



HOCHSCHULE
FÜR ANGEWANDTE
WISSENSCHAFTEN
MÜNCHEN

Projektmanagement Zeitmanagement

Inhalt

Was ist Projektmanagement / Zeitmanagement

Ziel definieren

Aufteilen in Arbeitspakete

Der Terminkalender

Der Projektplan(er)

Hinweise für das persönliche Zeitmanagement

Zeitdiebe ermitteln

schriftlich planen / Notizbuch führen

persönliche ToDo-Liste führen

Tagespläne / Leistungskurve / Ruhezeiten



Was ist Projektmanagement / Zeitmanagement

Projektmanagement und Zeitmanagement sind letztlich zwei Begriffe für das Gleiche.

Zeitmanagement ist das Kernstück jeglicher Arbeitsmethodik

Beginnen Sie damit heute!
Heute ist der erste Tag vom Rest Ihres Lebens!

Literatur: Prof. Dr. Lothar J. Seifert - Das 1x1 des Zeit-Managements



Ziel definieren

- das zu erreichende Ziel / die Aufgabe / das Projekt definieren
 - was soll wann erreicht werden / erledigt sein ?
 - welche Informationen dazu liegen vor ?
 - welche Informationen werden noch benötigt ?
 - eventuell festlegen was nicht Ziel ist
-
- welche Expertisen werden benötigt ?
 - können wir / kann ich - das leisten ?
 - wer kann das Leisten?
 - wer wird benötigt?

Das Ziel / die Aufgabe / das Projekt muss eindeutig definiert sein.



Ziel definieren

Negativbeispiele:

Flughafen BER, Airbus A400M, Elbphilharmonie

Hier gab es tolle Ideen, einen schnellen Umsetzungswillen, schnelle Kostenfeststellung, schnelle Auftragsvergabe, ...

Aber,

- Definition des Projektumfanges nach Kosten- und Terminfestsetzung
- nachträgliche Änderungen des Projektinhaltes
- dadurch falsche Personalentscheidungen
- dadurch permanente Kostenerhöhungen
- dadurch permanenten Finanz- und Personalmangel



Ziel definieren

Positivbeispiele:

Allianz Arena, Luise-Kieselbach-Tunnel, Olympische Spiele 2012 London, Werftaufenthalte von Schiffen, Wartungsaufenthalte von Flugzeugen, mit den gemeinsamen Merkmalen,

- dass vor dem Projektabschluss die Projektaufgabe eindeutig definiert war, die wesentlichen Arbeitspakete waren bereits benannt
- dass eine Abstimmung bezüglich des Rahmenterminplans vor dem Projektabschluss gab
- dass eine Risikobetrachtung vorlag (Olympische Spiele London, Werftaufenthalte, Wartungsaufenthalte)
- dass es über Zeit und Kosten Verhandlungen gab, jedoch keine politisch oder anderweitig motivierte Vorgaben
- nach Projektstart keine Änderungen mehr vorgenommen wurden



Aufteilen in Arbeitspakete

Nachdem das Projekt eindeutig definiert ist wird es in einzelne Arbeitspakete aufgeteilt.

Zu jedem einzelnen Arbeitspaket wird die erforderliche Expertise festgestellt.

Es wird der erforderliche Zeitaufwand für die Abarbeitung des Arbeitspaketes ermittelt - in Arbeitsstunden.

Es wird die erforderliche Reihenfolge der Arbeitspakete festgelegt.

Es erfolgt noch keine Terminfestlegung!



Aufteilen in Arbeitspakete

Beispiel: Echtes französisches Baguette backen

1. Vorteig mischen (10 Minuten)
2. 22 Stunden bei Raumtemperatur ruhen
3. Vorteig, Mehl und Wasser kneten (5 Minuten)
4. 30 Minuten ruhen lassen
5. Hefe und Salz hinzugeben und kneten (5 Minuten)
6. 30 Minuten ruhen lassen, danach falten
7. 30 Minuten ruhen lassen, danach falten
8. 30 Minuten ruhen lassen, danach falten
9. 24 Stunden im Kühlschrank ruhen, danach falten
10. 24 Stunden im Kühlschrank ruhen
11. falten, danach 1 Stunde bei Raumtemperatur ruhen
12. drei Teiglinge abstechen und in Baguette formen
13. bei 250 °C 25 Minuten backen
14. mindestens 30 Minuten abkühlen lassen



Aufteilen in Arbeitspakete

Aus dem gewählten Beispiel lässt sich nun für einen definierten Zieltermin, zu dem die Baguette benötigt werden, die einzelnen Termine für die Durchführung der Arbeitspakete benennen.

Wird eines der Arbeitspakete verspätet durchgeführt, verschiebt sich der Endtermin.

Ein vorzeitiges Bearbeiten der einzelnen Arbeitspakete führt zu einem mangelhaften Endergebnis. Gleiches gilt für das Umtauschen von Arbeitspaketen.

Die einzelnen Arbeitspakete sind demnach in der nun definierten Abfolge einzuhalten und den zugeordneten Zeitpunkten zu bearbeiten.

Wird sich nicht an den Plan gehalten, gibt es keine Baguette, gibt es schlechte Laune zum Essen.

Es wird so etwas wie einen Wecker benötigt, der rechtzeitig an die Abarbeitung der einzelnen Arbeitspakete erinnert, der auch die benötigte Zeit freihält.



Aufteilen in Arbeitspakete

Anmerkungen für größere Projekte als Baguette backen:

- Die Arbeitspakete können in dieser Eindeutigkeit oftmals nicht bestimmt werden. Das wird durch einen Sicherheitsfaktor (1,5 ... 2) für den benötigten Zeitraum berücksichtigt.
Bei der Zeitdefinition von Experten ist dieser Zuschlag oft schon enthalten.
- Die Zeitaufwand müssen realistisch geplant sein!
- Für die Definition der Arbeitspakete ist Expertise erforderlich.
- Letztlich ist nur derjenige in der Lage das jeweilige Arbeitspaket zu definieren, der über die entsprechende Expertise verfügt.
- Das Erstellen des Projektplans ist eine Teamaufgabe für die beteiligten bzw. erforderlichen Experten.
- Das Erstellen eines Projektplans deckt Zielkonflikte auf.
- Zielkonflikte müssen benannt und kommuniziert werden.
- Zielkonflikte müssen aufgelöst werden, sonst scheitert das Projekt.
- Arbeitspakete dürfen nur dann übernommen werden, wenn der Bearbeiter über hinreichende Expertise verfügt.



Der Terminkalender

Die Problemlösung für den erforderlichen Wecker, der rechtzeitig an die Abarbeitung der einzelnen Arbeitspakete erinnert, ist der persönliche Terminkalender.

- Der Terminkalender wird von jedem persönlich geführt.
- In dem persönlichen Terminkalender befinden sich alle (!!! ALLE !!!) Termine. Also: Weihnachten, Ramadan, Omas Geburtstag, ..., Ruhezeit nach der Party, Lernzeit für ME1, ... , alles wozu Zeit benötigt wird.
- Im Terminkalender muss erkennbar sein wann man freie Zeit hat!
- Fehlt in dem Terminkalender ein Termineintrag ist das Zeitmanagement gestört, werden Termine nicht eingehalten.
- Eintragungen in den Terminkalender eines „anderen“ werden nur nach Absprache durchgeführt.
- Die heute übliche Vorgehensweise, das Setzen von Terminen durch die Kalenderfunktion ist Unhöflich (geringes, jedoch moralisches Vergehen) und führt zu Terminkonflikten mit der Folge der Störung des Zeitmanagements.



Der Projektplan(er)

Es gibt immer das Arbeitspaket „Projektplaner“. Dafür ist kontinuierlich Arbeitszeit in der Planung zu berücksichtigen.

Durch die Konsultierung der persönlichen Terminkalender werden die einzelnen Experten die Fertigstellungstermine der jeweiligen Arbeitspakete benennen können.

Diese Fertigstellungstermine werden in einem Projektplan zusammengefasst und entsprechend der ermittelten Abfolgen in den Arbeitspaketen verknüpft.

Hierzu verwendet man eine Projektplan-Software.

Tabellenkalkulationsprogramme (Excel, Numbers, OfficeLibre, ...) sind dazu nicht geeignet.

Durch die Arbeitspakete ergeben sich ToDo-Listen, welche Personen und Abgabe-Terminen zugeordnet sind.

Die ToDo-Listen sind Grundlage der regelmäßigen Projektbesprechungen und den Rücksprachen mit dem Projektauftraggeber, Teamleitung, Führungsebene, ...



Der Projektplan(er) - Regeln

- Mit der Übernahme eines Arbeitspaketes ergibt sich eine „Bringschuld“ zur kontinuierlichen Kommunikation über das übernommene Arbeitspaket.
- Es wird immer einen Auftraggeber, eine Teamleitung, ... einen Projektpartner geben.
- Mit diesen ist kontinuierlich über den Projektfortschritt zu kommunizieren. Bestenfalls ist dies eine regelmäßige, etwa 14tägige, persönliche Rücksprache.
- Kann ein Arbeitspaket nicht abgearbeitet werden - warum auch immer - oder verzögert es sich, ist das sofort auch außerhalb der Rücksprachen zu kommunizieren!
- Terminverschiebungen sind unverzüglich im Projektplan einzuarbeiten.
- Betroffene Folge-Arbeitspakete sind in die Kommunikation einzubinden!
- Betroffene Folge-Arbeitspakete arbeiten unverzüglich die Terminverzögerung in ihre persönlichen Terminkalender ein und geben unverzüglich eine Rückmeldung zur neuen Terminsituation.
- Der Projektplaner veröffentlicht zeitnah den überarbeiteten Projektplan.



Der Projektplan(er) - Regeln

Nichteinhaltung dieser Regeln führt zum Scheitern des Projektes!

Verantwortlich für das Scheitern von Projekten sind jene Beteiligte welche

- keinen persönlichen Terminkalender führen
- Termine zusagen welche sie dann nicht halten
- ihren Zeitverzug nicht kommunizieren
- für die Einhaltung ihrer Zusagen die für die Zusage getroffenen Bedingungen nicht kommunizieren, nicht einfordern, ...
- das Arbeitspaket aufgrund fehlender Expertise nicht bearbeiten können
- Rücksprachen nicht wahrnehmen

Für das Scheitern von Projekten sind einzelne, manchmal mehrere Beteiligte des Bearbeitungsteams und/oder der Beauftragung/ Aufsicht verantwortlich.

Selten ist für das Scheitern eines Projekts derjenige Verantwortlich der den Projektplan führt - er wird aber i.d.R. für das Scheitern zur Verantwortung gezogen.



Hinweise für das persönliche Zeitmanagement

- die Zeit nutzen
- Zeitdiebe ermitteln
 - eMails, Chat, Handy, ... nicht permanent im Auge behalten
- Ziele definieren
- schriftlich planen
- Notizbuch führen
- Tagespläne verwenden
- Prioritäten setzen
- Leistungskurve beachten
- Ruhezeiten einplanen
- persönliche ToDo-Liste führen
- konsequent bleiben



Zeitdiebe ermitteln

Ermitteln der Störer welche von der, im Terminkalender eingetragenen Tätigkeit abhalten

- 24(h)/7(Tage)-Verfügbarkeit führt zum Scheitern der Projekte
- einführen von Zeitfenstern zum Telefonieren, abarbeiten von eMails, Chats, Rücksprachen, etc.
- Termine vereinbaren und einhalten
- eine Tätigkeit mit 100%iger Konzentration auf diese Tätigkeit abarbeiten
- eMails abarbeiten, nicht liegen lassen - z.B. wenn verfügbare Zeitfenster kleiner als eine bestimmte Zeit sind
- Telefonnotizen
- Inhalte aus eMail, Chat, Telefonat in ToDo-Liste übernehmen und einen Termin geben



schriftlich planen / Notizbuch führen

Planungen, Gedanken, Telefonnotizen, Besprechungsnotizen, ...
zunächst handschriftlich in einem Notizbuch sammeln.

- Optimal ist ein gebundenes Notizbuch oder zumindest ein Heft
- in Ziffern 1
 - darin werden zwangsweise in zeitlicher Abfolge die Notizen eingetragen
 - eigenhändig Niedergeschriebenes bleibt besser in Erinnerung
 - unser Gedächtnis orientiert sich an der zeitlichen Abfolge von Ereignissen
- Optimal ist ebenso ein Zeitplan-Ringbuch, wenn dieses entsprechend des Zeitplaner-Systems genutzt wird.
- Ein Ringbuch ist suboptimal, da man hier Gefahr läuft die zeitliche Abfolge durch eine andere, zwar logische Abfolge zu ersetzen - zu früh die Dinge in „Schubladen“ ablegt.
- Ungeeignet sind alle Systeme bei denen das Niedergeschriebene nicht dauerhaft in seiner zeitlichen Abfolge erhalten bleibt.
- Ungeeignet ist ebenso alles was vorzeitig zum Verschwinden des Niedergeschriebenen führt - lose Blätter, etc.



persönliche ToDo-Liste

Das im Notizbuch handschriftlich Niedergeschriebene wird in eine persönliche, optimal wiederum handschriftliche, ToDo-Liste mit Zieltermin überführt und natürlich auch in die betroffenen Projektplanungen übernommen.

Die persönliche ToDo-Liste wird mindestens wöchentlich, Anfang oder Ende, besser täglich neu erstellt.

Die ToDo-Liste enthält die Bereiche

- heute - mit dem zugehörigen Tages(termin)plan
- morgen
- diese Woche
- nächste Woche
- diesen Monat
- nächsten Monat

und liegt als loses Blatt im Notizbuch an jener Stelle an der der nächste Eintrag erfolgen wird.



Tagespläne / Leistungskurve / Ruhezeiten

Aus den Termineinträgen, der ToDo-Liste und den Projektplänen ergibt sich der für den jeweiligen Tag der erforderliche Arbeitsinhalt, das Tagespensum und im weiteren der Tages(termin)plan.

Kann das Tagespensum nicht abgearbeitet werden, liegt ein Planungsfehler vor und/oder es gibt zu viele Zeiträuber.

Über den Tag verteilt gibt es leistungsstärkere Phasen und leistungsschwächere Phasen. Diese so nutzen, dass diese Zeiträume mit entsprechenden Tätigkeiten gefüllt sind.

Das fehlen von Ruhezeiten führt längerfristig zur dauerhaft leistungsschwachen Phase.

