

DER ZEITDIEB

Warum Projekte selten an fehlender Zeit scheitern.

Ein persönlicher Praxisimpuls von Ute Raböse

Am Ende eines Projekttages bleibt häufig der Eindruck, viel gearbeitet und trotzdem zu wenig erreicht zu haben.

Termine wurden abgestimmt, Rückfragen beantwortet und neue Aufgaben aufgenommen. Die entscheidenden Arbeitspakete sind dennoch kaum vorangekommen.

Der naheliegende Schluss lautet: Es fehlt Zeit.

In vielen Projekten liegt die Ursache jedoch tiefer. Zeit geht verloren, weil Ziele unklar bleiben, Entscheidungen ausstehen, Aufgaben parallel begonnen werden oder Verantwortung nicht eindeutig geregelt ist.

Der Zeitdieb ist deshalb selten eine einzelne Person oder Gewohnheit. Meist zeigt er sich in der Art, wie ein Projekt organisiert und gesteuert wird.



Wo Projektzeit verloren geht

01 Meetings ohne Entscheidungszweck

Ein Termin ist noch keine Steuerung.

Fehlen Ziel, Agenda, Vorbereitung und ein erwartetes Ergebnis, entsteht Austausch ohne Verbindlichkeit. Die Beteiligten verlassen das Meeting mit unterschiedlichen Interpretationen. Anschließend folgen weitere Gespräche, Rückfragen und Abstimmungen.

02 Unklare Ziele und ein beweglicher Projektumfang

Wenn Auftrag, Ergebnis und Abnahmekriterien nicht eindeutig beschrieben sind, arbeiten Teams nach bestem Wissen und Gewissen.

Jede neue Erwartung wirkt dann wie eine zusätzliche Aufgabe. Der Projektumfang wächst schleichend, während Termin und Ressourcen unverändert bleiben.

03 Zu viele parallele Aufgaben

Mehrere begonnene Arbeitspakete vermitteln Aktivität, verlängern aber die Durchlaufzeit. Jeder Wechsel kostet Konzentration.

Offene Aufgaben erzeugen zusätzliche Koordination und verdecken, welches Ergebnis tatsächlich als Nächstes benötigt wird.

04 Schwache Priorisierung

Wenn alles wichtig ist, fehlt eine belastbare Reihenfolge.

Teams reagieren auf die lauteste Anfrage, den nächsten Termin oder die jüngste Eskalation. Dringlichkeit ersetzt dann die gemeinsame Entscheidung über den größten Nutzen für das Projekt.

05 Unklare Rollen und Entscheidungswege

Fehlt die Klarheit darüber, wer vorbereitet, entscheidet, ausführt und informiert wird, wandern Themen durch mehrere Runden.

Entscheidungen werden vertagt oder informell getroffen. Beides kostet Zeit und erhöht das Risiko späterer Korrekturen.

06 Mikromanagement

Detailkontrolle bindet die Zeit der Führungskraft und des Teams.

Mitarbeitende warten auf Freigaben, obwohl sie die Aufgabe fachlich lösen könnten. Gute Steuerung setzt klare Leitplanken, überprüfbare Ergebnisse und definierte Eskalationspunkte. Sie ersetzt nicht die Arbeit des Teams.

07 Unterbrechungen und Kontextwechsel

Spontane Anfragen, Chatnachrichten und zusätzliche Besprechungen zerlegen konzentrierte Arbeitszeit.

Nach jeder Unterbrechung muss der gedankliche Zusammenhang wiederhergestellt werden. Besonders kritisch wird das, wenn mehrere Projekte gleichzeitig auf dieselben Schlüsselpersonen zugreifen.

08 Ineffiziente Kommunikation

Unvollständige Informationen, verschiedene Dokumentstände und nicht dokumentierte Entscheidungen erzeugen Doppelarbeit.

Gute Kommunikation bedeutet nicht, möglichst viele Nachrichten zu senden. Relevant sind ein gemeinsamer Informationsstand, eine klare Entscheidung und ein nachvollziehbarer nächster Schritt.

09 Fehlende Kompetenz oder Kapazität

Aufgaben dauern länger, wenn Wissen, Erfahrung oder verfügbare Arbeitszeit fehlen.

Ein unrealistischer Plan wird nicht dadurch besser, dass das Team schneller arbeiten soll. Projektleitung und Auftraggeber müssen Qualifizierungsbedarf, Engpässe und Abhängigkeiten sichtbar machen und gemeinsam entscheiden.

Zeitverluste sind häufig ein Steuerungsproblem

Persönliche Arbeitsweisen bleiben relevant

Auch individuelle Muster beeinflussen den Projektfortschritt.

- Perfektionisten investieren möglicherweise mehr Aufwand als das Ergebnis verlangt.
- Aufschieber beginnen kritische Aufgaben zu spät.
- Last-Minute-Arbeitende erzeugen kurzfristigen Abstimmungsdruck.
- Planer können wiederum zu viel Zeit in eine Detailplanung investieren, obwohl wichtige Annahmen noch offen sind.

Entscheidend ist eine ehrliche Bestandsaufnahme: Welche Arbeitsweise unterstützt das Projekt und an welcher Stelle entsteht unnötiger Aufwand?

Wer alle Gewohnheiten gleichzeitig verändern will, schafft allerdings sofort das nächste Parallelprojekt.

Konkrete Maßnahmen: Wie Projektmanagement Zeit schützt

Zeitmanagement im Projekt beginnt nicht mit einem volleren Kalender. Es beginnt mit Klarheit. Die folgenden Maßnahmen greifen dort an, wo der Zeitverlust entsteht.

Projektauftrag (Scope) und Ergebnis klären

- Ziel, erwartetes Ergebnis und messbare Abnahmekriterien schriftlich festhalten.
- Projektumfang und bewusste Nicht-Ziele benennen (Projekt-Charter).
- Änderungen über ein nachvollziehbares Verfahren bewerten und entscheiden (Change Requests).

Prioritäten und parallele Arbeit begrenzen

- Arbeitspakete nach Nutzen, Dringlichkeit, Abhängigkeiten und Risiko ordnen.
- Weniger Aufgaben gleichzeitig beginnen und begonnene Arbeit konsequent abschließen.
- Neue Anforderungen nur aufnehmen, wenn ihre Auswirkung auf Termine und Ressourcen geklärt ist und vom Change Request Board genehmigt worden sind.

Entscheidungen beschleunigen

- Entscheidungsrechte, Fristen und Eskalationswege zu Projektbeginn festlegen.
- Entscheidungsvorlagen auf Sachverhalt, Optionen, Auswirkungen und Empfehlung konzentrieren.
- Beschlüsse mit Verantwortlichkeit und Termin dokumentieren.

Meetings als Arbeitsinstrument nutzen

- Nur Personen einladen, die einen Beitrag zur Entscheidung oder Umsetzung leisten.
- Informationsweitergabe möglichst schriftlich vorbereiten.
- Jeden Termin mit Entscheidungen, offenen Punkten und nächsten Schritten beenden.

Ressourcen realistisch steuern

- Verfügbarkeit von Schlüsselpersonen projektübergreifend betrachten.
- Engpässe früh sichtbar machen und nicht durch optimistische Terminplanung verdecken.
- Zeit für Einarbeitung, Tests, Abstimmung und Nacharbeit ausdrücklich einplanen.

Konkrete Maßnahmen: Wie Projektmanagement Zeit schützt

Wer die Zeitdiebe eines Projekts erkennen möchte, sollte nicht sofort ein neues Zeitmanagementsystem einführen. Sinnvoller ist ein kurzer Blick auf die vergangenen zwei Wochen: Welche Arbeit hat ein Ergebnis erzeugt? Wo musste das Team warten? Welche Aufgabe wurde mehrfach begonnen? Welche Entscheidung blieb offen?

Aus diesen Beobachtungen lässt sich ein konkreter Ansatzpunkt auswählen. Manchmal genügt eine klare Entscheidung. Manchmal braucht es eine andere Priorisierung oder einen realistischeren Ressourceneinsatz. Nachhaltige Verbesserung entsteht, wenn das Team die Ursache des Zeitverlusts beseitigt und die Wirkung gemeinsam überprüft.

Gute Projektsteuerung schafft keine zusätzliche Zeit.

Sie sorgt dafür, dass die vorhandene Zeit für die richtigen Ergebnisse eingesetzt wird.

Herzlichst, Ute Raböse.