann schließlich nach inhaltlichen und formalen Gesichtspunkten gegliedert werden. Es gibt bei jeder Arbeit eine optimale Ausdifferenzierung. Dies ist nicht eine möglichst weitgehende Auffächerung des Sachgebietes, es ist vielmehr notwendig, den Auflösungsgrad zu finden, der einen praktikablen Umgang mit dem Stoff ermöglicht und auf das Ziel der Arbeit abgestimmt ist.

Die formale Ordnung kann alphabetisch, chronologisch, numerisch oder alphanumerisch erfolgen. Auch hier sollte das Hauptkriterium der schnelle logische Zugriff sein, der ein wirksames Umgehen mit den Materialien ermöglicht.

12. Verfassen einer schriftlichen Arbeit

Die erste Überlegung richtet sich auf das Ziel. Welche Absicht verfolge ich mit der Arbeit? Möchte ich informieren, beeinflussen oder nur meine eigenen Gedanken zusammenfassen?

Der nächste Schritt ist die Gliederung. Sie stellt das Grundraster für alle weiteren Überlegungen dar. Die Art der Gliederung muß dem Stoff angemessen sein. Sie darf nicht zu grob, aber auch nicht zu differenziert sein.

Eine erste Übersicht kann man sich durch Informationen in Groß- und Fachlexika holen. Der nächste Schritt besteht dann in der Hinzuziehung von Handbüchern und Fachzeitschriften. Eine Reihe von Spezialbibliotheken, insbesondere in Universitätsstädten, ermöglichen eine weitere Vertiefung.

Eine wesentliche Vereinfachung der Materialsammlung stellen die vielfältigen Datenbanken dar. Die ständig wachsende Informationsmenge wird zukünftig vermutlich nur noch auf elektronischem Wege zu bewältigen sein. Vor allem der schnelle Zugriff auf Informationen wird dadurch erheblich erleichtert. Über Bildschirmtext, Personal-Computer und Datenbanken können von jeder Stelle aus umfangreiche Recherchen angestellt werden, die eine schnelle Einkreisung eines Problems erlauben.

Auch die Möglichkeiten der elektronischen Ablage werden erst teilweise genutzt. Nachdem die Information elektronisch beschafft wurde, kann sie auch sehr leicht elektronisch archiviert werden. Der Zugriff wird damit erheblich beschleunigt. Dabei kann die Ablage auch sehr gut dynamisiert werden. Das heißt, sie kann auf die veränderten Erfordernisse eines laufenden Arbeitsprozesses ständig abgestimmt werden.

Neben der elektronischen Ablage gibt es die klassische Karteiablage. Hier kann man durch unterschiedliche Karteifarben, alphabetische Leitkarten und Aufsteckreiter die Systematik vereinfachen. Der Aktenordner im DIN-A4-Format bewährt sich besonders, wenn umfangreiches Material aufbewahrt werden muß. Der Hängeordner ist dann sinnvoll, wenn nicht allzuviel Material jeweils zusammengefaßt werden soll und gleichzeitig ein schneller Zugriff erforderlich ist. Beim Hängeordner wird also die Ablage und der Zugriff erheblich beschleunigt.

Ein Fächerordner, der aus sieben, sechzehn oder einunddreißig Fächern besteht, kann als Ablage für ein laufendes Projekt dienen. Hier werden alle wesentlichen Materialien zusammengefaßt, die für ein Projekt erforderlich sind. Die Gliederung kann mit fortschreitender Arbeit verändert werden. Es ist dabei günstig, mit einem Bleistift zu arbeiten, um die Gliederungsgesichtspunkte leicht modifizieren zu können.

13. Die Methode der Teilschritte

Jede Arbeit sollte in Teilschritte zerlegt werden und dann bearbeitet werden. Dies hat nicht zuletzt motivationspsychologische Gründe. Man ist viel eher geneigt, eine Teilaufgabe zu beginnen als die Erledigung der Gesamtaufgabe ins Auge zu fassen. Außerdem sind Teilerfolge eher erreichbar. Motivationspsychologisch ist es vom gefühlsmäßigen Standpunkt aus gesehen häufig gleich, ob ein Teilziel oder ein Gesamtziel erreicht wird.

Aufgaben, die man sehr lange vor sich herschiebt, werden stark mit Unlustgefühlen verknüpft. Man nimmt sich die Erledigung einer Aufgabe vor, verschiebt sie und verbindet dann das Gefühl der Frustration mit dieser Aufgabe. Dies führt häufig dazu, daß die gesamte Aufgabe nicht mehr in Angriff genommen wird.

Ganz anders ist es bei der Erledigung in Teilschritten. Hier werden schnell Teilerfolge erzielt. Man erkennt den erreichten Fortschritt und ist eher geneigt, die Aufgabe wieder in Angriff zu nehmen, da die positiven Gefühle, die mit der Teilerledigung der Aufgabe verknüpft wurden, sich auf die Erledigung der Gesamtaufgabe übertragen.

14. Das Sichtbarmachen des Arbeitserfolges

Wenn wir ein bestimmtes Ziel erreicht haben, vergessen wir sehr schnell die Mühen und den Aufwand, den wir für diese Zielerreichung erbracht haben. Es ist sehr wichtig, das Ergebnis klar und deutlich vor Augen zu halten. Die zu erledigende Aufgabe sollte veranschaulicht werden. Wir sollten hierbei die psychologischen und motivationalen Faktoren nicht unterschätzen. Die empfundene Befriedigung aus der Erledigung einer Aufgabe kann uns für neue Aufgaben beflügeln.

Hier kann auch ein Ordner, in dem man seine wichtigsten Erfolge dokumentiert sehr motivationsfördernd sein. Bewußtgemachte Erfolge sind die beste Vorbereitung für das Inangriffnehmen von neuen Vorhaben.

15. Wiedervorlage

Wiedervorlage heißt, daß ein bestimmter Vorgang, an einem vorher bestimmten Tag, automatisch wieder vorgelegt wird. Das kann durch die Sekretärin geschehen oder durch eine eigene Wiedervorlage erfolgen. Es kann sich dabei um eine

Wiedervorlage-Mappe oder aber ein Hängeordner-System handeln. Für jeden Tag des Monats ist dort ein entsprechendes Fach vorgesehen. Zur Kennzeichnung wird auf dem Vorgang ein Wiedervorlage-Zeichen (WV + entsprechendes Wiedervorlage-Datum) vermerkt. Eine interessante Variante, beispielsweise bei einer Kundengruppe, ist die Möglichkeit, die Namen der Kunden nach dem Alphabet zu ordnen und auf die ersten 26 Tage des Monats zu verteilen. Damit hätte man erreicht, daß man bestimmte Kunden, in regelmäßigen Abständen zur Wiedervorlage erhält.

16. Das Arbeitstempo

Sowohl eine zu langsame als auch eine zu schnelle Arbeitsweise können die Effektivität behindern. Wenn wir zu langsam arbeiten, können wichtige Inhalte nicht mehr im Zusammenhang erfaßt werden. Wenn wir zu schnell arbeiten, besteht die Gefahr der Oberflächlichkeit. Bei einer zügigen Arbeitsweise ist es möglich, sich sehr viele unterschiedliche Gesichtspunkte gleichzeitig bewußtzumachen.

17. Checklisten

Es gibt eine Reihe sich wiederholender Aufgaben, deren Bearbeitung durch Checklisten erheblich erleichtert werden kann. Die wesentlichsten Punkte des Arbeitsablaufes werden dargestellt und man kann dann auf einfache Art einen zügigen und vollständigen Arbeitsablauf erreichen. Man sollte für seinen eigenen Arbeitsbereich einen Checklisten-Ordner anlegen, der die wichtigsten Checklisten enthält. Am besten ist es, genau dann eine Checkliste zu erstellen, wenn man gerade eine häufig vorkommende Arbeit durchführt. Die einzelnen Arbeitsschritte werden festgehalten, überarbeitet und in der Checkliste in die endgültige Form gebracht.

- Checklisten eignen sich auch sehr gut, bei der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Aushilfskräften, Urlaubsvertretungen usw.
- Checklisten sind dann besonders gut geeignet, wenn bestimmte Arbeiten in einem bestimmten Abstand immer wiederkehren.
- Checklisten sollten auch ständig neu bearbeitet und gegebenenfalls ergänzt werden.
- Checklisten sollten durch eine entsprechende Versionsnummer gekennzeichnet werden.

Arbeitsmittel

1. Ablage

Auch wenn man über ein gutes Sekretariat verfügt, wird man nicht umhin kommen, für wichtige Unterlagen oder zur schnellen Information einen eigenen Ablagebereich zu schaffen. Diese Ablage ist entweder in den Seitenteilen des Schreibtisches untergebracht, oder aber sie ist in einem Rollcontainer enthalten. Trotz moderner Bürotechnologie kann auf eine gewisse Papierablage nicht verzichtet werden. Die Ablage per Ordner ist in der Regel zeitaufwendiger als die Ablage per Hängeordner. Das persönliche Ablagesystem sollte nach den tatsächlichen Bedürfnissen ausgerichtet werden. In der Regel sollte die Ablage vorgangsorientiert erfolgen. Die einzelne Hängemappe sollte nicht zu umfangreich werden, da ansonsten die Übersichtlichkeit verlorengeht.

2. Das Diktiergerät, Spracherkennungssysteme

Die Akzeptanz von Diktiergeräten nimmt immer mehr zu. Dies ist hauptsächlich begründet in der zunehmenden Verbreitung der Textautomaten und Personal Computer. Korrekturen lassen sich dadurch schneller erledigen. Die diktierte Fassung muß nicht sofort die endgültige Fassung sein. Für das Diktiergerät spricht auch eine enorme Zeitersparnis. Für die handschriftliche Vorbereitung einer maschinengeschriebenen DIN-A4-Seite braucht eine Führungskraft etwa 25 Minuten. Ein Stenogramm dauert etwa 11 Minuten. Ein Text, per Diktiergerät geschrieben, ca. 7 Minuten.

Bei innerbetrieblichem Schriftverkehr ist es auch möglich, Textkassetten zu versenden. Auch hiervon wird zunehmend Gebrauch gemacht.

Eine Weiterentwicklung besteht im Einsatz von Spracherkennungssystemen. Der Text wird akustisch direkt in den PC eingegeben.

3. Die Arbeitsumgebung

Es kann manchmal günstig sein, gleiche Arbeiten an verschiedenen Orten zu erledigen. Zum Beispiel kann eine geistige Arbeit in einer veränderten Umgebung manchmal wesentlich leichter erledigt werden. Ein Artikel, der in einer Urlaubssituation gelesen wird, löst unter Umständen

ganz andere Assoziationen aus als die Beschäftigung mit dem gleichen Artikel am Arbeitsplatz.

Auch die äußere Ordnung spiegelt die innere Ordnung wider. Eine geordnete Arbeitsumgebung erhöht die Motivation für die eigene Arbeitsleistung. Der Unordnung haftet immer ein starker Aufforderungscharakter an. Wir fühlen uns gedrängt, etwas in Ordnung zu bringen, zu verändern, besser zu gestalten. Die Ordnung, die uns umgibt, beruhigt uns gleichzeitig und befreit uns von diesem Aufforderungscharakter.

Ein "leerer" Schreibtisch kann die Arbeitsproduktivität erheblich steigern. Die Konzentration ist voll und ganz auf den gerade bearbeiteten Vorgang gerichtet. Das Unbewußte wird nicht mit unnötigen und manchmal unangenehmen Arbeiten, die vor einem liegen, belastet.

4. Zeitplanbücher

Ein Zeitplanbuch ist ein erweiterter Terminkalender. Neben der Zeitplanung dient ein Zeitplanbuch auch dazu, die wichtigsten Ziele zu fixieren, Prioritäten zu bilden und die eigene Vorgehensweise zu überprüfen. Das Zeitplanbuch sollte nicht dazu verwendet werden, auch noch die letzte freie Minute zu verplanen. Vielmehr soll es durch methodisches Vorgehen zusätzliche Freiräume schaffen, um zum Beispiel Zeit zur Entspannung zu gewinnen. Neben den beruflichen Zielen können in einem Zeitplanbuch auch die privaten Ziele fixiert werden. Es sollten bewußt Freiräume geschaffen werden, um privaten Interessen genügend Raum zu lassen. Hier ist besonders an Familie, Urlaub, Hobbys und politische Betätigung zu denken. Aber auch Überlegungen zur Erhaltung der Gesundheit sollten einen hohen Stellenwert haben.

Ein gutes Zeitplansystem sollte einfach zu handhaben sein. Übertriebener Planungsfetischismus führt eher dazu, daß der Aufwand für die Planungsaufgaben so groß wird, daß man schnell die Lust verliert, mit solch einem System zu arbeiten. Ein gutes Zeitplansystem sollte auch bequem mit sich zu führen sein. Die meisten Zeitplansysteme bergen die Gefahr in sich, daß sie sehr schnell anwachsen und recht bald einen zu großen Umfang annehmen. Hier kann ein dazugehöriges Ablagesystem für Entlastung sorgen.

Das Zeitplansystem sollte auch Planungen für verschiedene Zeiträume ermöglichen. Der Tagesplan steht dabei im Zentrum der praktischen Arbeit. Sehr viel wichtiger sind aber die Monats-, Jahres- und Mehrjahresplanungen und die entsprechenden Zielsetzungen. Auch die geschickte Verbindung

der Planungen der größeren Zeiträume mit der Tagesplanung stellt einen wichtigen methodischen Schritt dar, den ein gutes Zeitplansystem auszeichnet. Das Zeitplansystem sollte auch als Informationsspeicher und zur Entlastung des Gedächtnisses eingesetzt werden. Wichtige Namen und Adressen sind darin ebenso enthalten wie Informationen zu den wichtigsten Projekten. Ein weiterer Vorteil des Zeitplansystems besteht darin, daß die wichtigsten Planungsunterlagen in einem Buch zusammengefaßt sind und sich die Zettelwirtschaft damit erübrigt. Außerdem sollte ein gutes Zeitplansystem als Ringbuch angelegt sein. Dadurch wird die notwendige Flexibilität gewährleistet.

Weiterhin sollte in einem Zeitplansystem die Möglichkeit zur Planung privater Vorhaben gegeben sein. Damit ist nicht die exakte Durchplanung der Freizeit gemeint, sondern lediglich die Freihaltung bestimmter Zeiträume für private Aktivitäten. Es passiert immer wieder, daß die Priorität für "Berufliche Aktivitäten" höher eingestuft wird als die Priorität für "Private Aktivitäten". Das Zeitplansystem sollte dazu dienen, den Erkenntnisprozeß zu fördern, daß gerade auch Freiräume und private Aktivitäten für die Lebensgestaltung einen hohen Stellenwert haben.

Es gibt eine ganze Reihe von Zeitplansystemen in recht unterschiedlichen Größen auf dem Markt. Ebenso gibt es recht unterschiedliche Methodiken. Der entscheidende Punkt ist, daß das Zeitplansystem zur jeweiligen Persönlichkeit passen muß. Daher kann es auch keine generelle Empfehlung geben. Jeder sollte sich mehrere Zeitplanbücher ansehen, um das passende herauszufinden.

Neben den zeitbezogenen Einheiten findet sich in einem Zeitplanbuch eine Rubrik mit den wichtigsten Schlüsselbereichen. Sie beziehen sich z. B. auf die wichtigsten Projekte und Vorhaben. Außerdem gibt es noch einen Datenkomplex, der z. B. die wichtigsten Adressen enthält.

5. Vor- und Nachteile elektronischer Zeitplansysteme

Hier beziehen wir uns primär auf kleinere elektronische Systeme, die transportabel sind und in einer Anzugjacke Platz haben. Die elektronischen Systeme besitzen einige entscheidende Vorteile.

Zunächst brauchen wichtige Jahrestermine nicht ständig wieder neu eingetragen zu werden. Sie werden automatisch für das nächste Jahr übernommen. Ebenso braucht das Kalenderium nicht jedes Jahr neu gekauft und aufbereitet zu werden. Hinzu

kommt, daß es bereits elektronische Zeitplansysteme gibt, die kleiner sind, als die bekanntesten Zeitplanbücher. Außerdem wirken sich elektronische Merkmale überaus günstig aus, z. B. beim automatischen Sortieren und der Aufbereitung der Daten nach bestimmten Kriterien. Auch bei steigenden Datenmengen wird das elektronische Zeitplanbuch nicht dicker.

Die Speicherkapazitäten wachsen ständig. Eine externe Sicherung der Daten ist zusätzlich möglich.

Die Hauptnachteile sehen wir darin, daß sämtliche Daten über eine Tastatur eingegeben werden müssen. Auch führen die bisher noch recht kleinen Displays dazu, daß die Übersichtlichkeit über größere Datenmengen noch nicht gegeben ist. Zusätzlich erfordert die effektive Nutzung dieser Zeitplansysteme eine größere Einarbeitungszeit, als es bei herkömmlichen Zeitplansystemen üblich ist.

Bei der Gegenüberstellung eines herkömmlichen und eines elektronischen Zeitplanbuches müssen insbesondere die drei wichtigsten Bereiche der Arbeitsorganisation beachtet werden.

1. Aufgabenplanung und -überwachung
2. Terminplanung und -überwachung
3. Notwendige Daten und Informationen, die ständig gebraucht werden (z. B. Telefonlisten)

Den Hauptvorteil des elektronischen Zeitplanbuches sehen wir in der fortlaufenden Verwaltung von Datenbeständen, zu denen man ständig einen schnellen Zugriff haben muß.