

# Den Kopf frei machen für die Zukunft – Zeitfressern in Projekten wirkungsvoll begegnen

Bestimmte Projektaufgaben und Situationen in Projekten sind echte „Zeitfresser“. Sie nehmen an vielen Besprechungen teil, werden aber das Gefühl nicht los, dass unter den Meetings „Zeiträuber“ sind.

Sie arbeiten viel, aber scheinbar immer noch nicht genug. Die Arbeitszeit reicht nicht, um „alles“ zu schaffen. Ihr Ziel ist es, den Kopf frei zu haben für das Wichtigste und nicht nur für das Dringlichste. Nur so können Sie erfolgreich sein und gleichzeitig Ihre persönliche Lebensqualität erhalten.

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

## Zeitfresser Top 1: Warten auf Entscheidungen

In vielen Unternehmen geht Sicherheit vor Schnelligkeit und Pragmatismus. Entscheider haben Sorge, mit den daraus resultierenden Ergebnissen später konfrontiert zu werden und sichern sich deshalb soweit wie möglich ab. Und das kostet Zeit. Was können Sie tun, damit Ihr Projekt hier und heute „schneller“ wird? Wertvoll für Projektmanager sind:

- **Zivilcourage** – selbst entscheiden, wenn möglich!
- **Hartnäckigkeit** – den Entscheidern auf den Füßen stehen bis sie ihre Entscheidung treffen.
- Eine tadellose **Argumentation** – d. h. fordern Sie keine Entscheidung ein, die Sie selbst nicht gut vorbereitet haben, liefern Sie den Entscheidern die notwendigen Basisdaten und zeigen Sie ihnen, auf was eine Verzögerung der Entscheidung in Euro, Tagen und sonstigen Auswirkungen bedeutet.
- Ein gutes **Netzwerk** – bereiten Sie Ihre Entscheidungen taktisch klug vor, indem Sie informelle Kommunikationswege wirkungsvoll nutzen.
- Eine schlanke aber rettende **Dokumentation** – dokumentieren Sie warum, was, wann entschieden worden ist oder auch nicht und weisen Sie auf entstehende Konsequenzen hin.

## 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! Erstellen Sie einen realistischen Plan. Dabei sollten Sie zumindest folgende Aspekte 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 2 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, dass 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, jede dieser Stellschrauben als unveränderbar hinzunehmen, 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 Ressourcenmanagement, 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 sorgfältig 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 umso mehr Änderungswünsche, je länger ein Projekt dauert. Die ursprünglichen Ziele stimmen nicht mehr mit den aktuellen Anforderungen überein und die Gegenwart überholt das Projekt. Prüfen Sie sorgfältig, ob die vorhergesehene/berechnete Projektdauer in einem vernünftigen Zeithorizont liegt.

**Kontrolle:** *Die Kontrolle haben zu wollen, ist ein ständiger Kampf! Denn der natürliche Zustand in der Natur, wie auch in der Wirtschaft und in unserem Leben heißt „außer Kontrolle“.*  
(Aus „ABENTEUER BUSINESS: Business ist Kunst“ von Ralf Nemecek und Isabella Sonntag)

#### Zeitfresser Top 4 und 5: Meetings

Hier liegt echtes Potenzial, Zeit zu sparen! 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. Empfehlenswert ist 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 aufwendige Abstimmungen und sauberes Eintippen gespart, die ihren eigentlichen Aufgaben zugutekommen.

Ausschlaggebend für ein erfolgreiches Sitzungsmanagement ist die Vor- und Nachbereitung. Ungefähr 80 Prozent aller Führungskräfte verbringen bis zu  $\frac{2}{3}$  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.



**Vera Krichel-Leiendecker**

Dipl.-Betriebswirtin, Beraterin und Trainerin für Projekt- und Prozessmanagement, Referentin der Haufe Akademie.

## Checkliste: Effiziente Meetings

### 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