SELBSTMANAGEMENT IM AUSSENDIENST



CITRIX GoToMeeting

Wer vertrieblich im Außendienst tätig ist, kommt nicht um ein effektives Selbstmanagement herum.

Das umfangreiche Anforderungsprofil an Kommunikationsvolumen, Interaktionsfrequenz, Mobilität und Administration erfordert ein Maximum an Handlungs- und Aktionsflexibilität, um sich sowohl strategisch als auch operativ vertriebseffizient selbstorganisieren zu können. Erprobte Methoden helfen bei der richtigen Zeiteinteilung und Priorisierung von Aufgaben.

INHALT

1. Aktionsfokussierung & Aktionsflexibilität....4

2. Nobody is perfect: Umsetzungsphänomene im Tagesgeschäft....7

3. Don't fool with your tools: Die ALPEN-Methode....10

4. If the wind blows, ride it: Selbst- & Umfeldanalyse....14

5. Wahnsinn oder Selbstdisziplin?....17

6. 9 Tipps für das eigene Selbst- und Zeitmanagement....18

Literatur....19

Über den Autor....19

SUMMARY

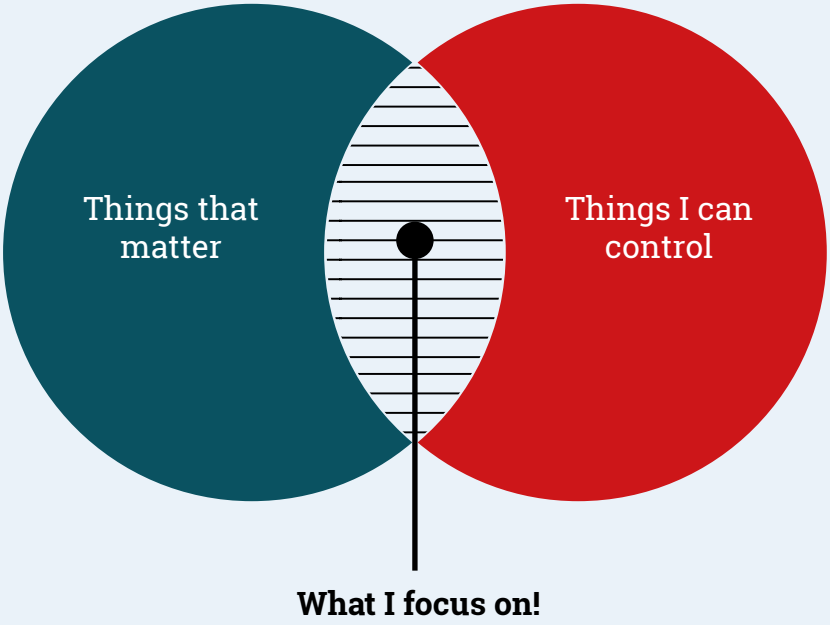
In den meisten Zeitmanagementkonzepten wird das – selbstverständlich fundamentale – Grundparadigma „Entscheidung, Planung, Kontrolle“ in den Mittelpunkt der Empfehlungen für ein systematisches Selbstmanagement gestellt. Flexibilität, im Sinne eines Umsetzungs- und Reflexionsreservoirs, wird somit als Handlungsmaxime direkt oder indirekt ausgeblendet. Doch gerade das Selbstmanagement im Außendienst, mit seinem umfangreichen Anforderungsprofil (Kommunikationsvolumen, Interaktionsfrequenz, Mobilität, Administration) erfordert ein Maximum an Handlungs- und Aktionsflexibilität, um sich sowohl strategisch als auch operativ vertriebseffizient selbstorganisieren zu können. Mit der Verknüpfung der beiden Prinzipien Aktionsfokussierung (Wertigkeit/Umsetzbarkeit) und Aktionsflexibilität (Zeitpuffer, stille Stunden) sollen einige nachhaltige Möglichkeiten aufgezeigt werden, die das herausforderungsreiche Selbstmanagement im Vertriebsumfeld unterstützen. In diesem Kontext werden verhaltenspsychologische Erkenntnisse, wie etwa Phänomene des Planungsfehlschlusses und der Gefühlsdominanz, erörtert, die als irrationale Einflussgrößen auf unser alltägliches Selbstmanagement einwirken. Anhand der ALPEN-Methode werden exemplarische Praxistipps für die operative Tages- und Wochenplanung skizziert. Mit Hilfe des Instruments der Selbst- und Umfeldanalyse können schließlich individuell veränderbare und in unserem Wirkungs- und Arbeitsumfeld gelagerte Einsparungspotenziale (z.B. Aneignung von Methodenkompetenz, Isolierung von Zeitdieben) systematisch verortet werden.
Ab einem gewissen Komplexitätsniveau gilt jedoch auch für die Selbstorganisation im Außendienst, dass konsequente Selbstdisziplin und eine prinzipienorientierte Einstellungsarbeit die „wertvollsten“ Veränderungshebel sind.





1. AKTIONSFOKUSSIERUNG & AKTIONSFLEXIBILITÄT

Speziell beim Selbstmanagement für Außendienstler ist es opportun, „Zeit“ mit ökonomischem Kapital gleichzusetzen. Zeit ist eine wertvolle Ressource, die idealerweise verfügbar ist oder vermehrt werden kann, um dann optimal investiert zu werden. Primäres Ziel eines vertriebseffizienten Selbstmanagements ist die Verfügbarmachung von Zeit zur nachhaltigen Qualitäts-, Umsatz- oder Ertragssteigerung. Wobei es selbstverständlich der Entscheidung des Zeiteinsparers vorbehalten ist, ob er in rein vertriebsrelevante Maßnahmen oder in Aktivitäten zur persönlichen Stressprävention investiert. Viele Außendienstmitarbeiter stehen sowohl strategisch (mittel-/langfristig) als auch im operativen Tagesgeschäft permanent vor der Herausforderung, sich zu entscheiden, welche Aktivitäten vorrangig vertriebseffizient sind. Dazu zählen z.B., welche Kunden als nächstes kontaktiert werden sollen, oder ob eher Zeit zur Pflege der Bestandskunden oder für die Neukundenakquise investiert werden soll.



Grafik 1: Aktionsfokussierung

1. Welche Dinge sind wirklich wichtig?

2. Welche Dinge lassen sich aktiv steuern / kontrollieren / umsetzen?

Für ein vertriebseffizientes Selbstmanagement ist letztlich die Einschätzung maßgeblich, welche der priorisierten Vertriebsaktivitäten oder Vorhaben eigeninitiativ gesteuert bzw. optimal umgesetzt werden können. Übertragen auf eine nachhaltige Vertriebsplanung und eine vertriebseffiziente Umsetzungsplanung lassen sich etwa exemplarisch folgende zwei Fragen stellen:

1. Welche Ziele (Kunden) sind vertriebsstrategisch wirklich relevant?

2. Welche konkreten Maßnahmen kann ich aktiv umsetzen / steuern?

Dieser grundlegende Sachverhalt, verstanden als übergeordneter Bewertungsmaßstab für die jeweils nächste vorrangig anzugehende „Aktion" (Maßnahmen, Umsetzungsaktivitäten, Handlungen, Projekte, Entscheidungen), proklamiert und erinnert (wieder einmal) an die notwendige Fokussierung auf das Wesentliche. Erfahrungsgemäß geht dieser Aktionsfokus in der alltäglichen Vertriebsgeschäftigkeit allzu oft unter bzw. er wird nicht *immer* konsequent durchgehalten. Diese prinzipielle **Aktionsfokussierung**, also die (wertsetzende) Ausrichtung und selbstgesteuerte Umsetzung vertriebseffizienter Maßnahmen und Entscheidungen, lässt sich mit dem Prinzip der Wertigkeit veranschaulichen.

„Nicht nur die Menge, sondern auch die “Wertigkeit” zählt.”

Nach wie vor gibt es Vertriebsorganisationen, die ihren Außendienst nach der Devise der hohen Schlagzahl arbeiten lassen: Die Außendienstmitarbeiter jagen von einem Termin zum nächsten, um am Ende der Woche die vorgegebenen (oder sich selbst gesetzten) Mindestkundenbesuche abhaken zu können. Dieses Beispiel eines auf Masse ausgerichteten (quantitativen) Vorgehens steht dem (qualitativen) **Prinzip der (Kontakt-/ Kunden-) Wertigkeit** entgegen. Dieses Prinzip setzt eine Kundenwert-Analyse voraus (z.B. SWOT-Analyse, betriebswirtschaftliche ABC-Analyse, Pareto-Diagramm), die vom Außendienstmitarbeiter entsprechend seines speziellen Wirkungsumfeldes (Markt, Zielkunden, Branche, Produkte etc.) angepasst werden kann. Oder um im Bild zu bleiben: Statt willkürlich auf Masse Termine einzusammeln, bei denen z.B. 10 bestehende C- Kunden mal wieder besucht werden, sollten Außendienstmitarbeiter ihre Aktivitäten auf qualitativ höherwertige A- bzw. B- Kunden fokussieren und sich entsprechend gezielt vorbereiten.

„Kontrolle & Planung ist gut – genügend Flexibilität auch.”

Wer das Thema Zeitmanagement vertriebseffizient anpackt, kommt nicht umhin, das **spezielle Anforderungsprofil** eines Außendienstmitarbeiters zu berücksichtigen. Dieses ist in der Regel geprägt durch (1) ein hohes Kommunikations- und Interaktionsvolumen (mit Kunden, Lieferanten), (2) durch überdurchschnittliche Mobilitätsanforderungen (Gebietsmanagement, Routenplanung), (3) und nicht zuletzt durch die Bewältigung eines breiten, meist administrativ geprägten Aufgabenspektrums (z.B. Angebotserstellung, Bearbeitung von Serviceanfragen, Reklamationsbearbeitungen, Messebesetzungen, Marktbeobachtungen, Produktschulungen). Kurzum: Im Vertrieb müssen zahlreiche Aktivitäten „gleichzeitig“ jongliert werden. Diese zahlreichen Gleichzeitigkeiten erfordern vom Außendienstmitarbeiter ein überdurchschnittlich hohes Maß an eingeplanter Aktionsflexibilität. Denn insbesondere im Vertrieb sollten Außendienstler nicht nur reagieren bzw. kontrollieren. Um gezielt und vertriebseffizient agieren zu können, ist ein Flexibilitätsrahmen eine elementare Voraussetzung. Für eine optimale und realistische Umsetzung der vertriebstaktischen Tagesaufgaben und Wochenziele bedeutet dies nicht mehr, aber auch nicht weniger als die gezielte Einplanung von Pufferzeiten, wie etwa die Reservierung sogenannter stiller Stunden, in denen tatsächlich (wieder) nachgedacht und vertriebsintelligent priorisiert werden kann. Die wenigsten, meist aber erfolgreichsten Vertriebler, setzen im Rahmen ihrer Tages-, Wochen- und Monatsplanung genau diesen häufig vernachlässigten, vor allen Dingen aber auch unterschätzten Aspekt konsequent um.



2. NOBODY IS PERFECT: UMSETZUNGSPHÄNOMENE IM TAGESGESCHÄFT

Selbstorganisation und Zeitmanagement im Außendienst sollte nicht nur entlang klassischer Dualismen wie Kontrolle und Flexibilität oder Wichtigkeit und Dringlichkeit betrachtet werden. Unser Selbstmanagementverhalten ist immer schon eingebettet in rationale und emotionale Einflussfaktoren. Selbstmanagement ist nicht nur kühle Kopfsache. Es ist immer auch stimmungsschwankendes Bauchgefühl. In diesem verhaltenspsychologischen Spannungsfeld schlummert u.a. das sogenannte **Phänomen des Planungsfehlschlusses.** (Kahneman/Tversky, 1979). In seinem Büchlein *Die Kunst des klugen Handelns* beschreibt Rolf Dobelli (2012) dieses Phänomen wunderbar plakativ: „Sie stellen sich am Morgen Ihre Aufgabenliste zusammen. Wie oft kommt es vor, dass Sie alle Aufgaben am Abend abgearbeitet haben? Sie schaffen es immer? Jeden zweiten Tag? Vielleicht einmal die Woche? Wenn Sie so ticken wie die meisten Menschen, gehen Sie gerade mal jeden 20. Tag mit einer komplett abgehakten Aufgabenliste in den Feierabend. Sie nehmen sich also zu viel vor. Geradezu absurd viel. Das wäre verzeihlich, wenn es Ihr erster Tag auf diesem Planeten wäre. Doch Sie machen ja schon seit Jahren Aufgabenlisten, wenn nicht seit Jahrzehnten. Also dürfte man annehmen, Sie würden Ihre Fähigkeit, Dinge zu erledigen, nicht jeden Tag von Neuem überschätzen (…) Obwohl Sie wissen, dass die meisten Ihrer früheren Prognosen zu optimistisch waren, glauben Sie allen Ernstes daran, dass Sie heute ausnahmsweise realistisch sind."



Welche Gründe hat nun dieses sich verzettelnde Umsetzungsscheitern? Eine naheliegende psychologische Erklärung ist unser **Wunschdenken** (Bühler et al, 2012). Wir möchten Erfolge zählen, avisierte Verkaufs- und Umsatzziele erreichen oder gar übertreffen. Als erfolgsorientierte Vertriebsmenschen wünschen wir uns natürlich, all das zu erreichen, was wir uns vorgenommen haben. Beispielsweise unseren ambitionierten Sales-Plan zu erfüllen. Idealerweise jetzt sofort. Die Konsequenzen eines zu ambitionierten Herbeiwünschens sind folglich nicht absurd, sondern vielmehr absehbar: Durch die imaginierte Anziehungskraft des erwartenden Erfolges zerfließen und erweitern sich unsere Aktivitäten- und To-do-Listen. Ob bewusst oder unbewusst lautet das Credo: „Das pack´ ich heute auch noch an!“

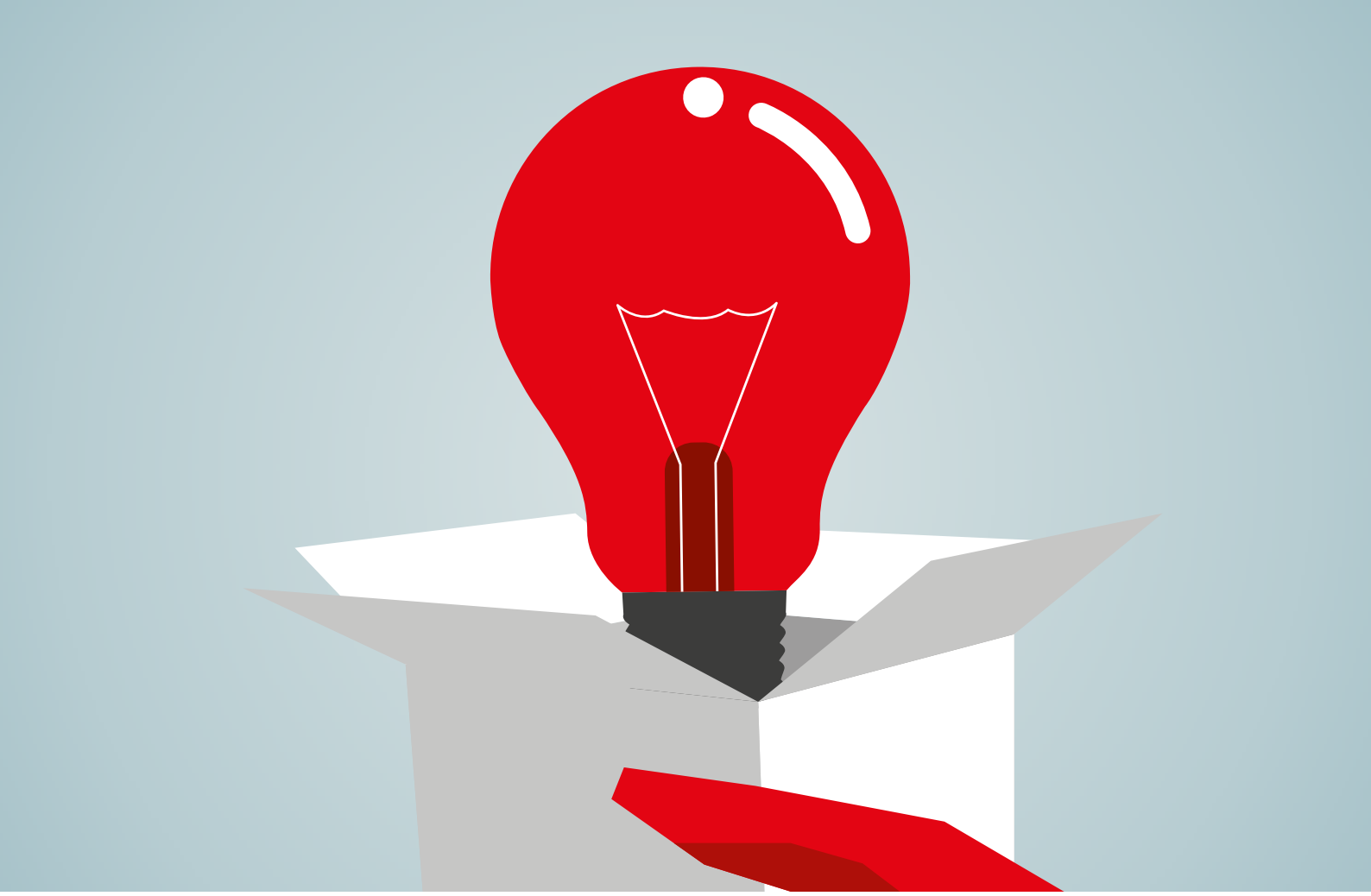
In diesem nicht unbekannten Kammerspiel von Anspruch und Wirklichkeit gesellt sich häufig ein weiteres, eng verwandtes Phänomen hinzu: die **Selbstüberschätzung unserer persönlichen Einwirkungskraft**. Durch eine stark erfolgsorientierte, aber somit auch einengende, weil zu starre Planfokussierung, wird die - nach wir vor unabhängig von uns existierende - Umwelt gewissermaßen ausgeblendet. Wir unterschätzen einerseits immer wieder aufs Neue zeitintensive äußere Faktoren (z.B. Kundenreklamationen, Serviceanfragen, Terminverschiebungen, technische Pannen etc.). Andererseits überschätzen wir unseren begrenzten, ausschließlich in unseren Händen liegenden Einwirkungsradius.

„Die Macht der Gefühle."

Neben den Phänomenen der Fehleinschätzung von Zeit zur Vollendung einer Aufgabe (Planungsirrtum) und der Überschätzung unserer persönlichen Umsetzungsmacht schlagen uns auch noch unsere Gefühle ein Schnippchen. Unsere momentane Stimmung, unsere Gefühlsregungen bestimmen nicht selten in einem erheblichen Maße unsere Entscheidungs-, Arbeits- und Verhaltensweisen. Kahneman (2012) spricht in diesem Zusammenhang von einer **Gefühlsdominanz**: Emotional betrachtet bevorzugen wir tendenziell die Erledigung einfacher, kurzer, bekannter, nicht frustrierender Aufgaben vor der Erledigung komplexerer, längerer, unbekannter Aufgaben. Oder anders formuliert: Da Denken anstrengender als Fühlen ist, werden wir im Tagesgeschäft häufig von unseren Emotionen und favorisierten Gewohnheiten gelenkt. Unser rationaler Aktionsfokus vernebelt sich emotional. Und wir erahnen es: Auch das Phänomen der Prokrastination (Aufschieberitis) kann hier bereits an der nächsten Ecke auf uns lauern.

Was können wir gegen all diese verhaltenspsychologischen Phänomene und Irrationalitäten unternehmen? Gestehen wir uns doch zunächst einmal ein, dass wir keine Roboter sind. Da Planungsirrtümer menschlich sind, empfiehlt es sich, unsere zukünftigen Umsetzungspläne realistischer, und das bedeutet auf unser Zeitmanagement bezogen, mit einer wohldosierteren Aktionsflexibilität zu komplettieren.





3. DON'T FOOL WITH YOUR TOOLS: DIE ALPEN-METHODE

Eine klassische Zeitmanagementtechnik zur **Tages-und Wochenplanung** ist die sogenannte ALPEN-Methode, die im Nachfolgenden kurz erläutert wird. Zeitmanagementexperte Lothar Seiwert (1998) behauptete im Zusammenhang mit deren Anwendung, dass nur acht Minuten schriftliche und gedankliche Vorausplanung des Arbeitstages uns etwa eine Stunde Zeitgewinn einbringt. Ob wir nun tatsächlich eine Stunde, 30 Minuten oder zwei Stunden Zeit einsparen können, lassen wir einmal dahingestellt. Zwei wesentliche Vorzüge bei konsequenter Anwendung der ALPEN-Methode sind in jedem Fall hervorzuheben:

Aktionsfokussierung:

- Durch das schriftliche Sammeln und Festhalten unserer geplanten Vorhaben und Aufgaben erhalten wir einen **realistischen Gesamtüberblick** über das potenzielle Ausmaß / die Erledigungsdauer und über die Erledigung der wichtigen/vertriebseffizienten Aktivitäten.

Aktionsflexibilität:

- Durch eine **nach klaren Bewertungskriterien reflektierte Aufgabenpriorisierung, bei gleichzeitiger Einplanung von Pufferzeiten,** eröffnen wir uns zumindest im Ansatz einen variableren Handlungs- und Entscheidungsspielraum (Aktionsflexibilität“).

Aufgaben & Aktivitäten aufschreiben

„Sie wollen Gott finden, aber ihr Katzenfutter ist alle? Dann machen Sie verdammt noch mal einen Plan, um damit umzugehen.“ (David Allen, Zeitmanagementexperte)



Tages- und Wochenplanung

A ufgaben

L änge einschätzen

P ufferzeiten einplanen

E ntscheidung: Priorität

N achkontrolle

Grafik 2: ALPEN-METHODE

Das **Prinzip der Schriftform** ist eine Grundvoraussetzung für das persönliche Selbstmanagement. Dennoch wird es noch immer von einigen unterschätzt oder sogar ignoriert. Die Vorteile des regelmäßigen Aufschreibens – letztlich ist dieser erste Schritt nichts anderes als die Erstellung einer To-do-Liste - sind offenkundig:

Entlastung: ➡ Durch den Akt des Niederschreibens entlasten wir unser Gedächtnis

Fokussierung: ➡ Wir erhöhen die Konzentration und Fokussierung auf das Wesentliche

Motivation: ➡ Das simple Aufschreiben als solches kann den Effekt der Selbstmotivation verstärken

Dokumentations- & Kontrollfunktion: ➡ Durch das schriftliche Festhalten geht Unerledigtes nicht verloren (Dokumentations- und Kontrollfunktion)

Nicht sämtliche Aufgaben sind minutiös aufzuschreiben oder bis ins allerletzte Detail zu planen. Im Zusammenhang mit der ALPEN-Methode hilft das sogenannte **Sofort- oder Direkt-Prinzip**: alle im Tagesverlauf anfallenden kleineren Aufgaben, die nicht länger als max. 5 Minuten dauern, sollten wir unmittelbar angehen – was weg ist, ist weg (z.B. kurzer Zwischenbescheid per E-Mail, Ablegen eines Vorgangs, Kalendereintrag einer Wiedervorlage, etc.). D.h. entweder sofort erledigen, sofort terminieren, sofort archivieren oder sofort löschen.

> *Weil sie die schon manische Pünktlichkeit ihres Mannes nicht länger ertragen konnte, stieß die 33-jährige Amerikanerin Myra Cornillis ihren 32-jährigen Mann, einen Universitätsprofessor aus Kalifornien, in den Grand Canyon. Auf dem Grund der riesigen Schlucht wurde später das Notizbuch des Professors gefunden. Dabei stellte sich heraus, dass er jeden Morgen den voraussichtlichen Tagesablauf auf die Minute genau zu planen und auch einzuhalten pflegte, den ehelichen Geschlechtsverkehr inbegriffen. Nicht vorhersehbar war allerdings, dass er an dem betreffenden Tag genau um 9 Uhr 20 den Grand Canyon, eine der größten Sehenswürdigkeiten der Welt, auf diese Weise kennenlernen würde. Man erwartet mildernde Umstände im Prozess gegen die offensichtlich jahrelang frustrierte Täterin.* Aus: "Blick durch die Wirtschaft 1987"

L änge der Aufgabenerledigung einschätzen

Nachdem wir sämtliche noch nicht erledigte Aufgaben, neu hinzugekommene Aufgaben bzw. wiederkehrende Aktivitäten aufgeschrieben haben, folgt der nächste relevante Schritt: die grobe Einschätzung der geplanten Erledigungszeit aller Einzelaufgaben in Minutenangabe.

Auch wenn das für ALPEN-Neulinge zunächst ungewohnt erscheint: Wir disziplinieren uns damit, die jeweilige Aufgabe gedanklich als Daumenkino durchzuspielen. Es spricht oft einiges für die These, dass die Erledigung der Aufgaben genauso lange dauert wie die dafür vorgenommene Zeit. Doch die primäre Devise sollte lauten: lieber verschätzen, als nicht einschätzen. Beim eingeplanten wöchentlichen Check-up besteht schließlich die Möglichkeit, die geschätzte Erledigungsdauer im Nachhinein zu überprüfen und gegebenenfalls zu analysieren. Der nächste Schritt beinhaltet dann noch die Erfassung der Erledigungsdauer sämtlicher Aufgaben.



Und noch einmal: Seien Sie realistisch. Seien Sie realistisch. Seien Sie realistisch.

Bei der Planung und Umsetzung mittelgroßer Aufgaben oder kleinerer Projekte, deren Erledigung z.B. länger als zwei Stunden Zeit beanspruchen, sollten weitere detaillierterer Einzelschritte ausgeführt werden. Also nicht lediglich „Geburtstag meiner Frau organisieren“ oder „Telefonische Neukundenakquise starten“ in den Kalender schreiben, sondern projektähnlichen Aktivitäten bereits inhaltlich vorstrukturieren. Auch dafür ist es natürlich notwendig, entsprechend Zeit einzuplanen ...

P ufferzeiten einplanen und reservieren

Wie bereits erwähnt ist dieser Schritt der relevanteste Hebel zur Einplanung und Gewährleistung unserer persönlichen Aktionsflexibilität. Das sogenannte **60:40-Prinzip** bietet dabei eine Grundorientierung. Es besagt, dass wir nicht mehr als 60 % unserer Arbeitszeit verplanen sollten. Der verbleibende Rest wird als Pufferzeit für spontane, also z.B. persönliche Arbeitspräferenzen, eigeninitiierte Aktivitäten und Entscheidungen (20 %) und für Unerwartetes, also aus dem Wirkungsumfeld von „außen“ an uns Herangetragenes (20 %), reserviert. Arbeitet ein Außendienstmitarbeiter z.B. 10 Stunden pro Tag, so sollte er von der Gesamtdauer nicht die kompletten 600 Minuten verplanen. Das 60:40-Prinzip ist selbstverständlich als Faustregel zu verstehen. Entsprechende Vorgaben sind individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen anzupassen. Positiver Nebeneffekt: Die bewusste Einplanung von Pufferzeiten forciert uns auch, eindeutige Prioritäten zu setzen.

E ntscheidung der (Tages-)Prioritäten

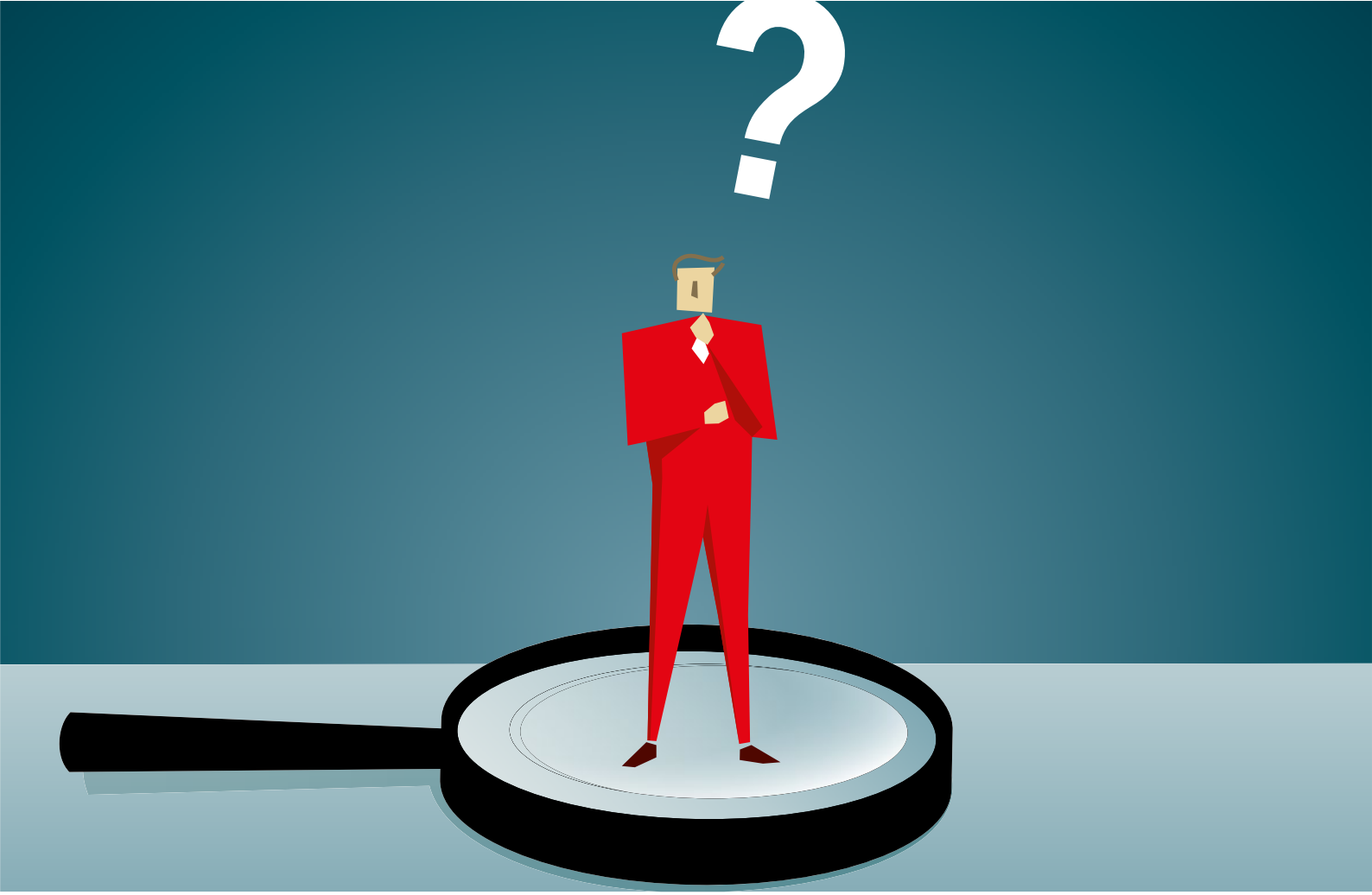
- Durch die konsequente Anwendung der wert- und zielbasierten ABC-Analyse (wichtig / dringend).

- Priorisieren sie auch für den Notfall: Was ist heute wirklich wichtig? Welche Kosten entstehen oder welcher Mehrwert entfällt, falls *diese* Aufgabe heute nicht erledigt wird?

- Eine perspektivische Fokussierung auf der Wochenebene kann uns dabei zusätzlich entlasten. Aus verhaltenspsychologischer Sicht sollten wir idealerweise ausgeruht an die tägliche Prioritätensetzung gehen. Denn sich ständig zu entscheiden, kostet Kraft. Das **Phänomen der Entscheidungsermüdung** ist in zahlreichen Studien wissenschaftlich belastbar untersucht worden (Baumeister, 2002).

N achkontrolle

Und selbstverständlich kommen wir nicht ohne Kontrolle aus. Die konsequente (tägliche, wöchentliche, monatliche) Kontrolle unserer Aufgabenplanung und –erledigung im Rahmen von terminierten Check-ups (z.B. durch erinnernde Serientermine im Kalender) ist ein nachhaltiger Garant für ein kontinuierlich optimiertes Selbstmanagement.



4. IF THE WIND BLOWS, RIDE IT: SELBST- & UMFELDANALYSE

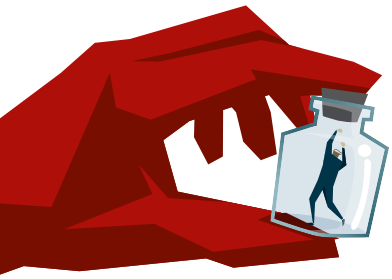
Ein klassisches Zeitmanagementinstrument ist die Bestandsanalyse. Bei einer systematischen Selbst- & Umfeldanalyse geht es im Wesentlichen um das Erkennen und Verhaften von Zeitdieben sowie um weitere Einsparpotenziale durch die systematische Anwendung von Selbstmanagementtechniken und effizienteren Arbeitsmethoden. Zwei Hauptfragen stehen im Vordergrund:

- **Wo liegen meine (versteckten) Zeitdiebe? Welche davon kann ich eigenständig eliminieren?**
- **Wie kann ich noch vertriebseffizienter arbeiten? Welche Selbstmanagementtechniken unterstützen mich in der Umsetzung?**

Diese Fragen sollten so präzise und realistisch wie möglich auf unterschiedlichen Wirkungsebenen untersucht werden: auf der persönlichen, der sozialen und auf der strukturellen Ebene.

Persönliche Ebene (Ich): Persönliche Stärken & Schwächen. Hier geht es primär um das Identifizieren von persönlichen Zeitdieben und um die Aneignung von Methoden-Kompetenzen und die Anwendung optimaler Zeitmanagementtechniken. Habe ich z.B. eine unklare Zielsetzung oder eine unzureichende Tages- und Wochenplanung? Verfüge ich stets über eine Gesamtübersicht meiner Aktivitäten? Setze ich gezielte Prioritäten? Plane ich ausreichende Pufferzeiten ein? Aber auch: Wie steht es wirklich um meine Selbstdisziplin und meine Verhaltensgewohnheiten? Alle auf dieser Ebene erkannten Einsparungs- und Lernpotenziale, und das ist die gute Nachricht, können wir eigenständig angehen, verändern und zeitökonomisch optimieren.









Soziale Ebene (Andere / Mitspieler): Unterstützung & Behinderung. Auf dieser Ebene sollten wir einen systematischen Blick auf unsere gegenwärtige Kommunikation mit unseren Interaktionspartnern werfen (z.B. mit externen und internen Kontakten, Kunden). Inwiefern lassen sich Kommunikationsprozesse mit unseren beruflichen Mitspielern noch effizienter gestalten? Im Unterschied zur persönlichen Ich-Ebene, bei der wir zu 100 % alleine für eine Veränderung und Optimierung verantwortlich sind, richtet sich hier der Fokus auf unser momentanes Eingebundensein mit Anderen. Zwar lassen sich auf dieser strukturell oft bereits eingefahrenen und verfestigten Dimension nur punktuell Veränderungen anstoßen. Dennoch kann sich eine systematische Analyse langfristig durchaus in Form einer reibungsloseren Kommunikation, z.B. zwischen Außendienst, Innendienst und Kundendienst auszahlen.

Zitat von Konfuzius: Gib mir die Energie, die Dinge zu ändern, die ich eigenständig ändern kann. **Gib mir die Gelassenheit, die Dinge zu akzeptieren, die (nachweislich, objektiv) nicht durch mich veränderbar sind.** Gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden

Strukturelle Ebene (Umfeld / Rahmenbedingungen): Brücken & Barrieren. Welche administrativen oder technischen Prozessabläufe können in unserem Umfeld angestoßen oder zumindest teilweise effizienter gestaltet werden? Beispielsweise der Einsatz elektronischer Tools / CRM-Systeme, die Optimierung von administrativen Prozessen oder das Angebotsmanagement genannt. Leitend sollte der Gedanke sein, nicht alles auf Gedeih und Verderb als unveränderbar zu betrachten. Seien sie zukünftig auch ein bisschen „Umfeld-Manager", insbesondere vor dem Hintergrund einer immer stärkeren Digitalisierung, Verdichtung und Beschleunigung unseres Arbeitsumfeldes.

Dimension	Aktionsfokus / Kompetenz
Ich (persönliche Ebene)	**Persönliche Stärken & Schwächen erkennen**: z.B. Zeitdiebe verhaften, klare Zielsetzung, Überblick durch Tages-/ Wochenplanung, Prioritätenmanagement, Optimierung des individuellen Arbeitsstils, Gewohnheiten, Selbstdisziplin
Andere (Interaktionsebene)	**Unterstützung & Behinderung erkennen**: z.B. mehr Telefontermine vereinbaren statt Vor-Ort-Besuche, interne Kommunikationsprozesse
Umfeld (Strukturelle Ebene / Rahmenbedingungen)	**Brücken & Barrieren hinterfragen**: z.B. Einsatz elektronischer Hilfsmittel, unternehmensinterne administrative Prozesse

Infobox Selbst- und Umfeldanalyse:

- Erstellen Sie schriftlich eine persönliche Status-Quo-Analyse entlang dieser drei Dimensionen.
- Überlegen Sie, welche Dinge Sie selbst aktiv ändern können bzw. wo sich ein Versuch realistisch auszahlen könnte.
- Versuchen Sie in Minuten oder Stunden das Einsparpotenzial einzuschätzen (z.B. pro Woche).
- Erhöhen Sie Ihre Selbstmanagementkompetenz und probieren Sie für Ihren Arbeitsstil passende Zeitmanagement-Techniken aus.



5. WAHNSINN ODER SELBSTDISZIPLIN?

Definition von Wahnsinn: *„Wenn ich immer alles so mache wie gestern und erwarte aber Veränderungen, dann bin ich wahnsinnig.“ Rita Mae Brown*

Kritiker traditioneller Zeitmanagementkonzepte behaupten, dass vieles am Umgang mit Zeit therapieresistent sei. Denn die meisten Verhaltensweisen beim Umgang mit Zeit beruhen auf unseren Gewohnheiten, Routinen und Einstellungen, die wir bereits über Jahre und Jahrzehnte wiederholt, gelernt und körperlich verinnerlicht haben (➡ Ich-Ebene). Persönliches Zeitmanagement ist selbstverständlich grundsätzlich erlernbar - durch die reflektierte Aneignung und konsequente Anwendung **prinzipienbasierter Selbstmanagement-Kompetenzen**. Auch sogenannte klassische Zeitmanagement-Techniken sind hilfreich, wie etwa die hier skizzierte ALPEN-Methode, die uns bei der Ziel- und Ergebnisorientierung und bei der Einplanung einer Aktionsflexibilität einen Orientierungsrahmen bietet.

Ein wesentlicher Aspekt, der von vielen Zeitmanagementkonzeptionen nicht zu Ende gedacht wird, lässt sich im Kontext der **Unterscheidung individueller und organisatorisch-struktureller Problemlagen und Einsparoptionen** festhalten. Eine Chance zur Erhöhung der Wirkungsgrade klassischer Zeitmanagement-Techniken kann in der stärkeren Bewusstmachung von **psychologisch-individuellen Faktoren** (z.B. persönlicher Arbeitsstil, Biorhythmus, verhaltenspsychologische Phänomene, Emotionen) gesehen werden. Insbesondere vor dem Hintergrund permanent zunehmender Verdichtung, Digitalisierung und Beschleunigung unserer Arbeitswelten sollte ein zeitgemäßes Selbstmanagement den Blick zugleich aber auch nach „außen“ richten: ein pragmatisches Hinterfragen unseres jeweiligen **Interaktions- und Arbeitsumfeldes** (Eingebundensein in bestehende Kommunikationsstrukturen, Abläufe, Informationsprozesse) sollte nicht aus Trägheit oder Gewohnheitsmacht unterlassen werden.

6. 9 TIPPS FÜR DAS EIGENE SELBST- UND ZEITMANAGEMENT

Die folgenden 9 Tipps helfen Ihnen bei Ihren ersten Schritten zu Ihrem persönlichen Zeit- und Selbstmanagement. Drucken Sie sich diese Seite aus und pinnen Sie es sich an Ihre Bürowand, oder falten Sie sie und tragen Sie sie bei sich. Werfen Sie immer wieder einen Blick darauf. Sie werden Sie daran erinnern und Ihnen dabei helfen, Ihren Alltag besser zu planen und zu organisieren.

„Ein Narr mit einem Werkzeug ist immer noch ein Narr."

Lernen Sie prinzipienbasierte Selbstmanagement-Techniken

- Optimieren Sie punktuell Ihre Selbstmanagement-Kompetenzen und versuchen Sie in Ihrem Tagesablauf, die für Ihren Arbeitsstil geeigneten Arbeitstechniken und prinzipienbasierten Methoden zu integrieren.
- Planen Sie z.B. im Rahmen der ALPEN-Methode ausreichend Pufferzeiten, „stille Stunden", Organisations- und Vorbereitungszeiten und Erholungspausen ein (Aktionsflexibilität).
- Beachten Sie insbesondere im Vertriebsumfeld die Verzahnung Ihrer strategischen Zielsetzung (Umsatzplanung) mit operativen Maßnahmen im Rahmen Ihrer Tages- und Wochenplanung (Umsetzungsplanung).

„Wir sind alle nur Menschen."

Achten Sie realistisch und ehrlich auf psychologisch-emotionale Einflussfaktoren

- Beobachten und hinterfragen Sie regelmäßig Ihre persönlichen Vorlieben, Gewohnheiten, Einstellungen, Arbeitspräferenzen und Glaubenssätze im Zusammenhang mit Ihren Prioritäten und deren zugrundeliegenden Kriterien („Aktionsfokussierung).
- Beobachten und berücksichtigen Sie bei Ihrem Selbstmanagement auch verhaltenspsychologische Phänomene (Planungsfehlschluss, Gefühlsdominanz, Entscheidungsermüdung).
- Versuchen Sie, noch realistischer bei der Einschätzung Ihrer geplanten Aufgabenerledigung zu sein: (Welche Aktivitäten und Maßnahmen können von Ihnen persönlich umgesetzt werden?)

„Der Wind lässt sich nicht verbieten – aber man kann Windmühlen bauen."

Gestalten Sie Ihre Kommunikation und Ihr Umfeld effizienter

- Suchen Sie als aktiver Umfeld-Manager auch nach Optimierungen im Zusammenhang mit Ihren Interaktionspartnern und bei Ihren Kommunikationsprozessen.
- Eliminieren Sie konsequent Ablenkungen und Störungen von außen.
- Kommunizieren Sie Abgrenzungen zukünftig noch klarer.

Das Paradoxe bei der Beachtung all dieser Empfehlungen: Für deren Umsetzung ist es erforderlich, sich Zeit einzuplanen.

Literatur

- Roger Buehler, Dale Griffin, Johanna Peetz: The Planning Fallacy: Cognitive, Motivational, and Social Origins. In: Advances in Experimental Social Psychology. 43, (2010), S. 9.
- Andreas Buhr (2012): Vertrieb geht heute anders. Wie Sie den Kunden 3.0 begeistern GABAL Verlag, 4. Aufl.
- Stephen R. Covey (2007): Der Weg zum Wesentlichen, Campus Verlag
- Rolf Dobelli (2012): Die Kunst des klugen Handelns, Carl Hanser Verlag
- Daniel Kahneman, Amos Tversky: *Intuitive prediction: biases and corrective procedures*. In: *TIMS Studies in Management Science*. 12, (1979), S. 313–327.
- Daniel Kahneman (2012): Schnelles Denken – langsames Denken, 19. Aufl., Siedler Verlag
- Dirk Kreuter (2010): Verkaufs- und Arbeitstechniken für den Außendienst, 4. Aufl., Cornelsen Verlag
- Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, Al Switzler (2005): Heilsame Konflikte
- Peter Schreiber (2014): Vertriebsstrategie: Ein Selling-Plan hilft beim Umsetzen
- Lothar Seiwert (1998): Wenn du es eilig hast, gehe langsam.
- Walter Simon (2007): GABALs großer Methodenkoffer. Grundlagen der Arbeitsorganisation, 2. Aufl., GABAL Verlag

Über den Autor

Andy Rohrwasser, Kommunikationstrainer und Business Coach: Andy Rohrwasser ist seit 2007 Inhaber der Weiterbildungsagentur »arowa« Training · Coaching · Seminare in Freiburg. Er ist Soziologe und arbeitete u.a. als selbstständiger Financial Consultant sowie als HR- und Sales-Trainingsmanager bei einem globalen Unternehmenskonzern. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten als Berater und Trainingsexperte zählen die Themenbereiche Telefonakquise, Verkauf, Vertrieb, Zeit- und Selbstmanagement, Führung und Teamentwicklung. Mit seinem »arowa« Team führt er bundesweit öffentliche Seminare, Inhouse-Trainings und Business Coachings durch und unterstützt Unternehmen bei der Projektberatung für die Bereiche Personal, Vertrieb und Strategie. Mehr Informationen im Web unter: www.arowa-trainings.de



Ressourcen zur Steigerung der Geschäftsagilität

Weitere Whitepaper und Materialien finden Sie im GoTo-Ressourcencenter:

www.goto.de/ressourcen

Best Practices, Unternehmensmitteilungen und Studien zu modernen Arbeitsmodellen finden Sie unter:

www.citrix.com/news

Aktuelle GoTo-Produkte für die Zusammenarbeit finden Sie unter:

www.goto.de/produkte

CITRIX GoToMeeting

Unser Online-Dienst für bessere Zusammenarbeit

Jetzt kostenlos testen:

Deutschland: 0800 182 0591

Schweiz: 0800 836 785

Österreich: 0800 292 810

www.goto.de/meeting

Webverweise aktualisiert: 16.10.2026. Übrige Herausgeberangaben: Originalausgabe.

CITRIX

North America
Citrix Systems, Inc.
7414 Hollister Avenue
Goleta, CA 93117
USA
Tel. +1 805 690 6400
info@citrixonline.com

Europe, Middle East & Africa
Citrix Systems UK Ltd.
Building 3
Chalfont Park, Gerrards Cross
SL9 0DZ
United Kingdom
Tel. +44 (0) 800 011 2120
europe@citrixonline.com

Asia Pacifics
Citrix Systems Asia Pacific Pty. Ltd
Level 5
66 Waterloo Road
Macquarie Park NSW 2113
Australia
+61 2 8870 0800
asiapac@citrixonline.com

Über Citrix
Citrix (NASDAQ:CTXS) führt die Umstellung auf Software-definierte Arbeitsplätze an und unterstützt neue Formen der effizienten Zusammenarbeit - mit Lösungen in den Bereichen Virtualisierung, Mobility Management, Netzwerk und SaaS. Citrix-Lösungen ermöglichen sichere, mobile Arbeitsumgebungen und erlauben Mitarbeitern, mit jedem Endgerät und über jedes Netzwerk direkt auf ihre Anwendungen, Desktops, Daten und Kommunikationsdienste zuzugreifen. Mehr als 330.000 Unternehmen und über 100 Millionen Anwender setzen weltweit auf Technologien von Citrix. Im Jahre 2014 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von 3,14 Milliarden US-Dollar. Weitere Informationen unter www.citrix.de.

698DE_EB/2015-10-19