

Wenn die To-do-Liste nicht mehr genügt

Hinweise zur Selbst- und Arbeitsorganisation

Einkäufer haben derzeit viel zu tun. Die Planung für 2016 und auch Jahresgespräche mit Lieferanten stehen an. Entwicklungen wie die Renminbi-Abwertung sorgen vielerorts für zusätzliche Mehrarbeit. Doch wie kriegt man nebst alledem die eigentliche Arbeit organisiert?

Zu viel zu tun, zu wenig Zeit und keinen Überblick – viele Einkäufer kommen im Tagesgeschäft kaum noch «hinterher». Zunehmende Arbeitsverdichtung und -geschwindigkeit, vor allem aber die wachsende Komplexität von Lieferketten, Einkaufsprojekten und unternehmensinternen Abläufen erschweren die Selbstorganisation. Gleichzeitig erweitern bereichsübergreifende Projekte mit den Produktentwicklern oder dem Vertrieb das Aufgabenspektrum.

Wer dennoch versucht, Zeit und Arbeit vernünftig zu planen, kommt meist nicht weit: Ständig verlangen E-Mails, Meldungen aus dem Office-Chat, Anrufe und Besprechungen nach Aufmerksamkeit, machen die gerade fertiggestellte Tagesplanung obsolet.

Das hat auch damit zu tun, dass die Verfahren, die wir zur Gestaltung unseres Arbeitsalltags einsetzen, zunehmend an Gebrauchswert verlieren: Projekt-, Wochen- und Tagespläne, To-do-Listen und Klebezettel eignen sich immer weniger dafür, die schnelllebige Arbeitswelt zu strukturieren. Und «Tricks» wie etwa das Schätzen der Zeit, die

man für bestimmte Aufgaben benötigt, oder das Aufstellen von Kurzplänen («Morgen von 12.00 bis 14.00 Uhr: Request for Proposal entwerfen») erweisen sich oft als nicht alltagstauglich.

Wege aus dem Strudel

Besser fährt deshalb, wer seinen «Werkzeugsatz» um ein paar Verfahren ergänzt. In der Praxis haben sich diese fünf gut bewährt:

- 1. Grenzen anerkennen:** Der wohl beste erste Schritt zu einer besseren Selbstorganisation: Gestehen Sie sich zu, dass Sie nicht alles überblicken und nicht alles bearbeiten können – niemand kann das. Der Schlüssel zum zielführenden Umgang mit Komplexität und Veränderlichkeit besteht fast immer darin, den Dingen zu einem bestimmten Grad ihren Lauf zu lassen. Erfolgreiche «Selbstorganisierer» wissen das und bemühen sich gar nicht erst, alle Zusammenhänge ihres Aufgabenbereichs in Gänze nachzuvollziehen. Stattdessen konzentrieren Sie sich lieber auf Punkt 2.



Michael Riermeier

Michael Riermeier ist geschäftsführender Gesellschafter bei RF/F (Raum Für Führung: www.rf-f.de) und beschäftigt sich vor allem mit Wachstumsstrategien und den damit verbundenen organisatorischen Herausforderungen.

- 2. Prioritäten setzen:** Erfolgreiche Einkäufer wissen das und bemühen sich gar nicht erst, alles zu bearbeiten. Stattdessen kümmern sie sich ausschliesslich um das Wichtige. Die Herausforderung dabei besteht natürlich darin, zu ermitteln, was genau das sein könnte. Ein Weg zu diesem Ziel führt über die Frage, wie man selbst den höchsten Wertbeitrag für das Unternehmen schaffen kann. Für die Beantwortung kann das folgende Gedankenspiel sehr nützlich sein. Fragen Sie sich: «Wenn ich nicht als Angestellter hier wäre, sondern als externer Berater – auf welche Aufgaben würde ich mich konzentrieren?» Die Antwort dürfte durchaus auf «das Wichtige» verweisen. Beschäftigen Sie sich also künftig vor allem damit. Delegieren, negieren oder ignorieren Sie andere Aufgaben so weit wie irgend möglich.
- 3. Pragmatisch planen:** Wie erwähnt verlieren Pläne in komplexen Zusammenhängen an Nutzwert. Da ist es nur ökonomisch, wenn man den eigenen Planungsaufwand entsprechend verringert. Schaffen Sie überlange To-do-Listen ab, und erstellen Sie stattdessen Tagespläne, auf denen Sie nur die zwei, drei wichtigsten Aufgaben für den Tag vermerken. Arbeiten Sie diese so zügig wie möglich ab. Planen Sie ausreichend Zeit für das Bearbeiten dieser Aufgaben ein. Gerade Fachleute unterschätzen häufig den Zeitaufwand, den bekannte Aufgaben verursachen. Verdoppeln Sie die Zeit, die sie für eine bekannte Aufgabe veranschlagen, ruhig. Und den geschätzten Aufwand für unbekannte Aufgaben multiplizieren Sie mit fünf.
- 4. Aufmerksamkeit managen:** Der Begriff «Zeitmanagement» ist streng genommen

irreführend. Oder haben Sie schon einmal fünf Minuten so verwaltet, dass daraus sieben wurden? Verzichten Sie deshalb auf das Verwalten von Zeit und fokussieren Sie stattdessen lieber auf das Verwalten Ihrer Aufmerksamkeit. Schalten Sie einfach mal Internet und Telefon ab, bevor Sie sich ans Erstellen einer Ausschreibungsunterlage machen. Viel wichtiger als die Frage, wie lange Sie daran arbeiten, ist nämlich die, wie lange sie es ununterbrochen tun.

- 5. Routinen entwickeln:** Wer auf lange To-do-Listen und engmaschige Zeitpläne verzichtet, braucht andere Verfahren, um Wochen und Tagen Struktur zu geben. Das vielleicht Geeignetste ist das gezielte Entwickeln von Routinen: Wer E-Mails immer am späten Vormittag beantwortet oder Projektberichte immer am Ende eines Arbeitstages verfasst, der arbeitet strukturiert – unabhängig davon, wie früh oder spät der Tag beginnt oder welche Ablenkungen den Tagesverlauf stark verändern.



Der Schlüssel zur Selbstorganisation: Die Grenzen der eigenen «Bahn» bestimmen.

Arbeit ist nicht mehr so planbar wie früher. Genau deshalb sollte man das Planen gar nicht erst gross versuchen. Besser fährt, wer seine Arbeit weniger stark nach Ziel- und Zeitvorgaben organisiert, sondern stärker auf Prioritäten, Abläufe und Routinen setzt. Das erfordert zwar Umgewöhnung. Aber das bevorstehende Quartal bietet ja reichlich Gelegenheit zum Üben, oder? ■