

CARL HANSER VERLAG

Hedwig Kellner

**Zeitmanagement im Projekt**

3-446-22094-1

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

# **1 Was sind die Zeitprobleme im Projekt?**

## **1.1 Es fängt damit an, dass es zu spät anfängt**

Viele Projekte stehen vom ersten Moment an unter Zeitdruck. Das kann passieren, wenn akut ein Problem auftritt und schnell gelöst werden muss. Aber vielleicht kennen Sie auch das ärgerliche Phänomen, dass zuvor lange über ein Thema diskutiert und beraten wird, dass jedoch das Management sich nicht dazu aufraffen mag, endlich die notwendige Entscheidung zum Projektauftrag zu treffen. Wenn es dann schließlich so weit ist, wird sofort der Projektleiter mit einem ziemlich knappen Termin unter Druck gesetzt. Was vorher langwierig zur Entscheidung geführt wurde, muss dann plötzlich unter Hochdruck umgesetzt werden.

Manchmal kommt es auch vor, dass die Notwendigkeit eines Projektes lange bekannt ist, dass sich jedoch aus verschiedenen Gründen leider keine Zeit findet, es in Angriff zu nehmen. Dann wird es „auf den letzten Drücker“ noch schnell gemacht. Denken Sie nur an die vielen Stressprojekte kurz vor der Umstellung zum Euro. Eigentlich wäre Zeit genug gewesen, die Sache in Ruhe rechtzeitig zu erledigen, aber irgendwie waren bis kurz vor Toresschluss die notwendigen Kapazitäten nicht frei.

Für Ihre eigene Motivation und für die Ihres Teams kann es fatal sein, wenn Sie ein Projekt beginnen, bei dem Sie innerlich schon den Endtermin nicht für realistisch halten! Niemandem macht es Spaß, sich mit Feuereifer an ein Vorhaben zu machen, wenn man im Grunde bereits überzeugt ist: „Das schaffen wir sowieso nicht.“

Für Ihre Autorität in Ihrer Rolle als Projektleiter ist es nicht minder fatal, wenn Sie sich einen unrealistischen Termin „aufs Auge drücken“ lassen. Sie verlieren damit den Respekt Ihrer Teammitglieder.

Man nimmt Sie mehr oder weniger bewusst als den schwachen Projektleiter wahr, mit dem man das machen kann. Wie wollen Sie dann noch innerhalb des Projektes die Termintreue Ihrer Mitarbeiter durchsetzen?

Für Ihr Standing gegenüber dem Management ist es auch unhaltbar, wenn Sie sich unrealistische Termine vorgeben lassen. Eiskalt werden Ihre Manager Sie im weiteren Verlauf des Projektes auch an anderen Stellen unter Druck setzen. Man wird Ihnen vielleicht nach Bedarf die besten Leute abziehen oder Ihnen Ressourcen nicht pünktlich liefern oder sie mit notwendigen Entscheidungen hinhalten. Das machen die Manager natürlich nicht aus Bosheit. Im Grunde wollen die ja auch, dass Sie mit Ihrem Projekt erfolgreich sind. Es ist aber damit zu rechnen, dass die Manager irgendwann selber unter Druck geraten. Den Druck geben sie dann weiter an die Leute, bei denen das am leichtesten geht. Das sollten nicht Sie sein!

Verschaffen Sie sich gleich zu Beginn Ihres Projektes dadurch Respekt, dass Sie sich nicht widerstandslos die Projektziele mit festen Terminen aufdrücken lassen.

Unterscheiden Sie bitte zwei Varianten:

- Der Projektinhalt steht fest.  
Das bedeutet, dass in Qualität und Quantität genau festliegt, was am Ende des Projektes fertig sein muss. In diesem Fall planen Sie den Projektverlauf, bis Sie zu dem Termin kommen, den Sie für realistisch halten. Planen Sie dazu bitte gleich stillschweigend einen Puffer für Unvorhergesehenes mit ein.  
Den von Ihnen berechneten Termin präsentieren Sie dem Auftraggeber oder Ihrem Management. Machen Sie dazu auch deutlich, zu welchen Terminen Sie welche Ressourcen brauchen, um pünktlich mit dem Ergebnis fertig zu werden.  
Als Beispiel für diese Planung können Sie sich einen Hausbau vorstellen. Zuerst planen Bauherr und Architekt, wie das Haus mit kompletter Ausstattung aussehen soll. Danach kann dann geplant werden, wie lange es bis zur Fertigstellung dauern wird.

- Der Endtermin steht fest.  
Wenn für Ihr Projekt ein Endtermin festliegt, planen Sie rückwärts von dem Termin her, was Sie und Ihr Team in der Zeit schaffen können.  
Als Beispiel für dieses Vorgehen können Sie die Projekte zur Umstellung auf den Euro nehmen. Der Termin für die Einführung des Euros stand fest. Die Frage konnte dann noch sein: „Was können wir bis dahin schaffen?“ Ob man nur bestehende Formulare und Rechenprogramme in „kleinen Projekten“ umschreibt oder ob es auch noch möglich ist, in einem „großen Projekt“ gleich ganze Systeme des Unternehmens zu modernisieren, entscheidet sich dann.



Lassen Sie sich bezüglich des von Ihnen ermittelten Termins nicht herunterhandeln. Vermutlich wird Ihr Auftraggeber oder Ihr Chef versuchen, Ihnen Druck zu machen: „So lange können wir nicht warten! Das muss schneller gehen!“ Wenn Sie sich weich klopfen und auf einen früheren Termin festnageln lassen, verlieren Sie an Glaubwürdigkeit. Ihr Auftraggeber muss denken, dass Ihre Planung zu großzügig war, wenn Sie sich davon wieder abbringen lassen. Er wird Ihnen später im Verlauf des Projektes in anderen Dingen dann auch nicht mehr glauben.

Wenn Sie Druck bekommen, schneller mit dem Projekt fertig werden zu müssen, dann fragen Sie sofort nach, auf welche Leistungen der Auftraggeber dafür verzichten will. Gehen Sie nur dann von Ihrem berechneten Endtermin ab, wenn dafür auch Leistungen gestrichen werden!

Umgekehrt machen Sie es, wenn Sie Ihr Projekt vom festgelegten Endtermin her planen müssen. Dann wird man Ihnen vermutlich Druck machen, dass diese oder jene Aufgabe auch noch dazugehört. Dabei dürfen Sie sich nicht raufhandeln lassen! Wenn man mehr von Ihnen verlangt, dann muss man Ihnen nach hinten hin den Abgabetermin verschieben. Setzen Sie das durch, wenn Sie nicht schon gleich zu Beginn des Projektes Ihre Glaubwürdigkeit verlieren wollen!



Ganz egal, wie der Endtermin zu Ihrem Projekt zustande gekommen ist und wie Sie dazu stehen, eines ist wichtig: Beklagen Sie sich niemals im Team darüber, dass Sie den Termin für zu eng halten. Vor den Teammitgliedern müssen Sie unbedingt den Standpunkt vertreten, dass Sie den Termin für realistisch halten.

Wenn Sie mit den Mitarbeitern klagen, beschwören Sie vier negative Folgen herauf:

- Ihre Mitarbeiter verlieren die Motivation, sich ins Zeug zu legen.  
Wenn der Termin ohnehin nicht zu halten ist, dann wird es ihnen egal, ob sie das Projekt um sechs Tage oder sechs Wochen oder gar noch länger überziehen. Wer ohnehin nicht siegen kann, braucht sich vorher auch nicht anzustrengen.
- Sie riskieren die Fluktuation Ihrer besten Leistungsträger.  
Mitarbeiter, die etwas Besseres finden können, bleiben nicht in Projekten, die von Anfang an nicht auf Erfolgskurs sind. Das haben die guten Leute gar nicht nötig. Sie als Projektleiter bleiben auf den Mitarbeitern sitzen, die nichts Besseres finden.
- Es entwickelt sich eine Konfrontation zwischen „wir vom Projekt“ und „die Manager“.  
„Wir vom Projekt“ sind die Leidtragenden, die einen unrealistischen Termin aufgedrückt bekommen haben. „Die Manager“ sind die Bösewichte, die einem das antun. Mit dieser Haltung lässt sich im Laufe des Projektes nur noch schwer eine positive Kommunikation zum Management pflegen.
- Sie verlieren die Achtung Ihrer Teammitglieder.  
Von Ihnen als „Chef“ des Projektes erwarten die Mitarbeiter, dass Sie unrealistische Termine abwenden können. Wenn Sie das nicht schaffen, werden Sie als der Schwache wahrgenommen, der offensichtlich vom Management gar nicht ernst genommen wird. Das macht es guten Fachleuten unerträglich, sich von Ihnen führen zu lassen.

Machen Sie deshalb vor Ihrem Team deutlich, dass Sie voll zu dem stehen, was Sie mit dem Management oder dem Auftraggeber vereinbart haben. Der Endtermin mag sehr anspruchsvoll sein, unrealistisch ist er jedenfalls nicht!



Setzen Sie sich gleich zu Beginn mit Ihrer Autorität als Projektleiter durch, dass Sie sich keinen Endtermin für Ihr Projekt aufdrücken lassen, den Sie selbst für unrealistisch halten. Beklagen Sie sich niemals über Druck durch das Management oder den Auftraggeber. Stellen Sie sich stattdessen dem Druck entgegen.

**Ist der Termin realistisch?**

- ▶ Haben Sie selbst die Pläne bis zum Endtermin erstellt oder nachgeprüft?
- ▶ Können Sie sich darauf verlassen, alle notwendigen Ressourcen pünktlich zur Verfügung zu haben?
- ▶ Werden Ihnen die Mitarbeiter zur Verfügung stehen?
- ▶ Haben Sie Erfahrungen mit ähnlichen Projekten und mit der Technik?
- ▶ Kennen Sie die Bedingungen, unter denen das Projekt durchzuführen ist?
- ▶ Haben Sie für Unvorhergesehenes Pufferzeiten eingeplant?
- ▶ Glauben Sie, dass Sie den Termin Ihres Projektes halten können?
- ▶ Glauben Ihre Teammitglieder, dass der Termin realistisch ist?

## 1.2 Es geht damit weiter, dass alles länger dauert als geplant

Jede Planung ist letztlich eine Annahme bezüglich der Zukunft. Wenn Sie bereits ähnliche Projekte geleitet haben, wird Ihre Planung vermutlich ziemlich verlässlich sein. Dennoch werden Sie mit zunehmender Erfahrung eben auch erfahren, dass es immer irgendwelche Verzögerungen gibt, an die man einfach nicht gedacht hat. Die Technik kann Probleme machen, Mitarbeiter werden unerwartet doch noch wieder für Linienaufgaben abgezogen, Missverständnisse führen zu Fehlern, unterschiedliche Ansichten zu zeitraubenden Diskussionen ...

Es müssen nicht einmal Pannen passieren, damit es zu Verzögerungen kommt. Oft reicht schon die Tatsache, dass viele Menschen nicht zwischen Aufwandszeit und Uhr- oder Kalenderzeit unterscheiden können. Wenn Sie zum Beispiel ausrechnen, dass eine bestimmte Aufgabe im Projekt einen Aufwand von fünf Arbeitstagen erforderlich macht, dann dürfen Sie das so Ihrem Auftraggeber nicht sagen. Der würde nämlich daraus schließen: „Wenn am Montag gleich morgens damit angefangen wird, ist es Freitag fertig.“ Das ist natürlich falsch. Am Montag kommt der Mitarbeiter, der es erledigen soll, erst einmal ins Büro und bearbeitet eine Stunde E-Mails. Danach ist das Meeting. Nach dem Meeting kann er mit der Arbeit anfangen. Allerdings be-

kommt er im Laufe des Tages eine Anfrage zu einem Problem mit der Software, die er im letzten Projekt entwickelt hat. Darum muss er sich erst einmal kümmern. Am Ende des Tages hat der Mitarbeiter zwar einen ganzen Kalendertag hinter sich gebracht, aber vielleicht nur vier Stunden an der mit fünf Tagen veranschlagten Aufgabe gearbeitet. Also kann die Sache am Freitag nicht fertig werden.

Wenn Sie in einem straff geführten Unternehmen der freien Wirtschaft arbeiten, sollten Sie etwa 20 % der Arbeitszeit Ihrer Teammitglieder gar nicht als Arbeitszeit berechnen. Die 20 % gehen für Nebenbeschäftigungen und Soziales von Ihrer Projektzeit ab. Mal lädt die Sekretärin zu ihrem Geburtstag auf ein Glas Sekt ein, mal ruft ein Kunde an und verplaudert sich, mal hält einen der Chef auf dem Flur zu einem kurzen Gespräch fest. Außerdem trifft man auf dem Gang den Kollegen, der sich eben über ein Problem austauschen will, und am PC kümmert man sich um E-Mails, den Terminkalender und Neues im Internet. Wenn man nur mal schnell einen Zettel kopieren will, dann ist bestimmt der Kopierer von einem spurlos verschwundenen Kollegen mit verheddertem Papier im Einzugssystem hinterlassen worden. Bis man kopieren kann, muss man erst mal zehn Minuten basteln. Und wenn man dann endlich an die Arbeit gehen will, die für den Tag vorgesehen war, dann kommt der Chef und fragt, ob man nicht mal nur ganz kurz eine kleine Präsentation für das nächste Vorstandsmeeting ausarbeiten kann. Vielleicht bringt einem der Chef auch den Neuen ins Büro. Dem soll man alles erklären, damit der sich schnell einarbeitet.

Vielleicht ist diese Darstellung übertrieben, aber dennoch kennen Sie sicherlich auch die Tage, an denen es fast zum Hindernislaufen wird, bis Sie endlich zu dem kommen, was Sie eigentlich erledigen wollten. So geht es Ihren Teammitgliedern auch. Manche Menschen können sich gut abschotten und perfekt konzentrieren. Andere lassen sich in Gespräche ziehen oder mit zusätzlichen Aufgaben belasten. Wieder andere waren so nett, einmal mit PC- oder Kopiererproblemen auszuhelfen, und werden seither ständig gerufen, wenn irgendwer irgendwelche Schwierigkeiten mit Geräten hat.