

Die Arbeitsorganisation

- **Das ParetoPrinzip (80/20 Regel)**
- Vilfredo Pareto: lebte im 19. Jahrhundert und war Professor für politische Ökonomie an der Universität von Lausanne. Er erkannte, dass in vielen Märkten überall auf der Welt ein Großteil der Aktivitäten auf einen Bruchteil der Akteure entfällt. Dies wurde als das 80/20 ParetoPrinzip bekannt: 80 Prozent des Geschehens entfallen auf 20 Prozent der Beteiligten.
- Pareto selbst war vor allem daran interessiert, sein Prinzip auf den Reichtum der Nationen anzuwenden, der sich (damals wie heute) in den Händen einer kleinen Bevölkerungsminderheit zu konzentrieren pflegte. Er stellte fest, dass die Einkommensverteilung in den verschiedenen Ländern erstaunlich ähnlich war: betragsweise war der Anteil der oberen 20 Prozent der Bevölkerung am Gesamteinkommen stets mehr oder wenig identisch.
- Als ein in Paris gebürtiger Italiener, der in der Schweiz arbeitete, hatte Pareto Einblick in verschiedene nationale Einkommensverteilungen. Aus seinen Ergebnissen schloss er, dass die Verteilung einem Naturgesetz unterliege und politische Instrumente zur Einkommensverteilung deshalb nicht funktionieren könnten. Die einzige Möglichkeit, das Einkommen der Armen zu erhöhen, bestand seiner Ansicht nach in der Vergrößerung des Kuchens insgesamt, das heißt der Erhöhung der Produktion (des Bruttoinlandsprodukts). Diese These vertrat seither viele Politiker.
- Mittlerweile ist die Gültigkeit des ParetoGesetzes fraglich geworden. Einkommensverteilungen ändern sich mit der Zeit, wenn auch nicht in ausreichendem Maß, um jeden zufrieden zu stellen. Dennoch hat die Idee des Managementdenkens zum Thema Märkte stark geprägt.
- **Historischer Axiom**
- Robert Townsends Variante des Pareto Prinzips, die er in seinem humorvollen Klassiker „Hoch lebe die Organisation“ vorstellte, lautet: „20 Prozent einer Gruppe von Verkäufern nützt 90 Prozent des Umsatzes machen“ – also nicht eine 80/20-Regel, sondern eine 90/10-Regel. Das Prinzip wurde auf eine Vielzahl von Märkten angewendet, von der Fischerei (wo 20 Prozent der Fischer 80 Prozent der Fische fangen) über die Werbung (wo 20 Prozent der Werbefirmen 80 Prozent der Kundenreaktionen hervorufen) bis zum Verlagswesen (wo mit 20 Prozent der Bücher 80 Prozent des Gewinns gemacht werden).
- Die Boston Consulting Group behauptet, dass das Prinzip auch bei Fusionen und Übernahmen Gültigkeit habe: Wenn man von sämtlichen Vorteilen der Fusion profitieren will, müssen im Anschluss daran viele neue Projekte implementiert werden. BCG fand heraus, dass 65 Prozent dieser Vorteile über 35 Prozent der Projekte realisiert werden – eine 65/35-Regel.

Arbeitsorganisation

- **Der Arbeitsalltag:**
 - Aufgaben von gestern liegen auf dem Tisch
 - Neue Aufgaben kommen hinzu
 - Routineaufgaben
 - Unvorhergesehenes

Faustregel: 1% der zu planenden Zeitperiode sollten Sie für die Planung verwenden. z.B. 5 Minuten für die Tagesplanung, ½ Stunde für die Wochenplanung usw.

Als Erstes: Den Tag Planen

1. **Aufgaben zusammenstellen** (Brainstorming)
2. **Länge** für jede Tätigkeit schätzen
3. **Pufferzeit** reservieren
4. **Entscheidung** über Prioritäten
5. **Notizen** in den Tagesplaner

ALPEN - Methode

Aufgaben zusammenstellen

Welche Aufgaben sind von gestern liegen geblieben?

Was ist neu hinzugekommen?

Welche Routinetätigkeiten stehen an?

Erstellen Sie hieraus eine Liste (ohne Bewertung)

Beispiel: Ihr Dienstag

Sie wollen heute ihren Wocheneinkauf erledigen und unbedingt auch nochmal Badminton spielen. Ihr Rechner, den Sie für ihre Diplomarbeit brauchen, hat leider einen Virus abbekommen und beim Lernen für ihre Mathe-Prüfung nächste Woche sind sie bei etwa 60% des benötigten Stoffes angelangt. Den Hausputz machen Sie sowieso immer Dienstags. Ach ja – heute abend wollen Sie ja noch das Fußballspiel sehen und evtl. einen Freund hierzu einladen. Dummerweise müssen Sie auch noch die abgelaufenen Bücher zur Bibliothek bringen, sonst gibt's Strafe. Dann wollten Sie diesen Monat noch zum Prof., um die Diplomarbeit abzustimmen und ein Geschenk zum Geburtstag ihrer Mutter (am Donnerstag) kaufen ... Fassen Sie ihre Aufgaben zunächst in einer Liste zusammen !

Länge bestimmen

Bestimmen Sie zu jeder Aufgabe die Länge, die diese in Anspruch nehmen würde.

Ermitteln Sie den Gesamtzeitbedarf aller Aufgaben

Pufferzeit einräumen

Sie planen diese Aufgaben heute zwischen 9:00 und 21:00 durchzuführen, also 12 Std.

Realistisch:

60% der Zeit - also etwa 7 Std

Warum: Aufgaben kommen am Tag hinzu, dauern länger etc.

Entscheidung über Prioritäten

Prioritäten finden ... Aber wie?

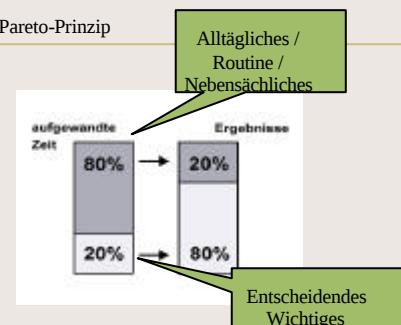
Das Pareto-Prinzip

Ist Ihnen schon mal aufgefallen:

- dass ein Buchhandel mit 20% ihrer Bücher 80% des Umsatzes machen?
- 20% der Fischer 80% der Fische fangen?

Auch bei Ihnen: 80% des Erfolges werden in 20% der Zeit erreicht

Das Pareto-Prinzip



Wichtiges finden ...

Wie finde ich die 20% Wesentlichen ?

Jeder hält seine Belange für die wichtigsten. Und wenn's dann noch eilig ist ...

Wie unterteilen Sie anfallende Arbeiten? Wieviel Zeit plane ich hierfür ein?

Welche Priorität? Wichtigkeit oder Dringlichkeit?



Das Eisenhower Prinzip

- **Wichtig** sind Aufgaben, die unmittelbar mit Ihren Zielen und Aufgaben zu tun haben.
- **Dringlich** sind Aufgaben, die sofort erledigt werden müssen.
- Jedoch: Nicht alles was dringlich ist, ist wichtig!

Sie ...

Erstellen Sie ein Wichtigkeits-Dringlichkeits-Diagramm und ordnen Sie die Aufgaben zu

Sortieren Sie innerhalb eines Quadranten die Aufgaben ebenfalls in die Ihnen sinnvoll erscheinende Priorität

Zuviele A's und B's? Anpassen

1. Verschieben Sie ihre Einträge so, dass max. 20 % in A und 20% in B sind
2. Wenn mehr als 100 % ihrer Zeit verplant ist: Weg mit den D's
3. Wenn immer noch mehr als 100% übrig bleiben: Was kann delegiert werden (nur für B und C)?
4. Ermitteln Sie nun – bei A anfangend – welche Aufgaben Sie in den 7 Std erledigen werden

Die ABC-Analyse
Die ABC-Analyse macht es möglich, Prioritäten zu setzen. Prioritäten in drei Stufen (nach ihrer Wichtigkeit, danach Dringlichkeit):
A Wichtig und Dringlich,
B Wichtig und
C Dringlich.

A-Aufgaben vorrangig behandeln!
Die ersten 15% Ihrer Aufgaben sind A-Aufgaben. Das sind die wichtigsten Aufgaben. Mit der Erledigung der A-Aufgaben erreichen Sie 60%, d.h. zwei Drittel (!) Ihrer Ergebnisse in 15% Ihrer Zeit. Die Aufgaben haben in der Planung absoluten Vorrang. Sie sollten sofort bearbeiten und nicht delegiert werden.

B-Aufgaben auch delegieren!
Da Sie nicht dringlich sind, können diese Aufgaben neu terminiert werden oder auch delegiert werden.

C-Aufgaben sind Routine!
Prüfen Sie, ob diese Aufgaben tatsächlich erledigt werden müssen und delegieren Sie diese „winkenden“ Aufgaben gegebenenfalls.



Notizen in den Tagesplan

Erstellen Sie nun ihren Tagesplan mit Uhrzeiten (Welche Dinge sind zeitlich gebunden, welche nicht? Wie ist ihr Bio-Rhythmus? Wo sind die ruhigen Stunden)

Fertig !

Tips

1. Definieren Sie ihre Ziele. Erstellen Sie dann hierzu eine Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesplanung
2. Pareto: Finden Sie ihre wichtigsten Aufgaben
3. Planen Sie am besten am Vorabend (Vormonat etc) den nächsten Tag
4. Realist bleiben – Pufferzeiten 40 %
5. Erzeugen Sie zu ihrer produktivsten Zeit eine „Stille Stunde“ für konzentriertes Arbeiten
6. Serienproduktion (Telefonate, E-Mails, Briefe)
7. Ungeliebtes zuerst, danach Dinge mit wenig Zeitaufwand

Tips

1. Belohnen Sie sich
2. Planen Sie auch Meetings, Telefonate, u.ä.: Was will ich erreichen? Welche Unterlagen? Wie strukturieren wir das Gespräch? Einigen Sie sich zu Beginn des Gespräches auf die Ziele und Zeit
3. Halten Sie Besprochenes und die nächsten Schritte fest
4. Pausen !
5. Routinearbeiten zum Leistungstief
6. Entfernen Sie alles vom Schreibtisch, was Sie nicht brauchen
7. Sparsames Planen für andere. Je genauer man plant desto härter trifft der Zufall

Informationen verarbeiten

Typisch: Viele Informationen strömen ein, welche effektiv verarbeitet werden müssen.

D.h.

Schnell – Sicher – Übersichtlich

s. Assessment-Center Postkorb Übung

Informationen verarbeiten

Verarbeitungsmöglichkeiten:
lesen (Eingang) und

1. vernichten (Papierkorb) 
2. weitergeben (Ausgangskorb) 
3. terminieren (Wiedervorlage) 
4. ablegen (Archiv, Ordner) 
5. delegieren (Weitergabe) 
6. sofort bearbeiten 

Projektmanagement

- Grundlagen des Projektmanagements

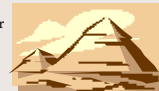
Welche Projekte kennen Sie?

Beispiele für Projekte

Große historische Projekte

- Bau der ägyptischen Pyramiden (2550 – 1550 v. Chr.)

- Z.B. Cheops-Pyramide
 - 146 m Höhe, 2,3 Mio. Steinquadern
 - 20 Jahre Bauzeit
 - ca. 100.000 Arbeiter/Sklaven



- » Turmbau zu Babel (600 v. Chr.)

- » Stufentempel in den Himmel

- » Gescheitertes Projekt, wegen babylonischer Sprachverwirrung



Landung des ersten Menschen auf dem Mond (1969)

- » Apollo-Programm (1968 – 1972)
- » Schrittweise Realisierung des Ziels
- » 2.000 Institutionen und Firmen
- » 300.000 Beschäftigte; 25 Mrd. \$

Projekte - heute

Projekte in Unternehmen

- Entwicklung eines neuen Produktes
- Abwicklung eines Kundenauftrags
- Neuorganisation einer Abteilung
- Aufbau einer Organisationseinheit
- Fusion mit einer anderen Firma
- Entwicklung / Einführung eines neuen Informationssystems

Private Projekte

- Bau eines Hauses
- Fete

Definition „Projekt“ [DIN 69901]

„[...] ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die **Einmaligkeit** der Bedingungen in ihre Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B.

- Zielvorgabe
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- projektspezifische Organisation“ [DIN 69901]

Merkmale von Projekten



Jedes Projekt ist ein Investitionsvorhaben:
Kosten vs. Nutzen

Ist eine Diplomarbeit ein Projekt?

Eindeutiges „JA“

- ✓ Einmaligkeit des Vorhabens
- ✓ Hohe Komplexität
- ✓ Zeitliche Begrenzung
- ✓ Klare Zielsetzung
- ✓ Begrenzte Ressourcen
- ✓ Besondere Risiken
- ✓ Neuartige, außergewöhnliche Aufgabe

Wann liegt kein Projekt vor?

- Routinerätigkeiten
- Standard-Aufgaben, die von einer Person oder von einem Linienteam vollständig gelöst werden kann

Regelmäßige Betriebsabläufe

Beispiele:

- Entwicklung eines neuen Auto-Modells: **Projekt**
- Serienherstellung des neuen Modells: **kein Projekt**
- Optimierung der Klimaanlage: **Projekt**
- Serverbetrieb: **kein Projekt**
- Neues Serverkonzept entwickeln und einführen: **Projekt**

Vorteile von Projektarbeit gegenüber Linienarbeit

- Klare Zieldefinition mit fester Terminierung
- Sorgfältige detaillierte Planung
- Feste Ressourcen (Personen aus unterschiedlichen Fachabteilungen) stehen zur Verfügung und müssen nicht laufend „erkämpft“ werden
- Klare Verantwortlichkeiten
- Flexible, auf die jeweilige Problemstellung ausgerichtete Organisation
- Schafft einen abteilungsübergreifenden Blick

Projektarten

Forschungsprojekte

- Entwicklungsziel nur grob definiert
- Pioniercharakter, hoher Änderungsgrad der Projektparameter

Entwicklungsprojekte

- Klar definiertes Entwicklungsziel: Neues Produkt
- Bei Produkten für den Markt hat der Termin oft enorme Bedeutung

Planungsprojekte

- Zweck: z.B. Vorstudie und Konzept für anschließendes Großprojekt
- Prüfung von Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit

Organisations-/Rationalisierungsprojekte

- Neugestaltung der Aufbau- und/oder der Ablauforganisation
- Ziel: Rationellere Abwicklung der Geschäftsprozesse

Rollout-Projekte (in Großunternehmen)

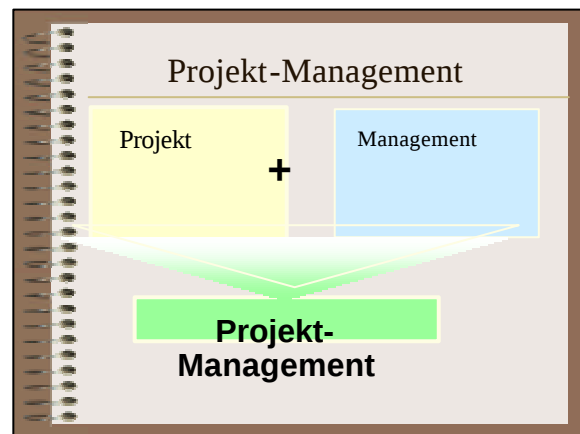
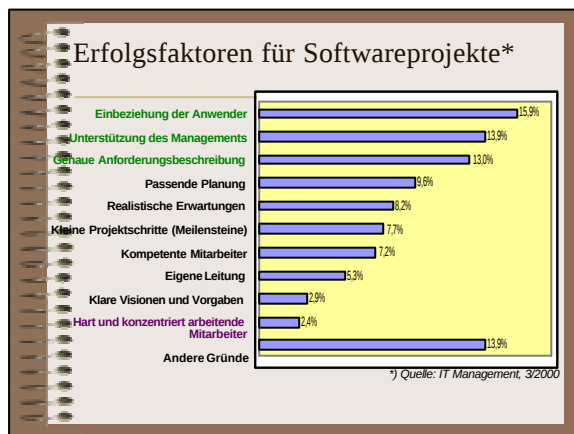
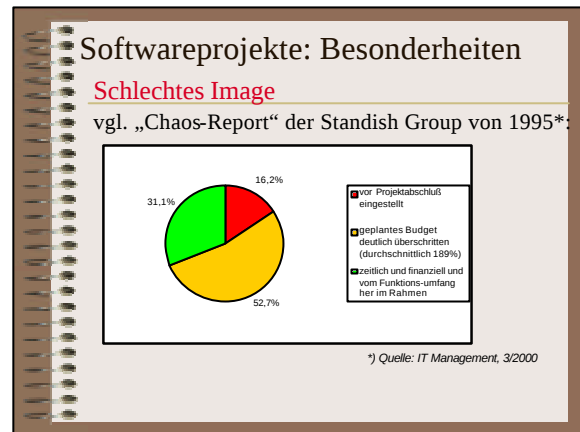
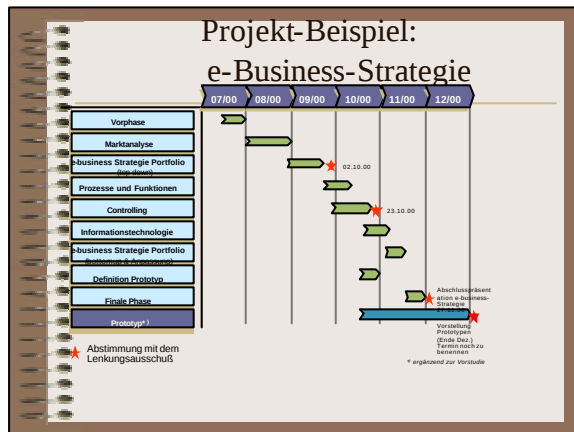
- Ziel: z.B. unternehmensweite Einführung einer bereits erprobten (pilotierten) Anwendung oder neuen Technik

Projektgröße

Projekt-Kategorie	Personal-aufwand	Finanz-aufwand	Dauer (in Monaten)	Anzahl Mitarbeiter	Eigenes Budget
Kleines Projekt	≤ 0,5 PJ (Personenjahre)	15.000 bis 50.000 €	0,5 bis 3	1 bis 2	Nein
Mittleres Projekt	≤ 5 PJ	≤ 250.000 €	≤ 12	≤ 12	Ja
Großes Projekt	> 5 PJ	> 250.000 €	≤ 24	> 12	Ja

- Für jede Kategorie müssen mindestens drei der fünf Kriterien erfüllt sein.

Frage: Ein Projekt mit 6 PJ für 200.000€, welches in einem Monat mit 40 Mitarbeitern ohne eigenes Budget abgeleistet wird



IT Projekte

Die Situation von SW Projekten, bzw. software-intensiven Projekten allgemein läßt sich wie folgt skizzieren:

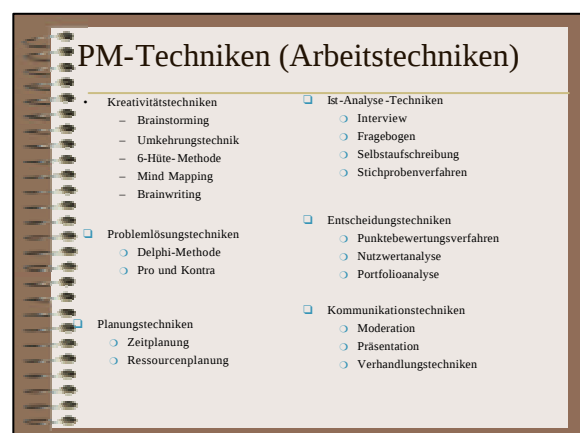
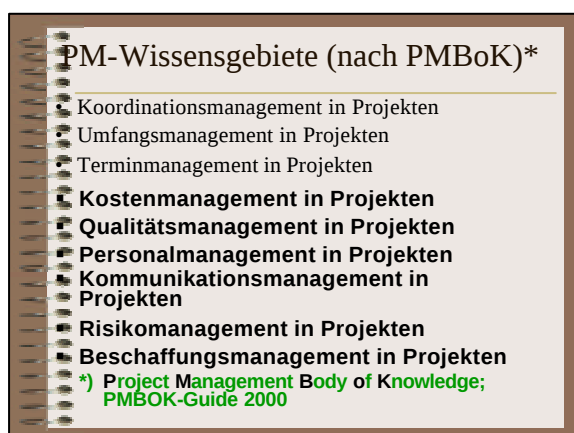
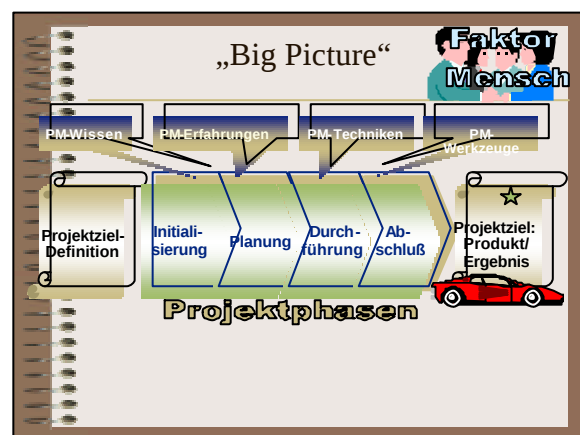
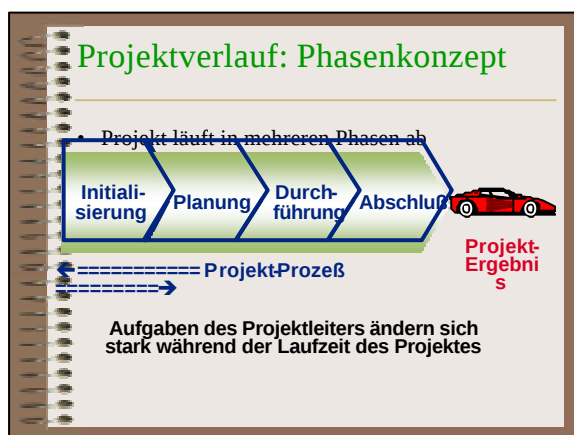
- Kostenüberschreitungen von 100% und mehr sind nicht unüblich
- Nur 5% aller SW Projekte werden termingerecht fertig
- Mehr als 60% der SW Projekte sind mehr als 20% in Verzug
- Produktivität nimmt mit Projektgröße etwa linear ab.
- Einstellwahrscheinlichkeit eines SW Projektes steigt exponentiell mit der Projektgröße.

Definition „Projektmanagement“

„Projektmanagement ist die Gesamtheit von

- Führungsaufgaben,
- Führungsorganisation,
- Führungstechniken und
- Führungsmitteln

für die Abwicklung eines Projektes.“
[DIN 69 901]



Weitere PM-Grundbegriffe (1)

Projektorganisation

- ProjektleiterIn / ProjektmanagerIn / Projektleitung
 - Verantwortliche(r) für das Projekt
- Projektteam
 - ProjektleiterIn und Projektmitarbeiter
- Lenkungsausschuss
 - Entscheidungsgremium zur Steuerung des Projektes

Meilensteine (milestone, checkpoint)

- Meilenstein-Inhalt: Definierte (Teil-)Ergebnisse
 - Wichtig, wesentlich für Projekterfolg
 - Im Voraus definiert
 - Überprüfbar
 - Eindeutig festgelegt
- Meilenstein-Termin: Fertigstellungstermin
 - Wird im Rahmen der Projektplanung festgelegt

Weitere PM-Grundbegriffe (2)

Programm

- Reihe von zusammengehörenden Projekten, um eine übergeordnete Zielsetzung zu verwirklichen (Beispiele: Apollo-Programm)

Teilprojekt

- Bei großen Projekten erfolgt eine Untergliederung in sog. Teilprojekte (klar abgegrenzte Aufgabenkomplexe)

Projektportfolio

- Alle Projekte eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs

Kickoff

- Startveranstaltung zu Beginn eines Projektes
 - Kennlernen und Motivation der Mitarbeiter
 - Klärung der Ziele

Weitere PM-Grundbegriffe (3)

- Projektziel
- Auftraggeber eines Projektes
- Projektantrag / Projektauftrag
- Projektportfolio
- Aufwandsschätzung
- Projektbudget
- Projektrisiko
- Projektcontrolling
- Projektbesprechungen
- Projektberichtswesen
- Produktabnahme

Bewährte Methode zur Findung der besten Lösung für ein Problem - in 6 Schritten

- 1 Ziel definieren **unbedingt**
- 2 Lösungs-alternativen **ohne jegliche Bewertung Brainstorming**
- 3 Entscheidungs-kriterien **mit Wertigkeit der Kriterien**
- 4 Bewertung der Alternativen **Auswahl der besten Lösung**
- 5 Commitment **mit Teilnehmer auf die beste Lösung**
- 6 Vereinbarung der nächsten Schritte **To-Do-Liste**

Die 6 Schritte protokollieren

Bekannteste Methode der Ideenfindung **Brainstorming**

Grundregeln

- Jeder soll so viele Ideen wie möglich entwickeln
- Jeder darf die Ideen anderer aufgreifen und weiterentwickeln
- Jede noch so wilde Idee ist erlaubt
- Kritik ist **grundsätzlich verboten**
- Jeder Vorschlag ist als Leistung des Teams, und nicht die eines Einzelnen, zu betrachten

Basis und Ablauf

- Gruppe mit 4-8 Teilnehmern; Moderator
- Flipchart, Tafel und/oder Medienwand für Vorschläge
- Angenehme, offene Atmosphäre
- Ideenfindungsphase: ca. 15 - 20 Minuten; anschließend Pause
- Bewertungsphase: ca. 30 - 40 Minuten
 - » **Ergebnis: Rangfolge oder Auswahl einer einzigen Idee**

To-Do-Liste

Festlegung der durchzuführenden Aktivitäten
Wer? - macht was? - mit wem? - bis wann?

Aktivität	Verantwortlicher	Beteiligte	Termin

Eine Besprechung sollte nie ohne eine To-Do-Liste enden!

Von der Vision zur Realität

*Was immer Du tun kannst oder
erträumst zu können, beginne es.
Kühnheit besitzt Genie, Macht
und magische Kraft.
Beginne es jetzt.*

Johann Wolfgang von Goethe