

Abhandlung

**Optimierung der privaten und beruflichen Arbeit**

von

**Günter Becker**, Dipl. Betriebswirt

Inh. TechDoc G. Becker

<https://www.gbecker.de>

© TechDoc G. Becker

## Inhaltsverzeichnis

1	Worum geht es? .....	4
2	Realisierungsprobleme und Erfolge.....	4
2.1	Grundsätze .....	5
2.2	Soziale/Menschliche Komponente.....	5
3	Lösungsansätze .....	7
3.1	Ich bin nicht Jedermanns Freund! .....	7
3.2	KAIZEN .....	8
3.2.1	Die 5S-Bewegungen .....	8
3.2.2	Die 7M-Checkliste.....	9
3.2.3	Die 7W-Checkliste .....	9
3.3	Die drei Mu .....	9
3.3.1	Die Sieben Muda .....	10
3.4	PDCA.....	10
3.5	Richtig miteinander reden .....	11
3.6	Das „gesunde“ Projekt .....	12

## Vorwort

Lassen Sie mich Ihnen zuerst einige Informationen über meinen privaten und beruflichen Hintergrund geben. In einer über 40-jährigen Berufszeit habe ich bei diversen Firmen als CEO und Filialleiter gearbeitet. Diese Unternehmen haben, als Berater, sich mit der Optimierung der Arbeitsabläufe in der Produktion von Industrieunternehmen sowie der Projektleitung für ebensolche Projekte beschäftigt. In dieser Zeit habe ich im Schwerpunkt für die Luftfahrt-, die Waffen- und die Möbelindustrie in Europa (Deutschland, Italien, Schweiz) und im Ausland (USA, Süd Afrika) gearbeitet. Im Nebenberuf unterrichtete ich an mehreren Deutschen Technischen Universtitäten als Gastdozent für Produktionsoptimierung und für diverse Norddeutsche Handelskammern als Dozent im Fach Projektmanagement.

Heute bin ich im Ruhestand und verfolge, auch mit dieser Abhandlung, die Absicht mein im Berufsleben gesammeltes Wissen an Andere weiterzugeben. Dabei möchte ich betonen, dass ich zum einen nicht ein weiteres Fachbuch erstellen möchte und die hier aufgezeigten Erkenntnisse und Lösungsansätze als eine Lösungsmöglichkeit unter anderen zu verstehen sind.

Vielleicht können Sie einiges von meinen Erfahrungen gebrauchen um Entscheidungen und Aufgaben erfolgreicher vorzunehmen.

Günter Becker

## 1 Worum geht es?

Ob im privaten Alltag oder im Beruf zumeist geht es darum Aufgaben mit Erfolg zu erledigen. Dabei sind in der Regel die Aufgabenziele vorgegeben bzw. selbst gesetzt und die Realisierung erfolgt unter der Berücksichtigung der stets vorhandenen Beschränkung von Möglichkeiten und Ressourcen.

Die Inhalte dieser Definition entsprechen dabei genau den Inhalten, die allgemein für sogenannte Projekte gelten. Man kann also auch sagen, dass sehr oft Aufgaben im privaten Bereich als Projekt verstanden werden können.

Dies gilt auch für die Erfolgs- und Problempunkte für den Erfolg oder Misserfolg der Aufgaben/Projekte.

## 2 Realisierungsprobleme und Erfolge

Über die Jahre meiner Berufsarbeit bis hin in die Gegenwart führen meine Gespräche mit Entscheidern und Mitarbeitern der Unternehmen und Erkenntnisse aus zahlreichen Studien von Wirtschaftsinstituten und Universitäten zu der Feststellung, dass weltweit mehr als 75% aller (Optimierungs- oder IT-) Projekte nicht den Erfolg erbringen, den sich die Auftraggeber vorgestellt bzw. erwünscht haben.

Dabei werden immer wieder folgende Faktoren genannt, die je nach ihrer Ausprägung zum Erfolg oder Misserfolg führen:

- Konsequente Beachtung der Erfolgsgrundsätze.
- Die Soziale/Menschliche Komponente.

Ebenso hat sicher jeder schon einmal im privaten Bereich die Erfahrung gemacht, sich falsch entschieden zu haben oder etwas schlichtweg zu vergessen (zum Beispiel die Badehose im Sommerurlaub).

## 2.1 Grundsätze

Ein wesentlicher Punkt für die Erfolgreiche Durchführung von Aufgaben/Projekten ist deren Vorbereitung. Dabei ist es wichtig sich bekannte Grundsätze vor Augen zu führen und sie vor allen Dingen konsequent einzuhalten. Gerade dies geforderte/notwendige konsequente Festhalten ist das Kernproblem bei schlechter Vorbereitung.

Dabei spielt es keine Rolle warum von einem Grundsatz abgewichen wird, denn die folgerichtige Konsequenz ist immer ein schlechteres Ergebnis.

Wesentliche bekannte Grundsätze:

- Ein Aufgabenziel soll klar beschrieben, messbar im Erfolg und auf der Grundlage der verfügbaren Möglichkeiten realisierbar sein.
- Neue oder geänderte Aufgaben ziehen immer positive oder negative Konsequenzen nach sich.
- Jeder Mensch kann unter dem Aspekt einer Erfolgreichen Arbeit immer nur eine bestimmte Menge an Arbeit, innerhalb einer festgelegten Arbeitszeit, erledigen. Überlastende Mehrarbeit führt unweigerlich zu schlechterer Arbeitsqualität.
- Für die erfolgreiche Arbeit ist in der Regel die notwendige Durchführungskompetenz erforderlich.

## 2.2 Soziale/Menschliche Komponente.

Im privaten und beruflichen Alltag der Gegenwart sind die meisten Aufgaben ohne die Zusammenarbeit von mehreren Personen nicht möglich. Teamwork ist das dazu gehörende Zauberwort.

Dabei ist zu beachten:

Das jeder Mensch ureigene soziale Verhaltensweisen und Kompetenzen hat deren Ursachen in seiner ganz persönlichen Lebenserfahrung und sind seinen egoistischen<sup>1</sup> Zielen liegt.

Dies klingt zunächst recht einfach und verständlich wird aber in der Praxis viel zu wenig beachtet.

Dazu einige Beispiele:

- Da ist der Vorgesetzte der seinen Willen Kraft Amt durchsetzen möchte obwohl es ihm an Detailverständnis und an Akzeptanz für die zur Realisierung erforderliche Arbeiten fehlt.

---

<sup>1</sup> Dabei ist von einem Gesunden Egoismus die Rede, nach dem Motto Leben und Leben lassen.

## Optimierung der privaten und beruflichen Arbeit

Günter Becker

- Da ist der Mitarbeiter der eigentliche Chef sein möchte aber kaum dazu bereit ist die damit verbundenen Konsequenzen (Verantwortung, Stress, Mehrarbeit usw.) zu übernehmen.
- Da ist der Mensch der feststellt das ihm die Aufgabe eigentlich viel zu groß ist, weil ihm die Kompetenz dazu fehlt oder er sich eine bequemere Arbeit wünscht, dies aber nicht zugeben will.
- Da gibt es das falsche Verständnis das Teamwork bedeutet das alle im Team gleich sind.
- Da sind die übereifrig Hilfsbereiten die Ihrem Freunden oder Kollege/innen die Arbeit abnehmen, weil diese nicht damit fertig werden und dann feststellen das ihre eigene Arbeit darunter leidet.

## 3 Lösungsansätze

Viele Wege führen nach Rom. Nachstehend möchte ich einige konkrete Lösungsansätze vorstellen die ich in meiner Berufspraktik angewendet habe um Aufgaben/Projekte zum Erfolg zu führen oder schlechte Krisenprojekte wieder auf den Erfolgskurs zu bringen.

### 3.1 Ich bin nicht Jedermanns Freund!

Der Leitspruch im Titel dieses Abschnittes bedeutet in keinem Fall das ich nicht Respektvoll und Hilfsbereit bin! Sie bedeutet aber, dass ich nicht zu den Menschen zähle die zu allem Ja und Amen sagen nur weil sie sonst möglichen Konflikten aus dem Weg gehen wollen.

Immer wenn ich anderer Meinung bin laufe ich die Gefahr mit einem Mitmenschen einen Konflikt zu haben. Eben dieser Konflikt führt unter anderem zu meinen persönlichen Vor- oder Nachteilen. Deshalb liegt es ganz alleine in meiner Entscheidung wie weit ich bereit bin zu gehen und die Vor- bzw. Nachteile in Kauf zu nehmen.

Ist es Ihnen auch schon passiert, dass Sie bei einer Sache oder Meinung zunächst nachgegeben haben und dann am Ende doch der „Dumme“ waren der genau dafür zur Verantwortung gezogen wurde?

Den Erfolg vorbereiten und zu realisieren bedeutet:

- Eine klare, kompetente Meinung zu einer Sache zu haben. Diese auch gegenüber Vorgesetzten zu vertreten und auch bei „Gegenwind“ konsequent dabei zu bleiben.
- Bei der Erkenntnis das meine Meinung falsch war dies offen zuzugeben und diese zu korrigieren.
- Wenn ich schon die Arbeit eines Anderen ganz oder teilweise mache, dann mach ich ihm vorher klar, dass ich nicht automatisch auch seine Verantwortung für den Erfolg seiner Arbeit übernehme!
- Wenn ich nicht glaube das ich für eine Arbeit geeignet bin, die Aufgabenstellung für mich zu groß ist oder ich glaube, dass eine erfolgreiche Arbeit nicht möglich ist, dann sage ich klar und deutlich begründet Nein und lehne die Aufgabe ab!
- Ganz gleich was kommt und wer der Andere ist, ich behandle ihn immer so wie ich möchte das er auch mich behandelt. Respektvoll, tolerant, freundlich. Auch ärgerlichen berechtigten Anschuldigungen setze ich entsprechende Grenzen, wenn diese anders vorgetragen werden.

### 3.2 KAIZEN

**Kaizen** ... „Veränderung zum Besseren“, ... bezeichnet sowohl eine japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie als auch ein methodisches Konzept, in deren Zentrum das Streben nach kontinuierlicher und unendlicher Verbesserung steht. Die Verbesserung erfolgt in einer schrittweisen, punktuellen Perfektionierung oder Optimierung eines Produktes oder Prozesses.<sup>2</sup>

Auch die hier angesprochenen Aufgaben/Projekte zählen zu Arbeitsprozessen auf denen KAIZEN angewendet werden kann. Die nachstehenden KAIZEN Inhalte<sup>1)</sup> wurden von mir in den folgenden Abschnitten auf die hier abgehandelte Thematik angepasst.

#### 3.2.1 Die 5S-Bewegungen

Die 5S zielen in erster Linie auf die Werkstattarbeitsplätze ab, wobei der Arbeitsplatz als der Ort verstanden wird, an dem die wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen stattfinden. In unserem Sinne zielen sie auf die Aufgabe bzw. das Projekt ab.

##### **Seiri**

Ordnung schaffen. Bestimmt klar die Ziele und Nichtziele.

##### **Seiton**

Ordnungsliebe. Fixiere die Aufgabe und beschreibe die Teile des Projektes.

##### **Seiso**

Sauberkeit. Halte Deine Aufgaben/Projektdokumentation auf dem Laufenden.

##### **Seiketsu**

Persönlicher Ordnungssinn. Mache 5S durch Festlegen von Aufgaben/Projekt Standards zur Gewohnheit!

##### **Shitsuke**

Disziplin. Wende 5S konsequent und beispielhaft selbst an.

---

<sup>2</sup> WIKIPEDIA



### 3.2.2 Die 7M-Checkliste

Hierbei handelt es sich um die sieben wichtigsten Faktoren (Ishikawa-Diagramm), die immer wieder überprüft werden müssen, für unsere Aufgabenstellung können dazu folgende genutzt werden:

- **Mensch.** Sozial und Wissen Kompetente Aufgabenteilnehmer sowie die eigene Sozial und Wissenskompetenz passen zur Aufgabe/Projekt.
- **Methode.** Meine Aufgabenarbeit ist eingeteilt in: Vorbereitung, Durchführung und Erfolgskontrolle.
- **Milieu/Mitwelt** (Umwelt). Mein Arbeitsteam akzeptiert mich und wird von mir akzeptiert.
- **Management.** Vorgesetzte/Auftraggeber akzeptieren mich, haben Aufgabenziele und resultierende Konsequenzen benannt und akzeptiert-
- **Messbarkeit.** Es gibt gemeinsam verstandene und klare Erfolgsziele.

### 3.2.3 Die 7W-Checkliste

Die 7W-Checkliste geht als ursprüngliches Hilfsmittel für die Rhetorik möglicherweise auf Cicero zurück (7 W-Fragen) . Ich stelle diese Fragen wenn es um die Festlegung oder Beurteilung von Aufgaben-/Projekt-/Arbeitsinhalten steht.

- **Was** ist zu tun?
- **Wer** macht es?
- **Warum** macht man es?
- **Wie** wird es gemacht?
- **Wann** wird es gemacht?
- **Wo** soll es getan werden?
- **Wieso** wird es nicht anders gemacht?

## 3.3 Die drei Mu

Die drei Mu stellen die Grundlage für die Verlustphilosophie des Toyota Production System (TPS) dar. Im Rahmen dieser Verlustphilosophie werden die drei Mu als Schwerpunkte des Verlustpotenzials als negativ gesehen, daher sind sie zu vermeiden.

- **Muda** Verschwendung, siehe dazu die sieben Muda
- **Mura** Abweichungen in den Prozessen (auch Unausgeglichenheit)
- **Muri** Überlastung von Mitarbeitern und Maschinen

### 3.3.1 Die Sieben Muda

Die sieben Arten der Verschwendung (sieben Muda) als typische Verlustquellen.

Die Verschwendung selbst (Muda) ist die offensichtliche Ursache für die Entstehung von Verlusten. Im Einzelnen werden sieben Arten der Verschwendung unterschieden, die nahezu überall im Unternehmen auftreten.

Hier die für den Aufgaben/Projekterfolg schädlichsten Verschwendungen.

- **Muda** durch Übererfüllung der Aufgaben-/Projektziele.
- **Muda** durch Warten auf den nächsten Aufgaben-/Arbeitsschritt.
- **Muda** durch Leistung fehlerhafter Arbeit.
- **Muda** durch falsche, nicht Aufgaben- oder Projektgerechte Vorgehensweise.

### 3.4 PDCA

Der **Demingkreis** oder auch das **Deming-Rad**, der **Shewhart Cycle** oder der **PDCA-Zyklus** ist ein iterativer drei- oder vierphasiger Prozess für das Lernen und die Verbesserung in einer Organisation. **PDCA** steht hierbei für das Englische *Plan – Do – Check – Act...*

Angewendet auf unser Thema bedeutet PDCA.



- **PLAN:** Überlege/Plane mit welchen Schritten und unter welchen Voraussetzungen ein Aufgaben-/Projekterfolg möglich ist.
- **DO:** Führe den Plan konsequent durch.
- **CHECK:** Prüfe den Aufgaben-/Projekterfolg in Bezug auf das vereinbarte (!) Ziel.
- **ACT:** Passe den Plan und die Arbeit situationsgerecht, unter Akzeptanz aller Beteiligte, an. Leite gegebenenfalls neue Ziele ab.

### 3.5 Richtig miteinander reden

Im Gegensatz zu dem, was ich im Ausland erleben durfte stelle ich in Deutschland eine vergleichsweise mangelhafte Gesprächs-/Besprechungskultur nach wie vor fest.

Dazu die wesentlichen Mängel:

- Besprechungseinladungen werden gar nicht oder zu spät mitgeteilt. Sie enthalten oft nur oberflächlich formulierte Gesprächsziele.
- Teilnehmer kommen deutlich zu spät und erwarten oft das zuvor schon besprochene wiederholt wird.
- Teilnehmer bringen die erwarteten Ergebnisse ihrer Hausaufgaben nicht mit und wollen sie dann als Teil der Besprechung erledigen.
- Teilnehmer telefonieren während der Besprechung oder verlassen den Raum um zu telefonieren.
- Es wird kein Gesprächsmoderator festgelegt.
- Es fehlt an der Festlegung eines Protokollanten und der zeitnahen Zustellung eines Gesprächsprotokolls.

Wenn Sie für ein solches Gespräch im Rahmen Ihrer Aufgaben/Projektdurchführung verantwortlich sind dann lehnen Sie diese Mängel klar und deutlich ab. Sprechen Sie dies mit den Verantwortlichen und machen Sie ihnen klar das diese Mängel zu einer Verschwendung an (Gesprächs-) Zeit/Kosten und zu einem mangelhaften Besprechungserfolg führen. Dies gilt besonders für Aufgaben/Projekte die bereits schiefgelaufen sind!

Dabei gilt auch hier: „Ich bin nicht Jedermanns Liebling“.

- Unterbrechen Sie die Besprechung wenn Jemand an zu telefonieren fängt und warten Sie bis er fertig ist.
- Beenden Sie ggf. vorzeitig die Besprechung, wenn notwendige Hausaufgaben nicht vorliegen. Führen Sie diese keinesfalls ersatzweise in der Besprechung durch.
- Bestimmen bzw. verlangen Sie immer einen Moderator und Protokollanten.
- Verweisen Sie im Wiederholungsfall Personen die zu spät erscheinen von der Teilname an der Besprechung.
- Lehnen Sie prinzipiell Gesprächsteilnehmer ab die sich nicht an diese Regeln halten.

### 3.6 Das „gesunde“ Projekt

Für mich unverständlich habe und stelle ich immer wieder fest, dass Aufgaben/Projekte oft wie folgt durchgeführt werden:

- Es wird ein mangelhafter Projektauftrag erteilt.
- Es fehlt an einer aufgabengerechten Risikoplanung.
- Die Arbeitsschritte werden geplant.
- Es wird die Projektverantwortung an den Projektleiter delegiert.

Dabei fehlen für den Aufgaben/Projekterfolg folgende wesentliche Schritte:

- Im Projektauftrag fehlt die Beschreibung und Vereinbarung von Zielen-Maßnahmen-Konsequenzen ganz oder teilweise.
- Der Arbeits-/Projektplan enthält keine Vorbereitungsphase. Diese ist ein Muss für die Sicherstellung der Verfügbarkeit aller notwendigen Ressourcen, einschließlich der Klärung ob auf Grund der vorliegenden (Unternehmens-) Aufgaben/Arbeitssituation das Umfeld überhaupt auf die Arbeiten/das Projekt vorbereitet ist.
- Die Projektverantwortung liegt nicht auf den Schultern des Projektleiters! Jedem Auftraggeber sollte klar sein, dass es seine eigene Verantwortung ist. Der Projektleiter ist in seinem Auftrag nur für die Aufgaben-/Projektabwicklung verantwortlich. Daher muss im Projektplan die Beteiligung des Auftraggebers, zum Beispiel durch einen Lenkungsausschuss sichergestellt sein.

Stellen Sie sicher, dass Sie diese Fehler nicht machen bzw. stellen Sie diese Mängel ab.