



Selbstmanagement für Projektlei(d)tende

Wissen für Ihr Projektmanagement
09/2019

Wieviel Zeit haben Sie?

Wann haben Sie zuletzt jemanden sagen hören: „*Dafür habe ich ausreichend Zeit*“? Zeit zu haben ist in unseren Breitengraden oft mit geringer Produktivität assoziiert: Wer Zeit hat und diese nicht mit ausreichend Arbeit füllt, der ist nicht produktiv. Gleichzeitig sagt der Volksmund „*Gut Ding will Weile haben*“ – was also stimmt? Ist etwas dran, dass Menschen die Zeit haben, einfach gewisse Dinge nicht tun und ihrer Arbeit nicht nachkommen? Oder sind sie besonders gut organisiert und haben deshalb ausreichend Zeit? Im Projektmanagement findet sich Zeit im „magischen Dreieck“ als wichtige Bezugsgröße neben Kosten und Qualität. Haben Sie Zeitdruck leidet die Qualität, benötigen Sie für eine Aufgabe mehr Zeit als geplant, steigen die Kosten.

Ich lade Sie ein, in diesem eBook einmal selbst über Ihre Zeit nachzudenken und zu prüfen, wie Sie mit dieser Ressource umgehen. Gleichzeitig möchte ich Ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie Ihre Zeit als Projektleitender planen und sinnvoll nutzen können, auch wenn die Zeit drängt.

Herzlich, Ihr
Benjamin Rahn

Inhalt

I.	Es ist immer zu wenig Zeit	2
II.	Planung ist alles – vergessen Sie den Plan	5
III.	Ein Ausflug in die Alpen	6
IV.	Prioritäten setzen und einhalten	7
V.	Aufgabengruppen: Eisenhowers Prinzip	8
	Literatur	15

I. Es ist immer zu wenig Zeit

Wie im Projektmanagement auch, ist beim Thema Selbstmanagement zunächst einmal eine Analyse hilfreich, die mit folgenden Leitfragen beginnt:

- Wofür benötige ich viel Zeit?
- Was stiehlt mir die Zeit?
- Wann vertrödele ich Zeit?
- Gibt es Personen (Klienten/Kunden/Kollegen), für die ich überdurchschnittlich viel Zeit benötige?
- Worauf liegen meine Prioritäten?
- Welche Aufgaben kosten mich besonders viel Zeit?

Auch wenn Sie bei der Frage „*wann vertrödele ich Zeit*“ die Nase rümpfen mussten und sich dachten „*von wegen trödeln, ich komme so schon zu nichts*“ wette ich mit Ihnen, dass auch

Leitfragen helfen Ihnen dabei zu identifizieren, was Sie mit Ihrer Zeit anstellen

Oftmals vertrödeln Menschen Zeit mit dem Hinauszögern einer liebsamen Aufgabe, um die unliebsame nicht allzu bald erledigen zu müssen. Beobachten Sie Ihr Verhalten!

Sie bei einzelnen Aufgaben „trödeln“ oder sich mit anderen Dingen ablenken.

Mit diesen Fragen kommen Sie schon ein ganzes Stück weiter. Beobachten Sie Ihr Verhalten im Umgang mit der Ressource Zeit und führen Sie einmal eine Woche lang ein Zeittagebuch. Wenn Sie jetzt sagen *„Ja aber das benötigt auch wieder Zeit“* nutzen Sie eine ganz simple Tabelle in Word oder auf einem Block wie folgt:

Tätigkeit	Dauer an diesem Tag in Minuten
B	90, 60
P	30
Z	45, 30, 15
C	120, 30
Z	60, 15

Führen Sie ein Zeittagebuch in einer normalen Arbeitswoche

Kodieren Sie Ihre Tätigkeiten für die Erhebungswoche. z.B. „P“ für Protokoll erstellen, prüfen und versenden.

Nutzen Sie für die Zeiten einfach zu rechnende Messgrößen in Viertelstunden-Einheiten:

**15 Min.
30 Min.
45 Min.
60 Min.**

Mit ein wenig Vorarbeit vor dieser Woche, nimmt Ihnen diese Tabelle keine zusätzliche Zeit. Teilen Sie Ihren Tätigkeiten Kürzel zu und runden Sie die Minuten immer auf oder ab. So steht z.B. in meinem Arbeitsalltag ein „B“ für Besprechung, ein „P“ für Protokoll oder ein „C“ für Finanzen und Controlling. Spannend ist das „Z“ für Zwischengespräche oder Zwischenabstimmung. Sie werden erstaunt sein, wie viele Minuten hinter einem „Z“ in Ihrer Tabelle stehen und Sie werden noch erstaunter sein, wie lange Sie für Tätigkeiten benötigen, von denen Sie dachten *„das erledige ich mal schnell“* wie u.a. das Schreiben eines Protokolls.

Auch im Privaten kann es interessant sein, diese Erhebung einmal zu machen. Sie werden überrascht sein, wie oft „TV“ oder ähnlich passive Tätigkeiten wie „Youtuben“ auftauchen.

Fallen drei Stunden Fernsehen am Abend weg, bleibt eine Menge Zeit, oder?

II. Planung ist alles – vergessen Sie den Plan

In der Analyse haben Sie herausgefunden, wie Sie Ihre Arbeitszeit nutzen (natürlich funktioniert das auch im Privaten). Mit dieser Ausgangslage können Sie Einfluss auf

Ihre Zeit nehmen und diese planen. Es steht Ihnen natürlich frei, weiterhin Ihr Zeittagebuch zu führen – erfahrungsgemäß lassen es viele jedoch automatisch wieder sein.

Tipp: Wenn Sie annehmen, die Zeit könnte knapp werden, so planen Sie Ihre Aufgaben vom Endtermin aus rückwärts mit Zeitpolstern.

Konzentrieren Sie sich also auf Ihre Wochenplanung. Planen Sie Ihre Aufgaben ruhig großzügig mit einem Puffer. Auf diese Weise federn Sie Fehleinschätzungen ab. Denn ein Protokoll ist schnell geschrieben, das nochmalige Prüfen und inhaltliche Korrekturen benötigen jedoch auch seine Zeit. Nehmen Sie auch diesen Punkt mit großzügigem Zeitpolster in einen Wochenplan mit auf.

Seiwert (2014) schlägt drei Punkte vor, wie eine Wochenplanung aussehen kann:

1. **Terminplanung:** Tragen Sie alle anstehenden Termine mit den entsprechenden Aufgaben für die kommenden Wochen ein. So wissen Sie, was Sie

erwartet und was für die jeweiligen Termine vorbereitet werden muss. Haben Sie einen Termin mit einem Klienten, einem Kooperationspartner oder einem Kunden und müssen vorher noch Unterlagen sichten, so planen Sie ausreichend Vorbereitungszeit mit ein (etwa eine Stunde vorher).

- 2. Gehen Sie systematisch vor:** Reservieren Sie sich Termine für Aufgaben, die Sie in dieser Woche schaffen wollen und planen Sie ausreichend Zeit dafür ein. Sortieren Sie diese nach Dringlichkeit und nach Zusammenhängen. Muss vor einer Besprechung am Donnerstag in der Folge Woche ein Konzeptentwurf vorliegen, so planen Sie bereits eine Woche zuvor damit fertig zu sein. Denn zum einen müssen alle Beteiligten die Gelegenheit haben, diesen auch lesen zu können, zum anderen gehen mit einem Konzept zusätzliche Aufgaben einher, die bis dahin

Tipp: Ein Onlinekalender erinnert Sie zu der von Ihnen vorgegebenen Zeit an Termine und Aufgaben. Wichtig dabei ist, diese dann auch konsequent abzuarbeiten und nicht per Drag and Drop zu verschieben.

abgearbeitet sein müssen. Haben Sie diese nicht alle im Blick kommt Hektik auf. Eine systematische Planung können Sie u.a. in Excel machen oder Sie nutzen einen Onlinekalender der Sie wöchentlich an anstehende Aufgaben erinnert.

3. Seiwert (ebd.) schlägt drittens einen „**Ruhetag**“ vor und meint hier einen freien Tag für Familie und Freizeit bei Selbständigen oder Studierenden. Auf einen Arbeitstag übertragen, empfehle ich einen Tag in der Woche weitgehend terminfrei (oder zumindest meetingfrei) zu halten, um etwaige angestaute Aufgaben abarbeiten zu können und vor allem alles bearbeiten zu können, was die Woche über so hereinflattert. Der Donnerstag eignet sich gut dafür, denn die Woche ist bereits weit vorangeschritten und am Freitag können nicht mehr so viele Aufgaben hinzukommen.

Ein Plan ist Ihr roter Faden durch die Arbeitswoche. Kann er nicht eingehalten werden, geht die Welt nicht unter. Im Zweifelsfall dient er Ihnen als Orientierung in einer eher chaotischen Arbeitsphase.

Steht Ihre Wochenplanung und Ihre Prioritäten verschieben sich, weil plötzlich andere Themen dominant sind oder Sie auf andere Ereignisse adhoc reagieren müssen, **so ist ein Plan auch nur ein Plan!** Niemand verbietet Ihnen, diesen einfach auch wieder über Bord zu werfen und von vorne anzufangen. Denken Sie daran: Es geht um Ihr persönliches Management und erlaubt ist, was funktioniert und was vor allem Stressoren reduziert.

III. Ein Ausflug in die Alpen

Nein, ich möchte Sie nicht zu einem Ausflug in die Alpen motivieren, auch wenn es eine gute Teambuildingmaßnahme für Ihr Projektteam wäre. Seiwert (2014) nennt die **ALPEN-Methode** als zielführend, wenn man nicht sicher ist, wie Aufgaben im Hinblick auf ihre einzelnen Bausteine aufzuteilen sind.

Team bildende Maßnahmen stärken das „Wir-Gefühl“ in einem Projektteam. Sie müssen nicht gleich gemeinsam in die Alpen fahren, es reicht auch schon ein gemeinsames Mittag- oder Abendessen. Vielleicht ein Arbeitsessen in Verbindung mit einem Meeting?

- **Aufgaben** einzeln notieren und terminieren
- **Länge** einschätzen (realistisch – siehe Analyse)
- **Pufferzeiten** berücksichtigen: Verplanen Sie höchstens 50% Ihres Tages fest, um unvorhergesehene (dringliche) Aufgaben einschieben zu können.
- **Entscheidungen**: Fällen Sie klare Entscheidungen, wenn diese anstehen und planen Sie die Weiterarbeit danach (sofern notwendig).
- **Nachkontrollieren** Sie, ob Sie Ihr Soll am Ende des Tages erfüllt haben.

Nehmen Sie sich für den letzten Punkt Zeit, denn so motivieren Sie sich für die nächsten Tage, wenn Sie alles geschafft haben. Blieben Aufgaben liegen, so überdenken Sie kurz woran es lag.

Achtung:
Überanalysieren Sie nicht, wenn es nicht so geklappt hat, wie Sie es geplant hatten. Wichtig ist, dass Sie dranbleiben und sich wieder auf die Aufgaben- und Wochenplanung konzentrieren. Sie werden sich wundern, wie schnell sich Ihr Zeitmanagement zum Positiven verändert.

IV. Prioritäten setzen und einhalten

Was ist wichtig, was wichtiger und was am wichtigsten? Was ist dringend, dringlicher oder am dringlichsten?

Zunächst ist zwischen **dringlich** und **wichtig** zu unterscheiden. Ist eine Aufgabe dringlich, so bedeutet das, es gibt keinen Zeitaufschub mehr bzw. einen festgesetzten Termin mit Frist (z.B. bei Behördlichen Themen oder wenn Kollegen eine Rückmeldung benötigen, um weiterarbeiten zu können). Eine wichtige Aufgabe hingegen, ist für die Organisation oder für Ihr Projekt von Bedeutung für die Zielerreichung. Können Sie Drittmittel für Ihr Projekt oder einzelne Aufgaben akquirieren, ist dies eine wichtige Aufgabe. Sind Sie auf diese Drittmittel angewiesen, so wird die Aufgabe zudem auch dringlich, wenn Ihr Zeitplan aufgehen soll.

Dwight D. Eisenhower begründete ein Prinzip, das der Dringlichkeit des Alltags entgegenwirken soll (siehe V).

25.000 \$: Die Ivy-Lee-Methode

Eine sehr einfache, jedoch effektive Methode zur Priorisierung von Aufgaben ist die Ivy-Lee-Methode. Ich selbst nutze sie gern, denn sie funktioniert sehr gut, wenn eine Woche nicht im Voraus klar planbar ist. Diese Methode läuft in sechs einfachen Schritten ab:

1. Notieren Sie am Ende jedes Arbeitstages die sechs wichtigsten Aufgaben für den Folgetag.
2. Ordnen Sie die Aufgaben nach Priorität.
3. Beginnen Sie am nächsten Tag genau nach dieser Liste. Erst Aufgabe 1, dann 2, dann 3... und nicht mit der Aufgabe, die Ihnen am meisten Spaß macht.
4. Überprüfen Sie nochmals die Prioritäten. Haben sich diese durch die Erledigung der ersten Aufgabe verschoben?
5. Arbeiten Sie die nächsthöheren Prioritäten systematisch ab.

Ivy-Lee soll zur Zeit der Industrialisierung gelebt und seine Methoden einem Unternehmer beigebracht haben, wodurch er am Ende von diesem freiwillig 25.000 \$ erhielt.

6. Erstellen Sie eine neue Liste und beginnen Sie mit den Aufgaben, die Sie nicht geschafft haben.

Der große Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass Sie sich selbst vor Überlastung schützen. Haben Sie Ihre sechs Aufgaben bis zum Ende des Arbeitstages nicht geschafft, dürfen Sie natürlich die eine oder andere Überstunde einlegen, um Ihren Plan zu verfolgen. Entscheiden Sie selbst, wann Ende ist und arbeiten Sie mit Prioritäten.

V. Aufgabengruppen: Eisenhowers Prinzip

Zum Schluss noch eine Methodik, mit der der 34. amerikanische Präsident arbeitete. Um dem oftmals hektischen Reagieren ein Agieren voranzustellen, priorisierte er die wichtigen Aufgaben vor den Dringlichen. Bei jeder Aufgabe hat Eisenhower sich dazu diszipliniert, einzuordnen,

*„Plans are worthless,
but planning is
everything“*
(D. Eisenhower)

welche Aufgaben wichtig und welche dringlich sind. Und welche dieser Aufgabe beides ist oder beides nicht ist. Wie unter IV. beschrieben, ist eine wichtige Aufgabe jene, die ein Projekt oder allgemein ein Ziel verfolgt und voranbringt, eine dringliche Aufgabe ist mit einem Termindruck verbunden.

Nach dem Eisenhower-Prinzip ergeben sich vier Quadranten für dieses Vorgehen:

Wichtige Aufgabe, nicht dringlich	Wichtig und dringlich
Nicht wichtig, nicht dringlich	Dringlich, nicht wichtig

Kennen Sie nicht wichtige und nicht dringliche Aufgaben?

Mit Beispielen sieht das Eisenhower-Prinzip dann so aus:

	<i>Termin festlegen und selbst erledigen</i>	<i>Sofort selbst erledigen</i>
Wichtigkeit →	Aufgabe mit hoher Wichtigkeit, aber geringer Dringlichkeit: z.B. Projektstatusbericht schreiben. Nicht unbedingt dringlich, aber wichtig für die Projektevaluation.	Wichtige und gleichzeitig dringliche Aufgaben: Antrag zur Weiterförderung einer Projektleiterstelle rechtzeitig stellen
	Nicht wichtig und nicht dringliche Aufgabe: Posteingang Werbeflyer mit Aufforderung „jetzt teilnehmen“ -> Papierkorb	Nicht wichtige Aufgabe, aber dringlich: Anrufe beantworten, E-Mails bearbeiten, Unterbrechungen
	<i>nicht bearbeiten</i>	<i>Aufgabe delegieren</i>
	Dringlichkeit →	

Viele Führungskräfte glauben, den ersten Quadranten hätte Eisenhower sich sparen können. Gerade aber Mitarbeitende in Führungsverantwortung werden oft mit Themen behelligt, die nicht in ihr Aufgabengebiet fallen – Eisenhower hatte als Präsident sicher seine Gründe.

Spielen Sie einmal mit den hier vorgestellten Methoden und prüfen Sie, ob Ihnen eine davon liegt. Ich persönlich nutze die Ivy-Lee-Methode und rufe mir Eisenhowers Vorgehen ins Gedächtnis, wenn nicht alltägliche Aufgaben an mich herangetragen werden.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei Ihrem Selbstmanagement!

Literatur

Seiwert, L. (2001): Life-Leadership. Sinnvolles Selbstmanagement für ein Leben in Balance. Campus.

Jäger, R. (2007): Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken. Schmidt.

Meier, R. & Engelmeyer, E. (2009): Zeitmanagement. Grundlagen, Methoden und Techniken. Gabal.

Seiwert, L. (2014): Das 1x1 des Zeitmanagement. GU.

Sie haben Fragen rund um das Thema Projektmanagement in der sozialen Arbeit? Schreiben Sie mir gerne.

Viel Erfolg bei Ihren Projekten!



Benjamin RAHN
SozialManagement

kontakt@benjamin-rahn.de

www.projektmanagement-sozialarbeit.de