



Zeitfresser in Projekten

Bestimmte Projektaufgaben und Situationen in Projekten sind zu echten „Zeitfressern“ geworden. [Die Arbeitszeit reicht nicht, um alle Aufgaben zu schaffen.](#) Sie dehnen die Arbeitszeit immer mehr ins Privatleben aus. [Sie nehmen an vielen Besprechungen teil, werden aber das Gefühl nicht los, dass diese Meetings viel Zeit rauben.](#) Wir stellten uns die Frage „Bei welchen Aufgaben im Projekt setzen wir an den effektivsten Hebeln an? Damit Sie wieder mehr Zeit haben: Für Ihre Arbeit und für Ihre persönliche Lebensqualität.“

Die Top 5 der Zeitfresser in Projekten und unsere Tipps, wie Sie diese entschärfen können:

Zeitfresser Top 1: Warten auf Entscheidungen

„Für einen neuen Stift brauche ich so viele Unterschriften, dass ich dafür einen neuen Stift brauche.“ In vielen Unternehmen geht die Sicherheit vor der Schnelligkeit und dem Pragmatismus. Jeder, der Entscheidungen trifft, hat Sorge, mit den daraus resultierenden Ergebnissen später konfrontiert zu werden. Und sichert sich deshalb soweit wie möglich ab. Das kostet Zeit.

Wenn Sie Projektmanagement einführen, um schneller zu werden, dürfen Sie nicht die alten Entscheidungswege benutzen. Was können Sie tun, damit hier und heute Ihr Projekt schneller die Bürokratiehürden nimmt? Ein guter Projektmanager zeichnet sich aus durch

- Viel Zivilcourage – selbst entscheiden!
- Eiserne Hartnäckigkeit – den Entscheidern auf den Füßen stehen, bis sie ihre Entscheidung treffen.
- Eine tadellose Argumentation – fordern Sie keine Entscheidung ein, die Sie selbst nicht gut vorbereitet haben. Liefern Sie den Entscheidern die notwendigen Basisdaten. Zeigen Sie Ihnen auf, was eine Verzögerung der Entscheidung in Euro, Tagen und sonstigen wesentlichen Verlusten bedeutet.
- Ein gutes Netzwerk – bereiten Sie Ihre Entscheidungen taktisch klug vor, indem Sie informelle Kommunikationswege wirkungsvoll nutzen.
- Eine schlanke aber rettende Dokumentation - halten Sie fest, warum, was, wann entschieden worden ist oder auch nicht. Auf welche Konsequenzen haben Sie hingewiesen? Dies ist ihre Lebensversicherung.

Zeitfresser Top 2: Lösen von Ressourcenkonflikten

Im angloamerikanischen Raum ist das Zitat „Adding man-power to a late project makes it later“ schon lange gültig. Es ist besser, ich habe einen Mitarbeiter für drei Monate zu 100 Prozent im Projekt, als ein Jahr zu 50 Prozent, was meist sowieso nur als Anforderung im Projektplan steht. Wie können Sie dies lösen?

Jammern hilft nicht, Sie müssen einen realistischen Plan machen. Oft geht die Planung eines Projektmanagers nicht über eine Zeitachsendarstellung in Power Point hinaus oder einen Excel-Plan mit eingezeichneten Balken. Ein unternehmensübergreifendes Ressourcenmanagement ist aufwändig und wird meist nicht gelebt. Sie sollten aber zumindest folgende Aspekte in ihrem Projektplan berücksichtigen:

- Was ist zu tun? -> Projektaufgaben
- Wie hängen diese Projektaufgaben zusammen? -> Projektabhängigkeiten
- Wer tut was? -> Verantwortung und Rolle

-
- Wie lange dauert das? -> Zeitraum (Dauer) der Aufgabenerfüllung
 - Wie viel Aufwand ist das? -> Umfang der Projektaufgabe

Gerade das Thema Dauer und Aufwand wird in der Praxis oft verwechselt. Ein Meeting kann zwei Stunden dauern, nehmen daran 10 Personen teil, ist dies ein Aufwand von 20 Stunden. Ein Projektplan, der Ihnen ein realistisches Gefühl für „möglich“ oder „unmöglich“ gibt, muss alle diese Aspekte berücksichtigen.

Nehmen Sie Ihre Schätzungen und ihre Planung ernst und vertrauen Sie darauf! Meist ist zu Beginn eines Projektes klar, das es nicht zu schaffen ist. Die notwendige Diskussion wird aber auf später vertagt. Damit ist der Teufelskreis gestartet und der Ressourcenkonflikt vorprogrammiert.

Arbeiten Sie in der Planung mit den verschiedenen Stellschrauben, die Sie haben: Ziele, Termine, Kosten und Kapazitäten. Sie sollten sich nicht darauf einlassen, wenn jede dieser Stellschrauben fixiert ist, das nimmt Ihnen jeden Handlungsspielraum.

In der Matrixorganisation hat sich das Unternehmen den Ressourcenkonflikt direkt eingekauft. Die Abteilungen und das Projekt stehen im Wettbewerb um die Ressource „Mitarbeiter“. Eine Lösung kann hier ein übergreifendes Ressourcenmanagements z.B. in einem Multiprojektmanagement sein. In einem Multiprojektmanagement mit einem Entscheidungsportfolio für eine Priorisierung von Projekten wird die Verteilung der Ressourcen über Prioritäten geregelt:

Zeitfresser Top 3: Koordination und Änderungsmanagement

Abweichungen im Projekt sind nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Der größte Anteil der Abweichungen, die im Projektverlauf auftreten, wird zu Projektbeginn verursacht. Dem beugen Sie durch eine sorgfältige abgestimmte (!) Planung vor, die Sie in regelmäßigen Intervallen der Projektrealität anpassen. Vergessen Sie nicht, wesentliche Änderungen im Projekt insbesondere zu Terminen, Zielen, Ressourcen zu dokumentieren und sich abzeichnen zu lassen!

Last but not least gibt es in der Regel um so mehr Änderungswünsche, je länger ein Projekt dauert. Die ursprünglichen Ziele stimmen nicht mehr mit den aktuellen Anforderungen überein und die Gegenwart überholt das Projekt. Hier sollten Sie sorgfältig prüfen, ob die vorhergesehen / berechneten Projektdauern in einem vernünftigen Zeithorizont liegen. Desto kürzer ein Projekt ist, umso überschaubarer ist es.

Zeitfresser Top 4 und 5: Meetings

Hier liegt echtes Potenzial, Zeit zu sparen! Was lässt sich vereinfachen?

Fragen Sie sich immer, ob das anberaumte Treffen notwendig ist und scheuen Sie sich nicht, es abzusagen und das Thema z.B. alternativ telefonisch oder in kleinerer Runde zu besprechen.

Legen Sie das Ziel der Besprechung fest, schreiben Sie eine Tagesordnung (inkl. Ort und Zeit) und laden Sie mit dieser als Vorabinformation die Teilnehmer ein. Ich empfehle Ihnen die Moderationsmethode, um die Meetings innerhalb des geplanten Rahmens zu halten und sie besonders effektiv zu machen. Visualisieren Sie für alle Teilnehmer sichtbar die wesentlichen Punkte z.B. auf einer Metaplanwand oder einem Flipchart. Lassen Sie die Teilnehmer darauf unterschreiben. Dann können Sie die gemeinsam erarbeiteten Metaplanwände oder Flipcharts mit einer digitalen Kamera fotografieren und an die Teilnehmer als Protokoll verteilen. Sie haben

die Zeit für aufwändige Abstimmungen und sauberes Eintippen gespart, die ihren eigentlichen Aufgaben zugute kommen.

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Sitzungsmanagement ist die Vor- und Nachbereitung. Ungefähr 80 Prozent aller Führungskräfte verbringen bis zu 2/3 ihrer Arbeitszeit in Sitzungen. Dabei charakterisieren 60 Prozent der Befragten solche Zusammenkünfte als ineffizient und unproduktiv.

Der Hauptarbeitsaufwand fällt normalerweise nicht bei der Sitzung selbst an, sondern davor und danach: Mit der Ausarbeitung der zu behandelnden Probleme und mit der Umsetzung von Beschlüssen.

Phase 1: Vorbereitung

- Informationen sammeln
- Tagesordnungspunkte festlegen
- Ziele bestimmen
- Teilnehmer festlegen
- Zeitrahmen festlegen
- Protokollart, -führer und -empfänger festlegen
- Unterlagen zusammenstellen (als Anlage zur Einladung oder als Tischvorlage)

Phase 2: Durchführung

- Eröffnung: Regieanweisungen
- Themen abhandeln
- Beschlüsse - direkt nach jedem Tagesordnungspunkt: Wer übernimmt bis wann welche Aufgaben?
- Erledigung der Beschlüsse kontrollieren
- Sitzungsprotokoll kopieren und verteilen

Phase 3: Nachbereitung

- Ergebnisse kontrollieren / nachverfolgen
 - Wesentliche Ergebnisse kommunizieren
-