

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>Vorwort</b> .....  | 11 |
| <b>1 Wie können Sie Ihre Zeit besser nutzen?</b> .....                      | 13 |
| 1.1 Ein allgemeines Erfolgskonzept in zehn Stufen .....                     | 14 |
| 1.2 Fehler von heute – Ziele für morgen .....                               | 15 |
| 1.3 Die Möglichkeiten, Zeit zu sparen .....                                 | 16 |
| 1.4 Welches sind die wirksamsten Methoden, Zeit zu sparen? .....            | 17 |
| 1.5 Die Effektivität nach Rang und Reihenfolge bewerten<br>lernen .....     | 18 |
| 1.6 Die Vorteile der einzelnen Zeitsparmöglichkeiten<br>kombinieren .....   | 20 |
| 1.7 Von der idealtypisch-abstrakten Vorgehensweise zur<br>machbaren .....   | 20 |
| 1.8 Die Einführung eines guten Selbstmanagements will<br>gelernt sein ..... | 22 |
| 1.9 Die neue Zeiteinteilung: Soll-Ist kontrollieren .....                   | 24 |
| <i>Checkliste: Was zu lernen ist, um Zeit zu sparen</i> .....               | 25 |
| Das Stichwort: Warum müssen wir mehr Zeit einsparen? .....                  | 26 |
| <b>2 Die persönliche Zeitplanung verbessern</b> .....                       | 29 |
| 2.1 Positive Eigenschaften als Basis nutzen .....                           | 29 |
| 2.2 Wissen, wo die Zeit geblieben ist .....                                 | 30 |
| 2.3 Den eigenen Leistungsrhythmus besser verstehen .....                    | 32 |
| 2.4 Stunden, Tage, Wochen – das eigene Leben besser planen .....            | 34 |
| 2.5 Zu Routineaufgaben ständig Neues, Kreatives<br>hinzufügen .....         | 34 |
| 2.6 Kurz- und langfristig mit Schwerpunkten planen .....                    | 35 |
| 2.7 Ein Zeitbudget erstellen und ständig verbessern .....                   | 36 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 2.8 | Das Zeittagebuch als Grundlage weiterer Planungen . . . . | 37 |
|-----|---|----|

|  |   |    |
|--|---|----|
|  | <i>Checkliste: Habe ich die wichtigsten Gesichtspunkte bei der Erstellung des Zeitbudgets beachtet?</i> . . . . . | 39 |
|  | Die Überlegung: Was bringt Zeiteinsparung? . . . . .  | 40 |
|  | Die Feststellung: Der Wert der Zeit ist relativ . . . . .   | 42 |
|  | Die Basis: Grundsätze des Selbstmanagements bei der Zeiteinteilung  | 43 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Zeit gewinnen durch Steigerung der eigenen Leistung</b> . . . . .                   | <b>45</b> |
| 3.1      | Die eigene Leistungsfähigkeit richtig beurteilen . . . . .                             | 45        |
| 3.2      | Zur optimalen Tagesleistung durch an den Leistungsrhythmus angepaßte Planung . . . . . | 47        |
| 3.3      | Die Stabilisierung der psychischen Voraussetzungen . . . .                             | 49        |
| 3.4      | Durch ständiges Training zu Höchstleistungen . . . . .                                 | 50        |
| 3.5      | Entscheidungen schneller und sicherer treffen . . . . .                                | 51        |
| 3.6      | Die Angst vor Fehlern abbauen . . . . .  | 51        |
| 3.7      | Sich selbst Fristen setzen . . . . .   | 52        |
| 3.8      | Selbstbestrafung und Selbstbelohnung als wichtige Motivation . . . . .                 | 53        |

|  |  |    |
|--|--|----|
|  | <i>Checkliste: Habe ich alle Voraussetzungen für eine ständig hohe geistige und körperliche Leistungsfähigkeit geschaffen?</i> | 53 |
|  | Die Antriebe: Sich selbst und andere motivieren lernen . . . . .   | 55 |
|  | »Die Feinde«: Jagen Sie die »Zeitdiebe« weit fort . . . . .  | 58 |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>Von der Zeiteinteilung zu Steuerung und Kontrolle</b> . . . . . | <b>61</b> |
| 4.1      | Das Ziel: Effizienz vor Quantität . . . . .                        | 62        |
| 4.2      | Die Grundlage: der Tagesplan . . . . .                             | 62        |
| 4.3      | Die Organisationsprinzipien beachten . . . . .                     | 63        |
| 4.4      | Von der Grobplanung bis zur Feinplanung . . . . .                  | 65        |
| 4.5      | Ähnliche Aufgaben hintereinander erledigen . . . . .               | 66        |
| 4.6      | Wichtige Ereignisse in den Mittelpunkt stellen . . . . .           | 66        |
| 4.7      | Nicht eingeplante Aufgaben wenn möglich zurückstellen              | 67        |
| 4.8      | Angefangene Arbeiten beenden . . . . .                             | 68        |
| 4.9      | Sich selbst laufend kontrollieren . . . . .                        | 69        |

|   |    |
|---|----|
| <i>Checkliste: Beachten Sie die eigenen Organisationsprinzipien, die Zeitplanung und deren rationelle Verwendung?</i> . . . . . | 70 |
| Die Definition: Was Zeitmanagement ist, und was es bringt . . . . .   | 72 |

|  |    |
|--|----|
| <b>5 Techniken, um in kürzerer Zeit mehr zu schaffen</b>               | 75 |
| 5.1 Wie man seinen Arbeitsplatz optimal gestaltet . . . . .            | 76 |
| 5.2 Ein besseres Ordnungssystem bringt schnellere Reaktionen . . . . . | 76 |
| 5.3 Warum nicht mehr Technik und Elektronik nutzen? . . . . .          | 77 |
| 5.4 Mit dem Telefon Zeit und Arbeit sparen . . . . .                   | 78 |
| 5.5 Die Kunst der Konzentration und der Entspannung . . . . .          | 79 |
| 5.6 Intensiver und selektiver lesen . . . . .                          | 80 |
| 5.7 Schneller, lesbarer, wirkungsvoller schreiben . . . . .            | 82 |
| 5.8 Bildtechniken sagen mehr als tausend Worte . . . . .               | 83 |
| 5.9 Arbeitsgestaltung mit System betreiben . . . . .                   | 83 |

|  |    |
|--|----|
| <i>Checkliste: Sind die wesentlichen ergonomischen und arbeitsgestaltenden Erkenntnisse und Techniken bei meiner Arbeit genutzt?</i> . . . . . | 84 |
| Die Erfahrung: Einige Techniken, Zeit zu sparen . . . . .  | 85 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>6 Zeit und Effektivität gewinnen beim Umgang mit Menschen</b> . . . . . | 97  |
| 6.1 Keine Barrieren beim Umgang mit anderen . . . . .                      | 97  |
| 6.2 Die Kunst, sich auf Wesentliches zu beschränken . . . . .              | 98  |
| 6.3 Zeitplanung bei Unterredungen . . . . .                                | 99  |
| 6.4 Wie man Besprechungen wirksamer steuert . . . . .                      | 100 |
| 6.5 Zeitmanagement für Mitarbeiter . . . . .                               | 101 |
| 6.6 Auch Kundengespräche können zu lang sein . . . . .                     | 102 |
| 6.7 Von der systematischen Gesprächsvorbereitung . . . . .                 | 103 |
| 6.8 Das Stichwortprotokoll zwingt zur Kürze . . . . .                      | 104 |
| 6.9 Für wichtige Dinge ausreichend Zeit lassen . . . . .                   | 105 |

|  |     |
|--|-----|
| <i>Checkliste: Ist alles getan, um einerseits beim Umgang mit Menschen Zeit zu sparen, und um andererseits mehr als bisher zu erreichen?</i> . . . . . | 106 |
| Die Beeinflussung: Zeit sparen durch überzeugendes Argumentieren   | 107 |
| Das Führungsmittel: Viel Zeit sparen durch Anerkennung von Leistung . . . . .  | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>7. Die eigene Wirksamkeit vervielfachen –<br/>Routinearbeiten abgeben</b> .....    | 111 |
| 7.1 Die Kunst der Delegation von Aufgaben .....                                       | 111 |
| 7.2 Nicht mehr Arbeiten weitergeben, sondern<br>Aufgabenbereiche .....                | 112 |
| 7.3 Vor der Leistung anderer und der eigenen Entlastung<br>steht das »Anlernen« ..... | 113 |
| 7.4 Wie man andere motiviert, aktiviert und kontrolliert ....                         | 113 |
| 7.5 Assistenten und Mitarbeiter gewinnen .....  | 114 |
| 7.6 Die Rolle der Sekretärin und der Hilfskraft .....                                 | 116 |
| 7.7 Terminplanung mit Zettelwand und Planungstafel .....                              | 117 |
| 7.8 Leistung verlangt Lohn – nicht nur in Form von Geld ...                           | 118 |
| 7.9 Vom Einzelkämpfer zum Team .....  | 118 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Checkliste: Will ich alles selber machen, oder lasse ich auch<br/>andere mitarbeiten und mitgestalten?</i> ..... | 119 |
| Die Maßnahme: Kämpfen Sie sich von Überlastung frei .....   | 121 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>8 Wie man Störungen ausschaltet</b> .....   | 123 |
| 8.1 Sich selbst und andere an Zeitpläne und Zeiteinteilungen<br>gewöhnen .....                         | 124 |
| 8.2 Wie man das Telefon nutzt und gleichzeitig Störer aus-<br>schaltet .....                           | 125 |
| 8.3 Mitarbeiter und Kollegen zu eigenen Entscheidungen<br>erziehen .....                               | 126 |
| 8.4 Die Abschirmung vor ungebetenen Besuchern .....  | 127 |
| 8.5 Sollte man zwei Arbeitsplätze haben – einen allgemein<br>zugänglichen und einen ungestörten? ..... | 127 |
| 8.6 Vom Umgang mit »Genies« – »Alibi-Tätigkeiten« und<br>ihre Vorteile .....                           | 129 |
| 8.7 Sollte man Störer »produktiv« einschalten? .....   | 130 |
| 8.8 Die Arbeit abwechslungsreich gestalten bringt<br>Kreativität .....                                 | 131 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Checkliste: Wurde alles unternommen, um möglichst unge-<br/>stört zu bleiben, aber gleichzeitig die Kontrolle zu behalten?</i> ..... | 132 |
| Die Zielsetzung: Wir wehren uns gegen Störungen .....   | 134 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>9</b> | <b>Für ganz Eilige: Wie ist nun eine bessere Zeitplanung zu erreichen?</b>                               | <b>135</b> |
| 9.1      | Der Gesamt-Zeitplan: Ansprüche, Ausführung, Nutzen   | 135        |
| 9.2      | Das Setzen von Prioritäten und Schwerpunkten, deren Einplanung und Einstufung                            | 136        |
| 9.3      | Die Ausschaltung von unrealistischen Einschätzungen und die Förderung realistischer Zeitplanung          | 138        |
| 9.4      | Die Vermeidung von Hetze, Ungeduld und Nervosität durch bessere Zeitplanung                              | 139        |
| 9.5      | Die Zeitplanung »auf Lücke«, um jederzeit Unaufschiebbares und Wesentliches dazwischenschieben zu können | 140        |
| 9.6      | Delegation von Routinearbeiten – Zeitgewinn für Kreatives  | 141        |
| 9.7      | Wie man die Zeit bei Gesprächen und Besprechungen einteilt   | 141        |
| 9.8      | Zeitplanung führt zu Entscheidungen ohne Zeitdruck   | 142        |
| 9.9      | Die bessere Einteilung der Zeit planen, steuern und kontrollieren  | 143        |

|  |   |     |
|--|---|-----|
|  | <i>Checkliste: Enthält Ihr Plan zur besseren Zeiteinteilung alle wesentlichen Gesichtspunkte?</i> | 144 |
|  | Der Beweis: Wie werden Aussagen über Prioritäten belegt?  | 145 |

|  |   |            |
|--|---|------------|
|  | <b>Zehn Ratschläge für ein erfolgreicherer Zeitmanagement</b> | <b>151</b> |
|--|---|------------|

|  |                      |            |
|--|----------------------|------------|
|  | <b>Anhang</b>        | <b>153</b> |
|  | Literaturverzeichnis | 153        |
|  | Register             | 155        |