

## **Prinzip Ordnung oder „verwalten Sie noch, oder organisieren Sie sich schon?“**

**Wer andere managen will, sollte zunächst bei sich selbst anfangen. Dabei ist Selbstmanagement gar nicht so schwer, wie dieses kleine ABC der Selbstorganisation für die Projektarbeit zeigt.**

Individuelle Zeitmanagement-Techniken sind Arbeitstechniken, die der Projektleiter eingesetzt kann, um seine die Zeitverwendung bewusst zu planen, zu organisieren und zu steuern. Es gibt eine Vielzahl verschiedener Techniken und Methoden – entscheidend für das Gelingen eines individuellen Zeitmanagement ist es, wie sehr man eine eigene Zeitmanagement-Kompetenz aufgebaut hat. Das bedeutet: Zeitmanagement braucht wiederholte Übung, muss zur Gewohnheit werden und wird dann schließlich zu einem Teil von einem selbst.

### **Alle Aktivitäten im Blick behalten**

Gutes Zeitmanagement beginnt mit einer Aufgaben- oder Aktivitätenliste im Rechner oder auf Papier. Die Liste ist wie der PSP im Projekt! Achten Sie darauf: Die Liste „lebt“, d. h. die Liste sollte immer aktuell gehalten werden.

### **Bewusst in den Tag starten**

Definieren Sie am Morgen eine „Stille Phase“. Damit geben Sie Ihrer Tagesplanung auch die entsprechende Bedeutung. Oder anders ausgedrückt: Zu jedem Projekt gehört auch die entsprechende Planungsruhe.

### **Check what works**

Manche Tage scheinen wie verhext zu sein: Nichts geht voran, ständig wird man gestört, erledigt Geglauhtes kommt wieder zu einem zurück etc. Jetzt ist es wichtig, sich nicht vom Frust mitreißen zu lassen, sondern sich darauf zu konzentrieren, was funktioniert.

### **Delegieren heißt: nicht aus dem Blick verlieren**

Außerdem ist es wichtig, auch den Überblick über Dinge zu behalten, die Sie delegieren. Hier könnten Sie beispielsweise den Namen der mit dieser Aufgabe zu betrauenden Person notieren. In der Projektsprache ausgedrückt: Das Arbeitspaket hat einen neuen Arbeitspaketverantwortlichen bekommen. Genau so sollten Sie delegierte Aufgaben überwachen.

### **Entscheide Dich selbst**

Wer Zeit- und Selbstmanagement gelernt hat, weiß: Man entscheidet vieles an einem Tag – der Unterschied liegt darin, ob man dies bewusst oder unbewusst tut. Nehmen Sie Ihre Zeit aktiv in die Hand und entscheiden Sie selbst, wann Sie was am besten tun.

## **Freiheitsgrade planen**

Eine alte Zeitmanagement-Regel lautet: 60 % der Arbeitszeit verplanen, 20 % für Kollegen reservieren und die letzten 20 % als Puffer nutzen. Das ist aber für viele Projektleiter zu statisch gedacht: Wie viel Zeit zu verplanen macht bei Ihnen Sinn? Definieren Sie den Freiheitsgrad, der für Ihre Projektmanagement-Tätigkeit sinnvoll ist.

## **Genuss, Abwechslung und Spaß einen Platz geben**

Zum Zeitmanagement gehört auch, Phasen der Entspannung und des Genusses einzuplanen. „Wer viel arbeiten kann, muss auch viel feiern können“, sagte mir mal ein Projektleiter. Im Projekt bieten sich an: Meilensteine am Ende einer Phase; Meilensteine zu Beginn einer Phase, Meilensteine in der Mitte einer Phase ...

## **Hinterher ist man immer besser**

Wer im Berufsleben steht und sein Zeitmanagement verbessern möchte, hat einen guten Lehrmeister: sich selbst! Reflektieren Sie doch mal, was in Ihrer Vergangenheit gut lief und was problematisch war. Im Projekt sind Meilensteine willkommene Gelegenheiten, das Zeitmanagement der Vergangenheit zu reflektieren und Verbesserungen für die Zukunft anzustreben.

## **Informiere Dich**

Fehlentscheidung über anstehende Aufgaben, die richtigen Prioritäten etc. beruhen in erster Linie darauf, dass man alle und die richtigen Informationen hat. Nehmen Sie sich daher Zeit, die richtigen Informationen zu sammeln, schlafen Sie auch über manche anstehende Entscheidung zuerst noch mal. Dann haben Sie die richtige Informationsdichte; denn im Schlaf werden relevante Informationen von unwichtigen getrennt.

## **Jammern hilft nichts**

Jeder weiß: Jammern über das, was man geplant hatte und das jetzt aber nicht mehr funktioniert, hilft nix. Projektmanagement versteht sich als eine Problemlösemethode für komplexe Vorhaben. Seien Sie also mehr ein Lösungs-Scout und weniger ein Jammerer für vertane Chancen.

## **Klausuren nutzen**

Aus meiner eigenen Projektmanager-Erfahrung weiß ich, dass viele Projektmitarbeiter zwischen Tagesgeschäft und Projektgeschäft aufgerieben werden. Dass also manchmal die Projektarbeit leidet, hängt weniger mit der fehlenden Motivation zusammen als vielmehr mit dem Druck durch das Tagesgeschäft. Ein möglicher Ausweg sind Workshops und Klausuren, an denen gezielt nur die Projektarbeit vorangetrieben wird. So können Sie sich auf die Projektaufgabe konzentrieren und die Tätigkeiten, für die Sie sonst 2-3 Wochen lang jeden Tag ein paar Stunden aufgewendet hätten, in ein bis zwei Tagen intensiven Schaffens erledigen.

## **Länge der Arbeit und Aufwand der Arbeit unterscheiden lernen**

Für manchen Mitarbeiter ist Dauer der Arbeit gleich Länge der Arbeit. Meistens ist der Aufwand aber geringer als die Dauer der Arbeit. Grund: Neben der Projektaufgabe gibt es noch zahlreiche andere Dinge zu tun. Bis wann etwas fertig ist, entspricht also nicht der Zeit, die man zur Erledigung investieren muss. Wer ineffizient arbeitet, braucht lange Zeit, um eine wenig aufwändige Arbeit zu erledigen. Wer also die Effizienz erhöht, ist schneller fertig.

## **Mia san mia**

Der Leitspruch eines großen süddeutschen Fußballklubs gilt als Ausdruck eines Lebensgefühls und eines großen Selbstbewusstseins. Überträgt man diesen Spruch in die Sprache des Zeitmanagements, dann könnte man ihn übersetzen mit: „Ich mache diesen Tag/dieses Projekt unverwechselbar“.

## **Nacharbeiter und Tagarbeiter**

Aus der Alltagserfahrung wie auch aus der Forschung wissen wir: Menschen haben unterschiedliche Bio-Rhythmen. Die einen sind „early birds“, die anderen sind „late starter“. Sie haben bestimmt auch schon bei sich selbst beobachtet, dass Sie im Laufe eines Tages Höhen und Tiefen in Ihrem Leistungsniveau haben. Nutzen Sie doch z. B. Ermüdungsphasen, um aufzustehen, etwas anderes zu tun (z. B. das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern zu suchen) und so eine innere Balance zu finden.

## **Opportunitätskosten schätzen**

Unter Opportunitätskosten versteht man in der Betriebswirtschaft die Kosten entgangener Gewinne, wenn man eine andere (Investitions-)Entscheidung getroffen hätte. Im Laufe eines Tages muss man sich immer für und damit auch gegen etwas anderes entscheiden. Wenn ich meine Zeit mit etwas anderem verbracht hätte, hätte ich dann einen größeren Nutzen erzielt?

## **Prioritäten setzen**

Setzen Sie Prioritäten. Versehen Sie jeden Tag jene Aufgaben, die Sie als besonders wichtig erachten, mit einem A-Status. Dies sollte sich jedoch im Regelfall auf maximal zwei Tätigkeiten pro Tag beschränken, sonst wird diese Priorisierung schnell hinfällig. Idee: Machen Sie neben Ihren fachlichen Aufgaben eine Management-Aufgabe pro Tag zur A-Aufgabe.

## **Qualität vor Quantität?**

Viele sagen: Lieber etwas richtig gemacht als nur „schnell-schnell“. Dieser Spruch rechtfertigt dann, dass Zeitlimits überschritten werden, Aufwände explodieren etc. – alles der Qualität wegen. Manchmal ist aber auch die geleistete Menge wichtig. Also achten Sie darauf, nicht einseitig zu werden.

## **Richtig planen**

Sie sollten nie Ihre komplette Zeit für den jeweiligen Tag verplanen, da Sie sonst bei unvorhergesehenen Ereignissen schnell in Zeitnot geraten. Versuchen Sie abzuschätzen, wie viel Zeit Sie für all diese Aufgaben benötigen werden. Alternativ können Sie sich auch ein Zeitlimit setzen, das dafür nicht überschritten werden sollte. Beachten Sie jedoch, dass eine solche Planung nicht immer identisch sein kann. Es

muss demnach regelmäßig abgeschätzt werden, welcher Zeitpuffer an den jeweiligen Tagen zur Verfügung stehen soll.

### **Stoppsignale setzen**

Solche Signale sind wichtig, um falsche Übertreibungen zu verhindern. Ein Gegenstand, ein Körperteil oder auch ein Gedanke werden mit einem festen Vorsatz verbunden: Das Bild im Raum, das für „Stopp! Keine vorschnellen Entscheidungen“ steht, oder der Gedanke „Stopp - ab 20:00 Uhr ist das Handy aus!“ sorgen für ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben.

### **Tagesabschluss**

Lassen Sie jeden Arbeitstag in Ruhe Revue passieren. Dabei genügen schon 5 Minuten, an denen Sie Ihre To-do-Liste anschließend nochmals durchgehen. Rufen Sie sich ins Gedächtnis, welche Aufgaben Sie erfolgreich abgeschlossen haben und haken Sie diese in Ihrer gedanklichen Liste ab. Rekapitulieren Sie jedoch auch Punkte, die Sie gestört haben. Möglicherweise wurden Sie häufig von Mitarbeitern und Kollegen in Ihrer Arbeit unterbrochen. Oder Sie können Ihre Tagesplanung nicht einhalten, da Sie stets mit neuen Aufgaben konfrontiert werden, die Sie erledigen müssen. Suchen Sie in solchen Fällen nach Möglichkeiten, diese Faktoren in den Griff zu bekommen.

### **Unklarheiten nachfragen**

Viel Zeit und Aufwand gehen verloren und viel Frust bei den Beteiligten entsteht, wenn an der Sache vorbeigearbeitet wird. Missverständnisse oder Unklarheiten stehen dabei am Anfang. Klar: Projekte sind Neuland und bisherige Arbeitsweisen funktionieren dann nicht immer. Also: Erst klären, lieber einmal mehr fragen und nachdenken; das erspart unnötige Doppelarbeiten oder Arbeiten an der Sache vorbei.

### **Vorbereitung**

Vorbereitung ist die halbe Miete! Eine effektive und effiziente Projektbesprechung verlangt z. B., dass alle Beteiligten auf die Themen der Agenda vorbereitet sind. Die Zeit der Vorbereitung zahlt sich meistens in einer verkürzten Besprechungsdauer und einer besseren Qualität der Entscheidungen aus. Auch Ordnung am Arbeitsplatz sowie Struktur in der Ablage schaffen bewusste und unbewusste Freiräume.

### **Wer macht was?**

Die klare Aufgabenverteilung im Projekt ist wichtig, damit jeder seinen Beitrag gezielt einbringen kann. Mein Tipp: Verteilen Sie nicht nur die Aufgaben, sondern klären Sie v. a. die Verantwortlichkeiten. Wer trägt welche Verantwortung? Wo liegen die Entscheidungsgrenzen?

### **X Menschenbild?**

Das Zeitmanagement hängt auch stark davon ab, welches Menschenbild Sie haben: Müssen Sie viel Zeit in die Führung der Mitarbeiter investieren, weil diese im Grunde eher passiv, träge und unmotiviert sind (Theorie X nach McGregor) oder sind Mitarbeiter grundsätzlich motiviert und leistungsbereit?

## **You, me and we**

Während man früher noch vom Life-Work-Balancing sprach, gehen neuere Entwicklungen mehr zu einer Dreiteilung über: Ich brauche Zeit für die Mitarbeiter, ich brauche Zeit für das gemeinsame Miteinander und ich brauche Zeit auch für mich!

## **Zeige Dich**

Gutes Zeitmanagement nutzt mir, besseres, weil reflektiertes, Zeitmanagement nutzt dem gesamten Projekt-Team, bestes Zeitmanagement nutzt allen Stakeholdern – Voraussetzung ist aber, dass alle Stakeholder diese Management-Kompetenz auch wahrnehmen. Zeigen Sie Ihr Zeitmanagement daher auch den anderen. Vielleicht wirkt es ja ansteckend.

### Bullet-Points:

- Seien Sie als Projektleiter Modell für Ihre Mitarbeiter in Sachen aktive Zeitsteuerung
- Gutes Zeitmanagement ist die bewusste individuelle Gestaltung von Arbeit und Freiräumen.
- Zeitmanagement im Projekt ist keine Geheimwissenschaft, sondern sollte transparent für alle Beteiligten sein.