



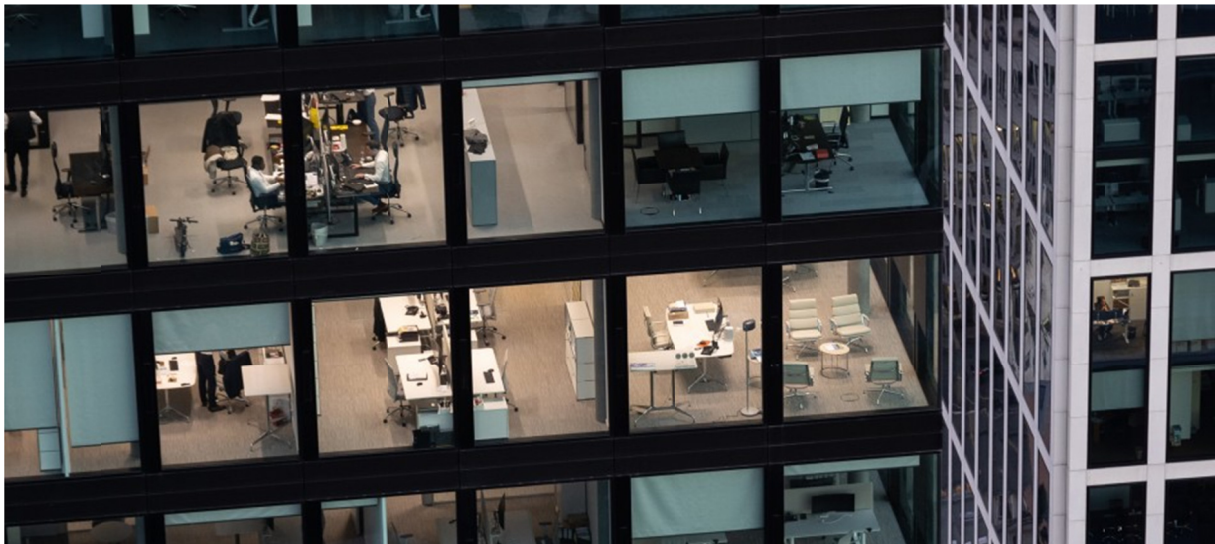
Serie: „Die Karrierefrage“

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FAZ.NET

Aktuelle Nachrichten aus Politik, Wirtschaft, Sport und Kultur
HERAUSGEGEBEN VON GERALD BRAUNBERGER, JÜRGEN KAUBE, CARSTEN
KNOP, BERTHOLD KOHLER
ZEITUNGF.AZ.NET

DIE KARRIEREFRAGE: Wie kann ich produktiver arbeiten?
VON KATHARINA HEFLIK



Oft scheint die To-Do-Liste endlos lang. Wie lässt sich das bloß alles bewältigen - und dann noch das Wichtigste zuerst? Für mehr Produktivität gibt es einige nützliche Tricks.

Alle Emails zu beantworten, zwei Präsentationen zu beenden und die To-Do-Liste abzuarbeiten – so sieht für manch einen ein guter oder anders gesagt: ein produktiver Arbeitstag aus. Doch oft bleiben am Ende des Arbeitstages eine oder mehrere der angedachten Aufgaben liegen, es konnte nicht alles erledigt werden und es kann sich ein Gefühl einstellen, Zeit verschwendet oder zumindest nicht den maximalen Nutzen aus ihr gezogen zu haben

Johannes Wendsche, Arbeits- und Organisationspsychologe bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, bestätigt das ungute Gefühl vieler Arbeitnehmer. Tatsächlich sei es so, dass Menschen bis zu 15 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Tätigkeiten verbringen, die nichts mit der eigentlichen Arbeit zu tun haben.

Kreative Leistung kaum zu messen

Doch was bedeutet Produktivität und produktiv zu sein? Im Arbeitskontext lässt sich das Konzept Produktivität wohl mit der Arbeitsleistung gleichsetzen. Wendsche erklärt dies genauer: „Es geht um die Frage, ob ich in einer bestimmten Zeit eine bestimmte Aufgabe geschafft habe und, ob sich das Erreichte mit den Arbeitgebervorstellungen deckt.“ Es handle sich also um ein Zusammenspiel von Quantität, Qualität und Zeit. Und da benennt Wendsche gleich das erste Problem: In vielen Berufen lassen sich Leistung und Produktivität nicht ganz so einfach messen. Das gelte etwa für kreative Berufe.

Führungskräfte-Coach Christine Moscho, zweite Vorsitzende des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V., hält fest, dass es zur Steigerung der eigenen Produktivität wichtig ist, für sich zu entdecken, wann man produktiv arbeiten kann. Es habe nie so eine Flexibilität in der Arbeitsstruktur gegeben wie aktuell. Zwei Jahre durch die Pandemie bedingtes Homeoffice hätten für viele Menschen zu mehr Spielraum hinsichtlich der Arbeitszeiten und Arbeitsstruktur geführt. Allerdings sieht Moscho auch eine Gefahr darin, dass Arbeitnehmer sich nun selbst organisieren müssten.

Produktive Phasen im Tagesablauf ermitteln

Sie verknüpft ihre Sorge mit einem Tipp: Wer die eigene Produktivität steigern wolle, profitiere davon, Selbstbeobachtungen zu machen und diese in einem Tagebuch festzuhalten. Dabei geht es vor allem darum, zu welchen Uhrzeiten die Produktivität besonders hoch ist. Aber auch welche Randbedingungen produktives Arbeiten ermöglichen – z.B. welche Arbeit im Homeoffice oder im Büro am besten erledigt werden kann.

Die Frage der Uhrzeit spielt in der Beschäftigung mit der Frage der Produktivität eine wichtige Rolle. Oft gibt es etwa Forderungen nach der Einführung eines 6-Stunden-Tags. In Großbritannien wird dies schon in einem Pilotprojekt getestet. Niemand könne sich acht Stunden lang konzentrieren, die Arbeitsleistung aus acht Stunden könne auch in sechs erreicht werden, argumentieren die Verfechter des verkürzten Arbeitstags.

Konzentration schwindet nach zwei Stunden

Organisationspsychologe Wendsche merkt zu der Theorie allerdings an, dass ihre Ergebnisse oftmals durch Laboruntersuchungen entstanden und daher künstlich seien. „Die Konzentration lässt bereits nach deutlich kürzeren Episoden nach“, sagt Wendsche - etwa nach ein bis zwei Stunden. Zu diesem Zeitpunkt würde er zu einer Pause raten: „Dabei findet Erholung dann statt, wenn ich nichts mache oder sich die Tätigkeitsanforderungen ändern“, sagt Wendsche.

Für diejenigen, die am Computer arbeiten, hieße das: Weg vom Bildschirm. Da der Tätigkeitswechsel sich oft schwierig gestaltet, schlägt Wendsche vor, im Vorhinein zu überlegen, wie die Pause gefüllt werden könne. Wie lange die ideale Pause sei? Dafür gibt es Wendsche zufolge keine mathematischen Berechnungen. Neben der klassischen Mittagspause rät er aber dazu, zusätzlich Kurzpausen von fünf bis zehn Minuten in den Arbeitstag einzuplanen.

Ziele setzen und Pausen planen

Auch Expertin Moscho sagt: „Pausen sind der Schlüssel zur Produktivität. Wir brauchen Entspannung, um mehr leisten zu können.“ Die Pausen solle man sich fest vornehmen und dann bewusst machen. Beide Experten raten grundsätzlich dazu, den Arbeitstag zu planen: „Setzen Sie sich auch Teilziele in ihren Aufgaben“, merkt Wendsche an und Moscho schlägt vor, schon am Vorabend die Aufgaben, Ziele und geplanten Pausen des nächsten Tages aufzuschreiben. „Wenn ich einfach drauf los agiere, mache ich erst was zum Start des Tages dringend erscheint und vielleicht nicht das, was tatsächlich wichtig ist“, sagt Moscho.

Sie rät zudem, die Erledigung der Aufgaben spielerisch gar plastisch zu gestalten: „Schreiben sie sich auf Post-Its ihre einzelnen Aufgaben, kleben sie diese in eine Tabelle mit drei Spalten oder einfach an die Wand“, beginnt Moscho die Methode des Kanban-Boards zu erläutern. „Alle Post-Its kommen zunächst in die linke Spalte – unabhängig von dem Datum, an dem Sie erledigt werden sollen.“

Arbeitsschritte am Board visualisieren

In die Mitte werden die Sticker mit den Aufgaben aufgeklebt, die ich mir an diesem Arbeitstag vorgenommen haben und wenn etwas erledigt wurde, wandert das Post-It in die Spalte ganz rechts.“ So könne man das Erreichte und die Erfolge tatsächlich sehen. Wer digitale Methoden bevorzugt: Kanban-Boards finden sich in vielen Visualisierungstools, wie Miró oder Mural. Die Aufgaben aufzuschreiben bringe ganz grundsätzlich einen Entlastungsaspekt, merkt Moscho zudem an – selbst wenn es sich dabei um eine einfache Liste handle.

Zudem schlägt Moscho vor, zu notieren, für welche Aufgaben man nicht länger die Ansprechperson sein möchte. Dies schriftlich zu vermerken, werde auf Dauer ein inneres Stoppschild aufleuchten lassen, sollte die besagte Aufgabe doch von den Kollegen erbeten werden.

Ausreichend Schlaf und gute Ernährung

Die Steigerung der eigenen Produktivität fängt aber nicht erst am Arbeitsplatz an. Ihr erster Rat als Coach in solchen Fragen, sagt Moscho, sei immer: Ausreichend schlafen - „und zwar nicht nur eine Nacht, sondern regelmäßig sieben besser acht Stunden schlafen“. Außerdem sei die Ernährung wichtig. Von kurzfristigen Kicks durch Süßigkeiten oder Essen rät sie eher ab. Der Mechanismus verlaufe bei beiden ähnlich: Zucker oder Koffein würden ein temporäres Hoch verursachen. Anschließend falle der Spiegel wieder und man findet sich in einer ähnlichen Situation wieder wie vor dem Zucker- oder Koffein-Hoch.

Es gehe vielmehr darum, langfristig Körper und Geist gut zu pflegen und zu versorgen, betont Moscho. Denn Produktivität entsteht nicht allein aus Willenskraft. Wichtig außerdem: Luft und Licht, mit beidem müsse der Körper regelmäßig versorgt werden, um leistungsfähig zu bleiben.

Sowohl Coach Moscho als auch Organisationspsychologin Wendsche halten Motivation für einen wichtigen Faktor, um die Produktivität zu steigern. Wendsche rät daher den

Arbeitgebern, ihren Angestellten mehr Freiheitsgrade im Tagesgeschäft einzuräumen und sinnstiftende Tätigkeiten in die Arbeit zu integrieren. Moscho verdeutlicht die Bedeutung der emotionalen Ebene der Produktivität : „Versuchen Sie eine innere Motivation zu visualisieren und ein Bild, einen Abschluss oder ein Ziel zu finden, dass sie anspricht und sie in ihrer Arbeit motiviert.“

Quelle: F.A.Z.