

3 Die Rolle des Projektleiters und Projektleitung

Als **Projektverantwortlicher** sollten Sie

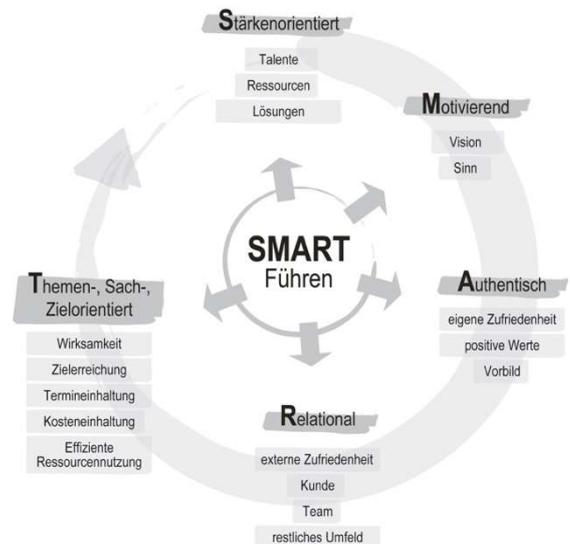
- Freude an Verantwortung (nicht an Risiken)
- Freude bei der Koordination (nicht bei der Arbeit)

haben, als **Vorgesetzter** sollten Sie

- natürliche Autorität,
- Fähigkeit zur Motivation

haben oder als **Sachbearbeiter**

- gute Auffassungsgabe, (keine extreme Sachkenntnis)



Der Projektleiter muss in mehreren fachlichen und menschlichen Aspekten überzeugen. Er ist nicht nur Sachbearbeiter, sondern hat Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern und gegenüber der Firma und gegenüber den Stakeholdern.

Zunächst muss der Projektleiter gewillt sein, Verantwortung zu übernehmen. Er muss koordinieren können und für optimale Arbeitsvoraussetzungen sorgen. Als Arbeitskraft ist er nicht gefragt. Die Arbeit am Detail verhindert die Sicht auf die Gesamtzusammenhänge.

Als Vorgesetzter muss er in der Lage sein, seine Anweisungen durchzusetzen. Hier ist nicht an die Gefahr einer Arbeitsverweigerung gedacht (die gibt es nur sehr selten), sondern an die Fähigkeit zu höchster Leistung zu motivieren. Dies wird nur erreicht, wenn die Mitarbeiter gern und gut arbeiten.

Als Sachbearbeiter muss er nicht durch Kenntnisse brillieren, sondern durch rasche Auffassungsgabe. Er muss schnell einen Überblick über die Zusammenhänge bekommen, um dann Details delegieren zu können.

Hat der Projektleiter zu wenig von dem Problem verstanden, wird er seine Sachbearbeiter in die falsche Richtung schicken und somit deren effizienten Einsatz gefährden.

Nachfolgend eine weitere Definition, wie sie in der einschlägigen Literatur zu finden ist.

"Laut Greer (1992) umfasst die Rolle eines Projektleiters drei Hauptaktivitäten:

- **Planen** - Konzeption des Gesamtprojektes und Organisation aller Projekttereignisse
- **Agieren** - jedes einzelne Ereignis zum geplanten Zeitpunkt starten zu lassen.
- **Intervenieren** - beobachten, wann die Dinge nicht wie geplant laufen, dann Maßnahmen ergreifen, um die Dinge wieder auf Kurs zu bringen.

Die erfolgreichsten Projektmanager sind in der Regel demokratisch in ihrem Führungsstil, verwenden aber je nach den Umständen, unter denen sie sich befinden, den gewünschten Stil. (Anderson et al., 1987; Frame, 1987). Der demokratische Leiter trifft Entscheidungen auf der Grundlage von Diskussionen und Konsultationen mit den Teammitgliedern, die mit dem Projekt in Verbindung stehen."

Von der Aufzählung, was er/sie tun sollte, lassen sich die wichtigsten Kompetenzen ableiten:

- Zugriff auf alle projektrelevanten Daten (Budgets, Stundensätze, Mitarbeiterdaten zu Erfahrung und Ausbildung)
- Weisungs- und Kontrollbefugnis gegenüber Projektmitarbeiter und Lieferanten – und zwar auf direktem Weg
- Unterschriftsbefugnis im Rahmen des Projektes
- Befugnis, im Rahmen des Projektes Ressourcen zu mobilisieren, Spesen zu bewilligen, etc.
- Die Kompetenz, über die Verrechnung von Ressourcen zu entscheiden

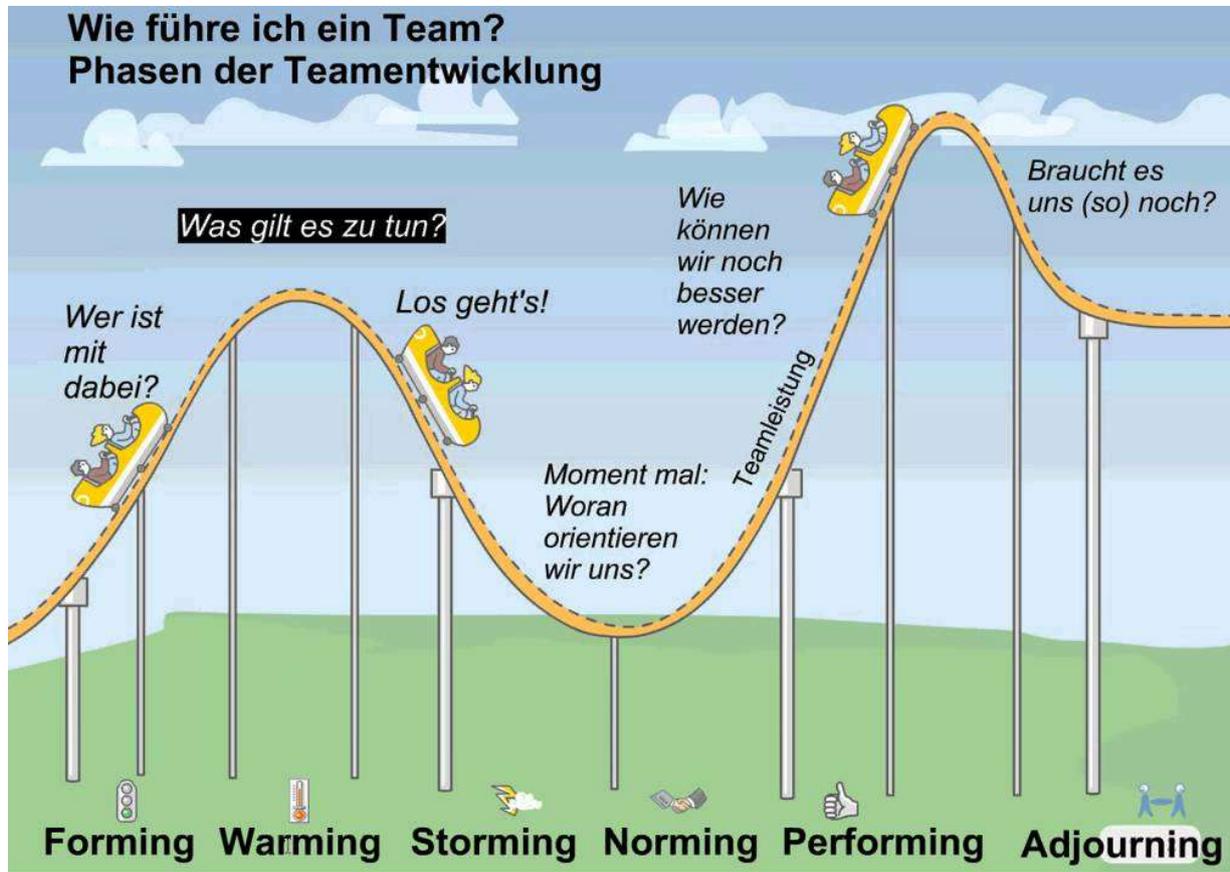
Daraus ergeben sich die Fähigkeiten, die es zu einem erfolgreichen Projektleiter braucht.

Fähigkeiten	Kompetenzen
Leadership	Richtung weisen Ziele definieren Team auf Ziel ausrichten Delegieren Entscheidungen treffen
Fachkenntnisse	Die benutzte Technologie verstehen Technologiemanagement Mit den Technikern kommunizieren Bei der Problemlösung assistieren
Human Skills	Teambildung Motivation Konfliktlösung Auf allen Stufen kommunizieren können Team-Geist pflegen
Administratives	Offerten und Projektplanung erstellen Verhandeln über Ressourcen (Preise, Mengen) Prozeduren konzeptionell bestimmen und aufsetzen Projektkontrollsystem einführen und unterhalten Personaleinsätze planen
Organisation	Multifunktionale Teams aufbauen Mit dem Management zusammenarbeiten Organisationsstrukturen und -schnittstellen verstehen Effiziente Projektorganisation aufbauen
Unternehmerisches Denken	Erreichen der betriebswirtschaftlichen Ziele Neue Unternehmenszweige eröffnen

Aber zum Erfolg trägt natürlich nicht nur der Projektleiter bei, sondern alle Beteiligten, mit anderen Worten Projektarbeit ist Arbeiten im Team.

3.1 Teambildung

Dabei spielt zu Beginn die Bildung eines Teams eine entscheidende Rolle. Durch Studien wurde herausgefunden, dass sich der Teambildungs-Prozess nach festen Regeln abspielt. Diese werden wie folgt benannt.



Forming (+Warming)	In der ersten Phase der Gruppenentwicklung werden Fronten, Untergruppen und Unterführer gebildet. Alle Gruppenmitglieder sind ängstlich und haltlos, da sich noch keine festen Strukturen gebildet haben. Die Tendenz der Gruppenmitglieder sich an 'hervortretende Gruppenmitglieder' anzuschliessen, ist gross.
Storming	Nach der ängstlichen Phase treten vor dem Übergang in die Normierungsphase Machtkämpfe auf. Manchmal haben zwei Unterführer in der Formierungsphase die Leitung von Teilgruppen übernommen oder es entsteht ein Machtkampf zwischen einem schwachen Projektleiter und einem starken Gruppenmitglied.
Norming	Danach kommt eine Phase der Normierung. Die Machtverhältnisse sind klar, die Trägheit siegt über die Kampflust. Verhaltensweisen spielen sich ein.
Performing	Die Energie ist jetzt für die eigentliche Arbeit verfügbar.
Adjourning	Die (Projekt-)Gruppe löst sich (organisiert) wieder auf (und kehrt z.B. wieder an den alten Arbeitsplatz zurück).

Gruppen haben gegenüber der Einzelarbeit Vor und Nachteile. Aufgabe des Projektleiters ist es, alle Aktivitäten in der Gruppe so zu lenken, dass die Vorteile genutzt werden, die Nachteile aber in vertretbaren Grenzen bleiben.

Vorteile bei der Gruppenarbeit sind die Masse an Wissen, die sich über die Mitarbeiter addiert. Oft muss eine Einzelperson lange an einem Problem arbeiten, das ein anderer schon gelöst hat. Damit

das funktioniert, muss Person A fragen und Person B antworten. Beides ist nicht selbstverständlich! Person A kann das Gefühl haben, dass das eine dumme Frage ist. Vielleicht traut er sich einfach nicht, in der grossen Gruppe zu sprechen. Person B muss bereit sein, seinen Vorteil zu teilen. Er könnte sich auch blamieren, wenn seine Antwort doch nicht richtig ist. Wie verhält der Projektleiter sich nun in den Teamphasen optimal?

Forming	Hier hat der Projektleiter die Chance, die Leitung zu übernehmen. Bildet sich hier ein Unter- oder Gegengruppenführer, wird der Projektleiter es schwer haben, seine Autorität zurückzuerlangen.
Storming	Dies ist die letzte Möglichkeit des Projektleiters, seine Autorität zu zeigen. Dies sollte er mit einer natürlichen Authentizität tun und seine Leitungsrolle festigen.
Norming	Der Projektleiter gibt nun die Struktur vor und wird zum "Coach".
Performing	Der Projektleiter kann seine Aufgaben delegieren.
Adjourning	Der Projektleiter behält die Verantwortung bis jedes Teammitglied "übergeben" wurde.

In offenen Diskussionen können Synergien auftreten, die weit über die Summe des Wissens hinausgehen. Durch verblüffende Querfragen können Wege geöffnet werden, an die der Experte all eine nie denken würde. Die Gruppe kann Kreativität steigern.

Wissensaustausch, wie in Workshops beispielsweise, kann den Wissensfluss der Experten beschleunigen.

Nachteile sind hauptsächlich Blockierungen aus zwischenmenschlichen Gründen. Konkurrenzdenken kann destruktiv sein. Die Verbindung von Aufgaben mit verantwortlichen Personen fördert deren Motivation, führt aber bei Misserfolgen zu Problemen des Verantwortlichen. Die Angst davor kann dazu führen, dass sich Personen mit ihren Problemen abschotten. Die positiven Einflüsse der Gruppe werden neutralisiert.

3.2 Soziales Faulenzen (social loafing)

Der Begriff Soziales Faulenzen (engl. **social loafing**) beschreibt ein sozialpsychologisch relevantes Phänomen in einer Gruppe. Sobald Individuen im Kollektiv mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und dabei ihre Einzelleistung nicht bekannt wird, reduziert sich ihre physiologische Anspannung. https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Faulenzen

Zum Beispiel gibt es Soziales Faulenzen bei Ruderern, nicht aber bei Schwimmstaffeln, denn dort sind die Zeiten der einzelnen Schwimmer immer noch sichtbar.



3.3 Effektive Sitzungen

Was sollten Sie zu Teambesprechungen wissen? Anhand gängiger Fragen finden Sie hier Infos, wo für Teammeetings sinnvoll sind, wie perfekte Teambesprechungen ablaufen, wie Sie sie planen können und vieles mehr. Schlechte Erfahrungen mit Teambesprechungen hat so ziemlich jeder schon gemacht. Insofern hat zum Glück auch jede Idee, was er anders machen würde und welche "Fallen" es zu vermeiden gilt. Dass wir dennoch ab und zu hineinfallen, sei verziehen - Hauptsache, wir verbessern uns!

Warum sind Teambesprechungen wichtig?

Teambesprechungen sind ein wichtiges Steuerungselement in einem Unternehmen, da sie dafür sorgen, dass die Teams die Ziele nicht aus den Augen verlieren und Abstimmungsprozesse untereinander erfolgen können. Das Ziel einer Teambesprechung ist es also, dass die Maßnahmen, an denen die unterschiedlichen Mitarbeiter arbeiten, sauber und konfliktfrei ineinander greifen - im Rahmen einer Teamsitzung können Schnittstellen geklärt und Zeitpläne abgestimmt werden. Doch nicht nur für direkte Abstimmungsprozesse sind Teammeetings sinnvoll, sie können zudem genutzt werden, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse am Laufen zu halten oder um neue Ideen und Produkte zu entwickeln. Zudem sind sie wichtig für die Teamkultur und das schnelle Ausräumen und Beseitigen von Missverständnissen, Konflikten und Gerüchten. Perfekte Teambesprechungen bringen also viele Vorteile!

3.3.1 Was sind typische Fallen bei Teambesprechungen?

Manchmal haben Meetings die Tendenz aus dem Ruder zu laufen. Sie sind ineffizient, produzieren Kosten, Langeweile und Frustration. Hierfür kann es ganz verschiedene Gründe geben. Hier ein paar Beispiele:

- Die Teamsitzung hat weder eine klare Zeit- noch Inhaltsstruktur.
- Mitarbeiter wie Führungskräfte nutzen die Meetings als Bühne zur Selbstdarstellung.
- Alles ist im Prinzip schon entschieden und wird nur scheinbar diskutiert.
- Andere Meinungen und Ideen zählen nicht.
- Es wird nur viel diskutiert, aber keine Entscheidungen getroffen.
- Eine Visualisierung fehlt.
- Die Dokumentation fehlt.
- Es werden Entscheidungen getroffen, die nicht umgesetzt werden.
- Mitarbeiter können beim Thema nicht mitreden.

Trifft einer der Punkte auf Ihre Meetings zu? Dann fangen Sie an, umzusteuern und die Besprechungskultur Ihrer Teambesprechungen und Meetings zu ändern! Sie werden schnell die Verbesserungen wahrnehmen.

3.3.2 Tipps & Regeln für gute Teambesprechungen

Aus den beschriebenen "Fallen" und Beobachtungen ergeben sich folgende 10 Tipps und Regeln für effiziente Teammeetings, die Sie bei der Vorbereitung und Planung der Teambesprechung im Blick haben können:

1. Führen Sie Ihre Teambesprechung regelmäßig zu vorher festgelegten Terminen durch, z.B. jeden zweiten Mittwoch um 10 Uhr. Dieser Termin hat gegenüber anderen Terminen **Priorität!** Geben Sie Ihrem Meeting zudem eine **klare Zeitbegrenzung**. Gerade bei Teamsitzungen in kurzen regelmäßigen Abständen reichen meist 30 - 60 Minuten aus. Wichtig: Beginnen Sie pünktlich – egal, ob alle da sind oder nicht, und enden Sie spätestens zur angegebenen Zeit!
2. **Stimmen Sie vorher eine Agenda ab**, fertigen Sie eine Themenliste an und fordern Sie vorbereitete Mitarbeiter, die Ihnen schon vorher ihre Themen für die Teambesprechung einreichen.
3. Auf der Teambesprechung werden die Punkte besprochen, **die alle Teilnehmenden angehen**. Ggf. teilen Sie das Meeting auf Themen und Teilnehmende auf!
4. Grundsätzlich ist bei dem Traktandum „Sonstiges“ (dt. Tagesordnungspunkt - TOP, engl. Agenda) Vorsicht geboten. Im Punkt „Sonstiges“ sammeln sich häufig eine Vielzahl von Punkten und da sie vorab nicht bekannt sind, entziehen sie sich der Planbarkeit. So kommt es, dass dieser Tagungsordnungspunkt gerne mehr Zeit frisst, als alle anderen Punkte vorab. „Sonstiges“ ist zudem die Einladung für alle, die sich vorab keine Gedanken machen und dieses auch anderen nicht ermöglichen wollen. D.h. hier diskutieren dann alle nur aus dem „Bauch heraus“. Das kostet Zeit und führt häufig zu Fehlentscheidungen, die später überdacht werden müssen, und zu Stress.

5. Durchaus vielversprechend: **Meetings im Stehen**, v. a. bei kurzen Meetings und schnellen Abstimmungsprozessen, können mehr Energie enthalten, sind durch den schnellen Austausch häufig dynamischer und dadurch ggfs. produktiver. Allerdings ist ein schneller Austausch nicht für jeden Mitarbeiter etwas: Bei schnellen Meetings fühlen sich v. a. die Proaktiven angesprochen, während die Reaktiven, die zunächst über das Gesagte nachdenken und es tiefer durchdringen wollen, weniger Möglichkeiten haben, sich einzubringen. Also gut abwägen und die Methode der Meetings im Stehen gezielt einsetzen bzw. bewusst ausprobieren. Was häufig Wunder wirkt: Längere Teambesprechungen in mehrere Phasen teilen, wovon eine (oder mehr) dann im Stehen stattfindet und für Bewegung und Perspektivwechsel sorgt.
6. **Klare, strukturierte Moderation**. Dabei kann sowohl die Führungskraft wie einer der Teilnehmenden der Moderator sein. Wichtig ist, dass beide immer die garantierten Energiegeber für die Teambesprechung sind.
7. Übrigens: Der Moderator regelt auch, dass persönliche, nicht sachbezogene Diskussionen an einer anderen Stelle und nicht im Teammeeting stattfinden! Dies ist eine wichtige Regel für Teambesprechungen. Ggf. moderiert er diese Diskussion dann auch.
8. **Visualisierung** der Tagesordnung und Dokumentation der Ergebnisse in Form eines Protokolls. Die Visualisierung sorgt für Orientierung/Sicherheit und die **Dokumentation der Ergebnisse** schützt vor „Vergesslichkeit“, schafft Transparenz und ermöglicht eine gute Ergebniskontrolle.
9. Lebende Besprechungsregeln festlegen. **Besprechungsregeln, also Regeln der Teamsitzung**, sind notwendig. Nicht immer müssen sie jedoch von der Führungskraft als „Verwaltungsakt“ vorgegeben werden. Und in manchen Gruppen sind Regeln wie „nicht dazwischenreden“ eh selbstverständlich. Hilfreich ist ein Plakat, auf dem jeder Teilnehmende Regeln für die Besprechung dann notieren kann, wenn sie anfallen. "Lebend" heißt dabei: Es kann immer wieder etwas notiert oder auch gestrichen werden (weil es inzwischen gelebt wird).
10. **Aktivierende Fragen nutzen**, statt Agenda-Punkte abarbeiten oder Vorschläge referieren. Wenn Sie fragen „wie können wir X lösen“ oder „was können wir tun um Y zu vermeiden“, erreichen Sie bei den Teilnehmenden der Teambesprechung Beteiligung und Interesse.
11. Regelmäßig überprüfen, ob die Teambesprechung in dieser Form noch zielführend ist und ggf. ändern! Routinen sind nicht immer sinnvoll und manchmal sogar kontraproduktiv. Daher bei sich selbst und bei den Teilnehmenden regelmäßig prüfen, ob das Ziel des Meetings noch erreicht wird oder ob es ein Treffen um des Treffens Willen geworden ist.

(Quelle: <https://www.coniunctum.de/>)

3.3.3 Checkliste zur Sitzungsvorbereitung

Checkliste zur Sitzungsvorbereitung

Arbeitsschritte	Einzelheiten
1. Definition des Besprechungszieles	<ul style="list-style-type: none"> - Was soll ich? - Was soll herauskommen? - Was wollen die Teilnehmer? - Um welche Art von Sitzung handelt es sich?
2. Abklärung der Verantwortlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Wer beruft die Sitzung ein? - Wer trifft welche Vorbereitungen? - Wer leitet die Sitzung?
3. Formulierung des Sitzungsthemas	<ul style="list-style-type: none"> - Was ist der Inhalt der Sitzung? - Welches sind die Teilinhalte? - Ist das Sitzungsthema dem Inhalt angepasst? - Ist die Formulierung des Sitzungsthemas tatsächlich wertneutral?
4. Teilnehmer der Sitzung	<ul style="list-style-type: none"> - Wer muss unbedingt, womöglich, eventuell teilnehmen? - Wer muss (nur) informiert werden? - Wer darf unter keinen Umständen teilnehmen? - Können sich die Teilnehmer vertreten lassen? - Wie gross ist die Teilnehmergruppe?
5. Sitzungsort	<ul style="list-style-type: none"> - Wo findet die Sitzung statt? (Beachtung von Anfahrtsmöglichkeiten, Lage, Sitzungsraum etc.) - Sind Nebenräume erforderlich? - Werden Zimmer benötigt? - Wer reserviert?

Arbeitsschritte	Einzelheiten
6. Termin	<ul style="list-style-type: none"> - Drängt das Problem? - Wann sind die Teilnehmer verfügbar? - Welches sind die terminlich kollidierenden Anlässe? - Wie lange dauert die Sitzung voraussichtlich? - Wie sind die Anfahrtswege?
7. Einladung	<ul style="list-style-type: none"> - Mündlich? Telefonisch? Schriftlich? E-Mail? - Sind Rückantworten erforderlich? - Müssen Traktanden, Arbeitspapiere und Vorausdokumentationen (vgl. Programm, Teilnehmerliste, Stadtplan etc.) beigelegt werden? - Wann soll die Einladung den Empfänger erreichen?
8. Bereitstellung von Sitzungshilfsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Welche (vgl. Namenskarten, Audio und/oder visuelle Hilfsmittel usw.)? - Wer ist für die Beschaffung verantwortlich? - Wer für die Bedienung?
9. Vorbereiten der Raum- und Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Ist in Bezug auf den Raum alles klar (vgl. Wände, Vorhänge, Sitzordnung, Beleuchtung usw.)? - Zwischenverpflegung ja oder nein? - Sitzungssekretariat ja oder nein? - Dokumentation?
10. Bestimmen des Protokollführers	<ul style="list-style-type: none"> - Wer führt das Protokoll? - Wer unterrichtet wann den Protokollführer? - Welche Art von Protokoll soll geführt werden und bis wann?

Arbeitsschritte	Einzelheiten
11. Vertiefung der Materie	<ul style="list-style-type: none"> - Wie soll die Sitzung inhaltlich und zeitlich ablaufen? Studium der Traktanden. - Ist ein Gesprächsleitfaden angezeigt? - Sind alle Besprechungsunterlagen geordnet beieinander? - Wie ist die Sitzung zu eröffnen? - Wie sind die einzelnen persönlichen Beiträge aufzubauen? - Müssen Begriffe zum Voraus geklärt werden? - Über welche Informationen verfüge ich und über welche verfüge ich nicht? - Welche Informationen muss ich noch einholen? - Über welche Informationen verfügen meine Gesprächspartner? - Welche Argumente sollen bzw. müssen wann gebracht werden? - Welche Gegenargumente werden wahrscheinlich ins Feld geführt? - Wie begegne ich „schwierigen“ Teilnehmern? - Wie verhalte ich mich in „kritischen“ Situationen?
12. Erinnernde Telefonanrufe	<ul style="list-style-type: none"> - Wer ist an die Sitzung sicher zu erinnern (vgl. Referenten, Berater, Protokollführer etc.)?
13. Inspektion des Sitzungszimmers	<ul style="list-style-type: none"> - Ist alles in Ordnung? - Funktionieren die technischen Geräte? - Werden Störungen ferngehalten?

3.3.4 Sitzungstypen

Die Ineffektivität von Gruppen bei demokratischen Entscheidungen ist deren Hauptproblem. Zwischenmenschliche Prozesse fördern manchmal Diskussionen, die aus technischer Sicht keine Fortschritte mehr bringen. Entscheidungen werden 'tot -diskutiert'.

Für den Projektleiter ist die Kenntnis verschiedener Diskussionstypen hilfreich:



Die streitsüchtige Bulldogge...	widerspricht auf aggressive Art und gefällt sich im destruktiven Kritisieren.
Das positive Pferd...	ist sanftmütig und selbstsicher, geht zügig und direkt auf das Ziel los.
Der allwissende Affe...	weiss alles besser und unterbricht stets mit Einwänden, Behauptungen und Zitaten.
Der redselige Frosch...	redet, redet, redet um des Redens willen.
Das schüchterne Reh...	schweigt am liebsten und enthält sich der Meinung.
Der ablehnende Igel...	macht auf Opposition, weist alles zurück und will sich nicht in die Diskussionsrunde integrieren.
Das träge Flusspferd...	ist uninteressiert, wortkarg und gelangweilt, sitzt einfach da.
Die erhabene Giraffe...	ist überheblich, eingebildet, dominierend und sehr empfindlich auf Kritik.
Der schlaue Fuchs...	wartet nur darauf, Sie bei der ersten Gelegenheit hinterrücks hereinzulegen.

Wie verhält der Projektleiter sich nun gegenüber den beschriebenen Typen optimal?

Der Streitsüchtige	Sachlich und ruhig bleiben, Streitgespräche vermeiden. Ihn zu einem konstruktiven Beitrag motivieren.
Der Positive	Ihn bewusst in die Diskussion mit einbeziehen, indem er zum Beispiel gebeten wird, zu einem strittigen Punkt Stellung zu nehmen.
Der Allwissende	Nie direkt auf seine Rede eingehen, er weiss es immer besser. Geschlossene Fragen stellen, die nur mit einem Wort (zum Beispiel "ja", "nein" oder "vielleicht") beantwortet werden können.
Der Redselige	Ihn taktvoll unterbrechen. Redezeiten festlegen. Geschlossene Fragen stellen (s. unter "Der Allwissende")
Der Schüchterne	Sein Selbstvertrauen stärken, indem er Erfolgserlebnisse hat. Leichte, direkte Fragen stellen. Seine Antworten loben und seine richtigen Erkenntnisse an passender Stelle nochmals unter Namensnennung einfügen.
Der Ablehnende	Nicht krampfhaft versuchen, ihn umzustimmen bzw. zu beteiligen. Geduld haben. Ihn von seinen Erfahrungen berichten lassen. Seine Erkenntnisse und Erfahrungen anerkennen. Ehrgeiz wecken.
Der Träge	Direkt nach seiner Meinung fragen. Ihm Erfolgserlebnisse geben. Ihn dazu motivieren, dass er seine Erfahrungen einbringt.
Der Erhabene	Keine offenen Fragen (zum Beispiel: "Was meinen Sie dazu?") stellen, sondern geschlossene. Die Ja-aber-Technik benutzen, zum Beispiel: "Sie haben völlig recht, allerdings ..." oder "Natürlich richtig, nur bedenken Sie, dass ..."
Der Schlaue	Ruhig bleiben, konzentriert zuhören. Ihm unter Umständen andeuten, dass sein Verhalten auch Grenzen hat. Möglichst wenig direkte Antworten geben. Seine Fragen zur Stellungnahme an die Gruppe weitergeben.

3.4 Das Pareto-Prinzip, bzw. 80/20-Regel

Die 80/20 Regel besagt, dass er in 20% der Zeit 80% des Sachverhaltes erfassen soll. Die restlichen 20% des Problems werden dann durch Sachbearbeiter, also Spezialisten erarbeitet. Die **Detailarbeit** braucht in der Praxis dann die restlichen 80% der Gesamtzeit.

Wenn wir das als Projektleiter wissen, können wir Anforderungen nur zu 80% erfüllen (=Ertrag) und so 80% des Aufwandes sparen! Wer das Pareto Prinzip im Zeitmanagement anwenden möchte, muss lernen, Prioritäten zu setzen.



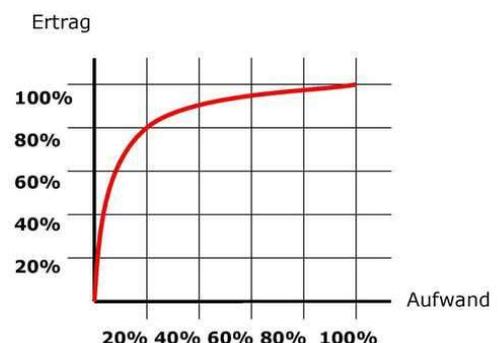
Beispiel Präsentationserstellung:

Erfahrungsgemäß lassen sich Inhalte sehr schnell in eine Präsentation einfügen, anschließend verbrauchen die meisten Menschen aber viel Zeit damit, die Präsentation zu formatieren. Auf der Suche nach der immer perfekteren Form vergehen Stunden um Stunden.

Tatsächlich ist es aber so, dass schon nach zwanzig Prozent der Zeit, die Sie üblicherweise für die Formatierung benötigen, die Präsentation schon zu achtzig Prozent gut aussieht. Für die letzten zwanzig Prozent, die noch zum Optimum fehlen, verbrauchen Sie aber anschließend noch einmal viermal so viel Zeit.

Das Pareto Prinzip lehrt uns, Prioritäten zu setzen. Die Inhalte einer Präsentation sind viel wichtiger als ihre Form. Es genügt bereits, wenn die Form schon zu achtzig Prozent stimmt. Die letzten zwanzig Prozent bemerken sowieso nur sie selbst. Wenn sie es also bei achtzig Prozent gut sein lassen, können viel Zeit sparen, um sich wichtigeren Aufgaben zu widmen. Auf diese Weise hilft das Pareto Prinzip im Zeitmanagement auch dabei, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und Aufgaben effizienter zu lösen.

Quelle: <https://www.pareto-prinzip.net/>



3.5 Das Eisenhower-Prinzip

Das sogenannte **Eisenhower-Prinzip** (auch: *Eisenhower-Methode*, *Eisenhower-Matrix*) ist eine in der Ratgeber- und Consultingliteratur oft referenzierte Möglichkeit, anstehende Aufgaben in Kategorien einzuteilen. Dadurch sollen die wichtigsten Aufgaben zuerst erledigt und unwichtige Dinge aussortiert werden. Es gibt keine Hinweise darauf, dass der namensgebende US-Präsident und Alliierten-General Dwight D. Eisenhower sie selbst praktiziert oder gelehrt hat. Anhand der Kriterien Wichtigkeit (wichtig/nicht wichtig) und Dringlichkeit (dringend/nicht dringend) gibt es vier Kombinationsmöglichkeiten. Die vier Aufgabentypen werden auf vier Quadranten verteilt: Jedem Aufgabentyp wird eine bestimmte Art der Bearbeitung zugeordnet.



Die übliche Tendenz, dringendes vor wichtigem zu erledigen, sollte durchbrochen werden: 2 vor 3! Aufgaben im 4. Quadranten werden *nicht* erledigt.

3.6 Entscheidungsfolgen-Matrix

Entscheidet ein Entscheider nicht, fehlt ihm Ihre Entscheidungsvorarbeit. So verrückt es klingt: Die meisten Projektmanager wurden niemals in erster Hilfe bei Entscheidungsstau, also in **Entscheidungsvorbereitung**, ausgebildet obwohl hinter jeder Kurve ein Stau drohen kann! Dieses Versäumnis beheben wir jetzt.

Wenn Entscheider nicht entscheiden, dann meist, weil ihnen die Folgen der Entscheidung nicht klar sind. Und ohne diese Auswirkungen zu kennen, entscheidet kein vernünftiger Mensch. Zeigen Sie Ihrem Entscheider die Folgen auf. Zeigen Sie ihm diese Folgen für alle möglichen Entscheidungen auf, einschließlich der Nullentscheidung (er entscheidet nicht).

Zeigen Sie ihm die Auswirkungen der alternativen Entscheidungen auf:

- **Q** -die Qualität, also das Projektergebnis
- **T** -Zeitaufwand, Zeitverzögerungen und Termine
- **K** -die Kosten, Budget, Mehrkosten
- **P** -eventuellen Personalmehraufwand

Damit Ihr Entscheider die Entscheidung nicht weiter verzögert, erzählen oder schreiben Sie keinen Roman über die Entscheidungsfolgen, sondern visualisieren Sie die Auswirkungen in einer **Entscheidungsfolgen-Matrix**. Für unser Beispiel sieht die Matrix so aus:

Entscheidung	Billiges Material	Teures Material	Wird nicht betroffen bis zum 17.8. getroffen
Qualität	3 Anwendungen fallen weg	Wird voll erreicht	Nur Minimallösung möglich
Termin	Keine	Keine	Endtermin nicht zu halten
Kosten	0	5	50000 als Strafe
Personal	Keines	1 Person	8 Personen wenn Endtermin nach 17,8, gehalten werden soll