

# Zeit- und Selbstmanagement

Sieck

2. Auflage 2024  
ISBN 978-3-406-81292-7  
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

## Übung

*Bei welchen Aufgaben können Sie tagtäglich noch mehr auf Pareto setzen und mit weniger Aufwand ein ausreichendes Ergebnis erzielen? Wo hören Sie auf, zu früh den Tod der Schönheit zu sterben, weil Sie zum Beispiel schon an den Animationen in der PowerPoint-Präsentation arbeiten, obwohl die Inhalte noch gar nicht final stehen?*

## Effektivität kommt vor Effizienz!

Wer den Begriff „Produktivität“ googelt, findet schnell folgende Formel:

**Produktivität = Output / Input**

Nach dem Studium habe ich als Softwareentwickler gestartet. Im Team hatten wir einen älteren Kollegen. Christian startete den Tag mit zwei Stunden Zeitungslesen, gefolgt von einer Frühstückspause. Dann ging er für zwei Stunden ins Labor, um Programme zu testen. Es folgte die ausgiebige Mittagspause. Danach noch etwas Bastelarbeit und dann nochmal für eine Stunde ins Labor. Christian hat insgesamt maximal drei Stunden gearbeitet. Ein Kündigungsgrund? Ich sage „Nein“. Christian hat in diesen drei Stunden (Input) viel mehr geschafft (Output) als wir unerfahrenen Jung-Dynamiker in neun Stunden. Er war sehr erfahren und hat die richtigen Dinge smart umgesetzt. Einfach klasse! Er war wesentlicher produktiver als ich.

Heute gibt es die ersten Unternehmen, die bewusst auf einen Vier-Stunden-Arbeitstag setzen. In dieser Zeit wird aber nicht gequatscht, sondern sehr konzentriert gearbeitet. Prozesse

wurden gnadenlos angepasst und damit die Produktivität sogar noch gesteigert. Heute schaffen diese Unternehmen mit ihren Teams in vier Stunden mehr als vorher mit Acht-Arbeitsstunden-Tagen.



Zuerst die richtigen Dinge tun und dann die Dinge richtig tun.

Treffen sich zwei Verkäufer abends an der Bar. Fragt der eine den anderen: „Und, wie war dein Tag?“ „Super, ich habe zwei Kunden besucht und drei Angebote geschrieben.“ Sagt der andere: „Ja, geht mir auch so. Ich habe auch nichts verkauft!“

Diesen Witz habe ich von meinem Kollegen Dirk Kreuter. Lassen Sie sich diesen Witz wirklich auf der Zunge zergehen. Wie war Ihr Tag heute? Waren Sie beschäftigt oder haben Sie wirklich etwas erreicht?

Wer seine Produktivität steigern möchte, kommt um zwei wichtige Begriffe nicht umher: Effektivität und Effizienz. Doch wofür stehen diese Begriffe genau?

### **Effektivität:**

*Tue ich die wirklich wichtigen Dinge?*

### **Effizienz:**

*Tue ich die Dinge smart, mit so wenig Ressourcen wie möglich?*

Um die Begriffe mit etwas Leben zu füllen, finden Sie nachfolgend typische Beispiele aus dem Alltag:

### *Hemden bügeln*

*Effektivität:*

*Macht es überhaupt Sinn, dass ich die Hemden selbst bügele? Ist es nicht sinnvoller, bügelfreie Hemden zu kaufen oder die Oberhemden sogar in die Reinigung zu geben und sich in der freigewordenen Zeit um etwas wirklich Wichtiges zu kümmern (Familie, Bildung, Arbeit, Kunden etc.)?*

*Effizienz:*

*Wie kann ich die Oberhemden noch besser bzw. schneller bügeln?*

### *Angebot für einen Kunden*

*Effektivität:*

*Macht das Angebot an diesen Kunden überhaupt einen Sinn? Braucht der Kunde tatsächlich ein Angebot, um mich beauftragen zu können? Nutzt der Kunde mich vielleicht sogar nur als Preisvergleich und beauftragt auch dieses Mal wieder den Wettbewerber?*

*Effizienz:*

*Wie kann ich durch Vorlagen und Textbausteine ein Angebot einfacher und schneller erstellen?*

Gestatten Sie mir, für alle Verkäufer das letzte Beispiel noch etwas präziser auf den Punkt zu bringen. Bei einigen Verkäufern habe ich den Eindruck, dass sie heute zu reinen Angebotserstellern geworden sind und immer weniger als Verkäufer agieren.

## Beispiel

*Als Verkäufer erhalten Sie eine Anfrage von einem potenziellen Kunden. Wie reagieren Sie?*

- *Jede Anfrage wird mit einem Angebot beantwortet. Viel hilft viel! (Glückwunsch, dann beschäftigen Sie sich sehr!)*
- *Jede Anfrage wird systematisch bewertet und anschließend gibt es eine klare Entscheidung für alternativ:*
  1. *Kein Angebot, da es keine ausreichenden Chancen auf Erfolg gibt.*
  2. *Ein Budgetangebot (kurze E-Mail) reicht aus, da der Kunde im Moment nur seine Finanzplanung macht, die konkrete Kaufentscheidung aber noch nicht ansteht.*
  3. *Ein Standardangebot (gibt es nur bei Nachbestellungen von bekannten Kunden). Daher fällt diese Option in diesem Fall aus.*
  4. *Ein „Extra-Meile-Angebot“ wird erstellt, da Sie sich wirklich gute Chancen ausrechnen. Das Angebot erhält ein individuelles Anschreiben und Sie geben es auch persönlich beim Kunden ab.*

*Spüren Sie den großen Blumenstrauß der Möglichkeiten, den jeder Verkäufer tagtäglich hat? Leider nutzen ihn nur wenige und die meisten antworten auf jede Anfrage mit einem Standardangebot. Die Folge sind vielbeschäftigte Anbotsersteller.*

Die Kernfrage lautet letztlich: Wo steckt der größere Hebel? In der Effektivität oder in der Effizienz? Genau, in der Effektivität. Was nützt es, wenn Sie Ihre Hemden genial (effizient) bügeln, wenn Sie aber eigentlich in dieser Zeit an einem

wichtigen Kundenprojekt arbeiten sollten? Bevor Sie Dinge smart erledigen, müssen Sie sicherstellen, dass Sie auch wirklich die richtigen, wichtigen Dinge tun!

Meine persönliche Frage zur Überprüfung der Effektivität lautet:

<i>Hilft mir diese Aufgabe dabei,</i>	
• mehr Umsatz zu generieren?	
• meine Kosten zu reduzieren?	
• meine Prozesse, Abläufe, mein Leben zu vereinfachen?	

Genügt eine Aufgabe keiner dieser Kriterien, dann hat diese in meinem Berufsalltag nichts zu suchen

So fokussiere ich mich auf die wirklich wichtigen Dinge. Erst dann kümmere ich mich um die Effizienz, die Art und Weise, wie ich meine Aufgabe erledige.

### Übung

*Überprüfen Sie Ihre letzte Woche und Ihre Planung für die nächste Woche auf Effektivität und Effizienz.*

*Effektivität:*

- *Sind alle Tätigkeiten wirklich wichtig und effektiv?*
- *Was werden Sie zukünftig nicht mehr machen?*
- *Worauf werden Sie sich zukünftig stärker fokussieren?*

*Effizienz:*

- *Welche Tätigkeiten können Sie noch einfacher, effizienter bzw. mit weniger Aufwand gestalten?*

## Das Ende von Aufschieberitis

Jeder von uns leidet an Prokrastination. Unangenehme Aufgaben, wie die Steuererklärung, die Darmspiegelung, der Zahnarztbesuch oder auch nur der wichtige, aber unangenehme Brief an den Kunden, schieben wir gerne vor uns her. Dabei werden diese Aufgaben dadurch nicht besser, sondern, ganz im Gegenteil, sie erzeugen ein ungutes Bauchgefühl. In der klassischen Zeitmanagementliteratur gibt es fünf gute Techniken, um diese Tätigkeiten trotzdem in Angriff zu nehmen. Für mich persönlich hat sich im Arbeitsalltag aber eine sechste Lösung als genial herausgestellt.

Lassen Sie sich von den folgenden Techniken inspirieren:

### **Für nur zehn Minuten starten (jetzt sofort)**

Sie überlisten sich selbst, indem Sie sich einen sehr kurzen Zeitraum geben und das Thema kurz angehen wollen, so für zehn Minuten. Meistens passiert jetzt etwas sehr Spannendes: Nach diesen zehn Minuten hat die Aufgabe den ersten Schrecken verloren und wir machen einfach weiter.

### **Belohnungs-Trick**

„Wenn ich das geschafft habe, dann gönne ich mir ...“. Ja, wir Menschen ticken so. Winkt eine schöne Möhre, denken wir mehr an die Möhre als an die unangenehme Aufgabe. Belohnen Sie sich selbst, auch schon nach kleinen ersten Schritten.

## Festen Termin setzen

Setzen Sie sich einen festen Termin (schriftlich festgehalten im Kalender), an dem Sie diese Aufgabe erledigen werden.

## Salami-Taktik

Gerade bei komplexen Aufgaben, die uns riesig erscheinen, gilt die alte Weisheit: Auch eine lange Reise beginnt mit einem ersten Schritt.

Wenden Sie daher die Salami-Taktik an und teilen Sie die Aufgabe in kleinere Pakete auf. Das erste Paket wird gleich abgearbeitet.

## Delegieren

Haben Sie ein ungutes Bauchgefühl, weil die Aufgabe zu komplex ist oder Ihnen schlichtweg das Wissen fehlt? Dann holen Sie sich Unterstützung oder delegieren Sie die Aufgabe. Das geht übrigens auch in der Ehe sehr gut (solange die Arbeiten ausgewogen delegiert werden).

## Wir sind gute Verbesserer

Da wir Menschen Dinge gut verbessern können (z. B. einen Brief), gilt: Starten Sie heute mit einer ersten Lösung, schlafen Sie eine Nacht darüber und optimieren Sie das Ergebnis morgen Früh!



Die letzte Technik ist zu meinem persönlichen Favoriten in vielen Alltagssituationen geworden.

## Machen Sie Pause, um mehr zu schaffen

Es ist schon einige Jahre her, da habe ich bei einer Vorstandsassistentin gesehen, dass sie im Kalender für ihren Chef jeden Tag in Outlook eine Stunde Mittagspause eingetragen hatte. Damals fand ich das etwas übertrieben. Man kann auch alles planen, dachte ich. Aber nach einiger Zeit bin ich dahintergekommen, warum sie es wirklich gemacht hat. Ohne diesen Eintrag, diesen Blocker, wäre die Pause jeden Tag wegdifundiert.

### Beispiel

*Der Erste braucht den Chef nur kurz für 45 Minuten, am besten um 11:30 Uhr. Der nächste Mitarbeiter braucht noch ganz dringend eine kurze Abstimmung von 12:30 Uhr bis 13:15 Uhr.*

Ohne Blocker wären beide Termine möglich gewesen. Mit Blocker hat die Assistentin noch „Ja“ zum ersten Termin gesagt und die Mittagspause einfach um fünfzehn Minuten nach hinten verschoben. Den zweiten Termin hat sie nicht mehr zugelassen.

Ein Wort, das im Moment absolut im Trend liegt, ist der Begriff „Achtsamkeit“. Und ich begrüße das sehr. Wenn Sie wirklich hochproduktiv sein wollen, dann braucht es am Ende: **Einen fitten Körper und einen fitten Geist.**

Spannend ist aber zu sehen, dass wir mit diesen beiden Ressourcen nicht gerade achtsam umgehen. Viele Außendienstmitarbeiter genießen das schnelle und scheinbar günstige Mittagessen bei McDonald's oder dem Currywurstbräter ihres Vertrauens. Oder wir lassen das Mittag-