

---

## 2 Effektivität: die richtigen Dinge tun

Schneller, höher, weiter – in unserer heutigen Arbeitswelt spielen diese Schlagworte eine große Rolle. Dabei sind Sätze wie »Wir müssen effektiver werden!« und »Du musst effektiv arbeiten!« in aller Munde. Doch was ist Effektivität genau und was bringt sie uns?

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- was es bedeutet, effektiv zu sein,
- wann es sich lohnt, effektiv zu sein – und wann nicht,
- ob Sie bereits effektiv arbeiten.

### 2.1 Was es bedeutet, effektiv zu sein

#### Beispiel

Die Geschäftsleitung ist überzeugt: Die Abteilung Controlling muss so umstrukturiert werden, dass ein effektiveres Arbeiten möglich ist!

Peter empfiehlt seiner Frau Doris: »Du musst halt effektiver werden, dann hast du auch mehr Zeit für dich!«



Effektiv handeln. Arbeit effektiv erledigen. Effektiver werden. Diese Redewendungen hören wir im heutigen Arbeitsalltag und auch im Privatleben allzu häufig. Wovon reden wir aber eigentlich, wenn wir so etwas sagen? Was heißt »Effektivität« genau?

#### 2.1.1 Die Definition

Beginnen wir mit dem Begrifflichen. Das Wort Effektivität leitet sich von »effektiv« ab und dieses wiederum stammt von dem lateinischen Wort »effectivus« ab, was mit »schaffend, bewirkend« übersetzt wird. »Effekt« ist damit gleichbedeutend mit »Wirkung, Nutzen«. Effektivität bedeutet dann folgerichtig: »Ich erziele mit dem, was ich tue, eine Wirkung, einen Effekt, einen Nutzen.«

Wir sind also dann effektiv, wenn wir zielorientiert oder zielgerichtet handeln. Die Frage nach »War ich effektiv?«, kann damit auch so formuliert werden: »Habe ich mein Ziel erreicht?«

#### Wichtig

Erbringt eine Aktion den gewünschten Effekt, dann ist sie effektiv. Voraussetzung für effektives Handeln ist ein konkretes Ziel.



## 2.2 Effektivität und Effizienz

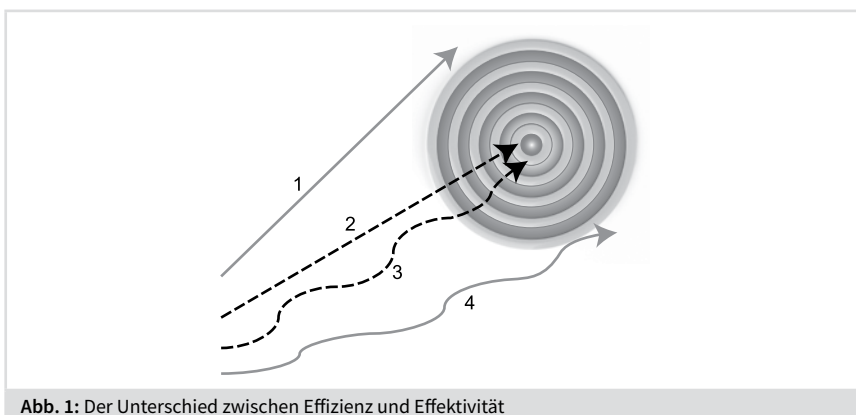
Die reine Begriffsdefinition von Effektivität ist, wie wir gerade gesehen haben, einfach. Im allgemeinen Sprachgebrauch und im Alltag jedoch wird der Begriff Effektivität oft gleichgesetzt oder sogar verwechselt mit »Effizienz«. Man spricht von »effektiver werden« und meint damit eigentlich »schneller arbeiten«, was zur Effizienz gehört. Fakt ist: Die beiden Begriffe werden selten sauber unterschieden. Selbst der Duden beschreibt Effektivität und Effizienz als Synonyme. Worin also unterscheiden sich die beiden Begriffe?

Während bei Effektivität das gewünschte Ziel im Vordergrund steht, fragt Effizienz nach dem nötigen Aufwand, um dieses Ziel zu erreichen: Wie viel Zeit oder Ressourcen benötigt die Erledigung dieser Aufgabe?

Begriffe	Fokus auf ...
Effektivität	Ziel
Effizienz	Aufwand, um dieses Ziel zu erreichen

- Das heißt einerseits: Ich kann effektiv sein, ohne dabei effizient zu sein. Mein Ziel kann ich nämlich auch erreichen, ohne dabei auf die benötigten Ressourcen (Zeit, Energie, Budget u. a.) zu achten.
- Das heißt andererseits: Ich kann sehr effizient handeln, ohne dabei effektiv zu sein. Wenn ich zwar sehr zeitsparend/ressourcenschonend arbeite, dennoch aber mein Ziel verfehle, bin ich nicht effektiv.

Die folgende Grafik verdeutlicht den Unterschied zwischen effektivem und effizientem Handeln.



Handlung 1 führt am gewünschten Ziel vorbei – ist also nicht effektiv. Sie ist jedoch effizient, weil man mit möglichst geringem Ressourcenaufwand handelt.

Die Handlungen 2 und 3 erreichen das gewünschte Ziel und sind damit effektiv. Dabei ist die Variante 2 sowohl effektiv als auch effizient. Die 3. Variante erlaubt zahlreiche Kurven (= hoher Mitteleinsatz) – sie ist also nicht effizient, sondern nur effektiv.

Handlung 4 verfehlt das Ziel ganz. Sie ist nicht effektiv. Noch dazu werden viele Ressourcen aufgewendet – sie ist also noch nicht mal effizient.

Das folgende Beispiel von vier Kollegen, die ein und dasselbe Ziel haben, verdeutlicht die Unterschiede der vier Vorgehensweisen.

#### Beispiel

Vier Kollegen haben sich vorgenommen, in 4 Wochen 3 Kilo abzunehmen.

Vorgehen 1: Kollege Karl nutzt regelmäßig im Sportstudio das Rücken-Workout. Das Training macht ihm Spaß und beweglicher wird er dadurch auch – und das in kurzer Zeit: Seine Vorgehensweise ist also effizient. Allerdings nimmt er zu wenig ab, weil Rücken-Workout dafür eher ungeeignet ist. Er ist also nicht effektiv in Bezug auf das gewünschte Ziel.

Vorgehen 2: Horst kombiniert sein wöchentliches Laufpensum mit einer Ernährungsumstellung. Er wird damit fitter und nimmt in den vereinbarten 4 Wochen 3 Kilo ab. Horst ist damit effektiv und effizient

Vorgehen 3: Dieter hat keine Lust sich zu kasteien. Obwohl er sich eine Art Diät verschrieben hat, erlaubt er sich immer wieder sündige Ausnahmen beim Essen. Zudem gönnt er sich für teures Geld einen Personal Trainer und Spezialdiätprodukte. So erreicht er das gewünschte Ziel – muss aber viel Zeit und Geld dafür aufbringen (= hoher Ressourcenaufwand). Er ist also effektiv, aber nicht effizient.

Vorgehen 4: Lutz probiert in den vier Wochen Verschiedenes aus. Er startet eine Diät – beendet sie aber erfolglos nach kurzer Zeit. Teuer erstandene Diätprodukte wandern in den Müll, weil sie ihm nicht schmecken. Auch die Walking-Gruppe verlässt er nach wenigen Tagen wieder. Frustriert genehmigt er sich ab und zu Schokoriegel. Nach vier Wochen hat er zwar viel ausprobiert – abgenommen hat er jedoch nichts. Er war weder effektiv noch effizient.



Effektiv arbeiten	Effektiv arbeite ich dann, wenn ich etwas mache, das den gewünschten Effekt erzielt – das also zum gewünschten Ziel führt.
Effizient arbeiten	Effizient arbeite ich dann, wenn ich ein Ergebnis mit geringem Ressourcen-Aufwand (Zeit, Energie, Personaleinsatz) erreiche.
Effektiv und effizient arbeiten	Effektiv und effizient war ich dann, wenn ich mein geplantes Ziel mit möglichst geringem Ressourcen-Einsatz erreicht habe.



**Wichtig**

Effektivität = Doing the right things

Effizienz = Doing things right

(Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Ökonom)

### 2.3 Muss man immer effektiv sein?

Die Antwort auf diese Frage lautet: Ja – und nein. Ja, denn es ist sinnvoll, seine Energie für die »richtigen« Dinge einzusetzen. Voraussetzung hierfür ist es, sich darüber klar zu werden, was denn diese »richtigen« Dinge sind. Für welche Ziele lohnt es sich, effektiv, also zielorientiert, zu handeln?

Eine mögliche Antwort auf diese Frage liefert der US-amerikanische Effektivitätsexperte Stephen R. Covey mit seinem Kreismodell. Es unterscheidet nach Einflussbereichen unseres Handelns.

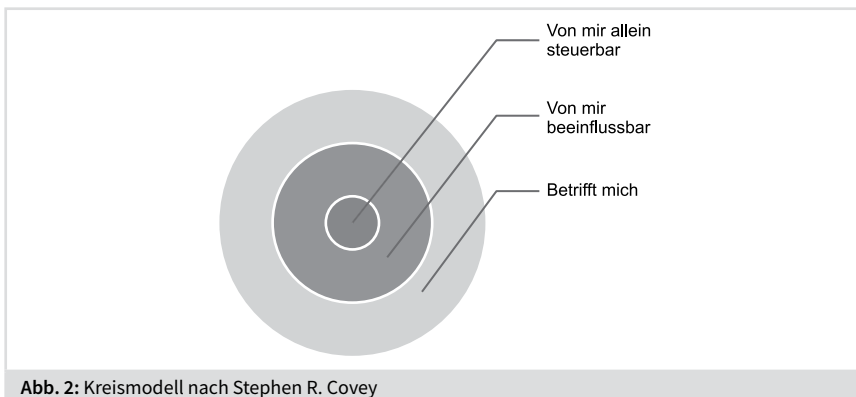


Abb. 2: Kreismodell nach Stephen R. Covey

- Von mir allein steuerbar – Circle of Control: Das ist Ihr eigener Hoheitsbereich, der Bereich, in dem Sie nicht abhängig sind von anderen. Hier haben Sie die Kontrolle. Hier können Sie direkt Veränderungen bewirken. Hier lohnen sich Zeit- und Energieeinsatz am ehesten. Sie möchten Ihren Schreibtisch umorganisieren? Sie möchten sich ein sportliches Ziel setzen, z. B. einen kleinen Marathon laufen? Tun Sie es und investieren Sie Zeit – hier lohnt es sich am meisten.
- Von mir beeinflussbar – Circle of Influence: Hier sind Sie Teil eines Teams, eines Unternehmens, einer Familie. Sie haben zwar Einfluss auf eine Veränderung, aber nur bedingt und meist nur in Abstimmung mit den anderen Beteiligten. Beispiele sind die Urlaubsplanung mit der Familie, neue Projekte im Team. Es lohnt sich auch hier Veränderungen anzustreben. Sprechen Sie die Dinge an, die Ihnen wichtig sind, und versuchen Sie, Ihre Ziele gemeinsam mit den anderen zu realisieren.

- **Betrifft mich – Circle of Concern:** Hier sind Sie betroffen, haben aber keinerlei Möglichkeit, schnell etwas zu verändern. Typische Beispiele sind fest definierte Prozesse und Normen oder gesetzliche Vorgaben, die eingehalten werden müssen. Sie können hier kurzfristig nichts beeinflussen und müssen Dinge tun, die von anderen bestimmt werden.

Die Schlussfolgerungen aus diesem Ansatz: Setzen Sie Ihre Energie nur für Ziele ein, bei denen Sie auch wirklich etwas bewirken können. Nur dann handeln Sie effektiv.

Wann lohnt es sich demnach, **nicht** zielorientiert bzw. effektiv zu handeln?

- In nicht beeinflussbaren Bereichen (Circle of Concern) akzeptieren Sie besser – zumindest kurzfristig – die vorgegebenen Rahmenbedingungen. Alles andere ist Zeitverschwendung und kostet Kraft, die Sie anderswo besser einsetzen können.
- Bei »falschen« Zielen, z. B. Zielen, mit denen Sie sich nicht identifizieren können oder die schlichtweg unrealistisch und nicht zu erreichen sind, ist jeder Aufwand fehl am Platze.
- Wenn Effektivität nicht zu Ihrer Persönlichkeit passt, z. B. weil Sie ein eher reaktiver Mensch sind, der auf Gegebenheiten des Lebens reagiert, und nicht ständig proaktiv eigene Ziele definiert und verfolgt, sollten Sie nur in den wirklich wichtigen Dingen danach streben, effektiv zu sein.

Die Erfolgsliteratur versucht uns weiszumachen, dass ausschließlich eine zielorientierte Herangehensweise an das Leben richtig ist: »Sei effektiv!« Wer nicht effektiv arbeitet, hat nach dieser Sichtweise ein Defizit. Wer sich nicht ständig verbessern will, muss ein schlechtes Gewissen haben.

#### Wichtig

Wir empfehlen: Entspannen Sie sich! Konzentrieren Sie Ihre Energie auf das, wofür sich effektives Handeln wirklich lohnt.



Nehmen Sie sich die Freiheit, nicht immer effektiv zu sein. Sie werden langfristig nur dann erfolgreich sein, wenn Sie Ihre eigenen Bedürfnisse und Grenzen berücksichtigen, Ihre individuellen Stärken leben können.

Wir sehen »Effektivität« daher nicht als strenge Forderung an, sondern eher als eine sinnvolle Empfehlung für all diejenigen, die ihre Ziele besser erreichen wollen.