



Spotlight

Aufgaben effizient planen, priorisieren und bearbeiten

Eine themenspezifische Zusammenstellung der besten, auf projektmagazin.de erschienenen Artikel, Methoden und Tipps

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Aufgaben effizient planen, priorisieren und bearbeiten

Entspannt und pünktlich in den Feierabend gehen mit dem guten Gefühl, heute alle relevanten Aufgaben erledigt zu haben – im Projekt meist Wunschdenken? Das muss kein Traum bleiben! In unserem E-Book erfahren Sie, wie Sie offene Aufgaben angehen, Aufschieberitis minimieren und für ein effizientes Zeitmanagement sorgen. Einfache Techniken wie die IVY- oder die ALPEN-Methode können Sie mit unseren Tipps sofort ausprobieren. Auch die geeignete Software zur Aufgabenorganisation stellen Ihnen unsere Autoren vor. Die Methoden Eisenhower-Matrix, ABC-Analyse und Kanban bieten Ihnen eine verlässliche Unterstützung, um Aufgaben effektiv zu priorisieren. Damit sagen Sie Zeitfressern den Kampf an!

Inhalt

Offene Aufgaben endlich angehen

1. Schluss mit nutzlosen Todo-Listen
"Getting Things Done®" im Projektmanagement..... Seite 4
2. Aufgaben angehen statt hinauszögern
So minimieren Sie Aufschieberitis im TeamSeite 15
3. Freier Schreibtisch = freier Kopf
So halten Sie Ordnung im BüroSeite 19
4. Die richtigen Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten schaffen
So gelingt effektives Zeitmanagement.....Seite 24

Den Arbeitstag besser strukturieren

5. Mehr Struktur & Sicherheit für den Arbeitstag
So setzen Sie Prioritäten mit der Ivy-MethodeSeite 36
6. Cleveres Zeitmanagement
Mit der AUA-Methode die wichtigsten Ziele erreichen.....Seite 40
7. Mehr Struktur & Motivation im Arbeitstag
So planen Sie Ihren Tag mit der ALPEN-MethodeSeite 44

Aufgaben mit Software planen und steuern

8. Zusammenarbeit in virtuellen Teams
Agiles Projektmanagement mit Trello.....Seite 49

- 9. Projektdokumentation und -steuerung
Projektarbeit effektiver gestalten mit Microsoft OneNoteSeite 61
- 10. Evernote für Projektmanager
Teil 1: Die Software kennenlernen und einrichten.....Seite 75
- 11. Evernote für Projektmanager
Teil 2: Mit Evernote den Projektalltag strukturierenSeite 89

Methoden zur Aufgabenorganisation

- 12. Eisenhower-Matrix.....Seite 100
- 13. ABC-Analyse.....Seite 107
- 14. Kanban Light.....Seite 115
- 15. WSJF – Weighted Shortest Job First.....Seite 127
- 16. Fokus und PauseSeite 135

Arbeitshilfen

- Beispieldatei Demoprojekt zu Microsoft OneNoteSeite 61
- Beispiel für Besprechungsnotiz in EvernoteSeite 89

Schluss mit nutzlosen Todo-Listen

"Getting Things Done®" im Projektmanagement

Management Summary

- Viele Projektmitarbeiter haben häufig das Gefühl, "den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen" und, dass ihre Todo-Listen immer länger statt kürzer werden.
- Zu den Gründen, warum herkömmliche Todo-Listen oft nicht ausreichen, um die eigenen Aufgaben sinnvoll zu organisieren, zählen unter anderem: nicht notierte Aufgaben, unklare Formulierungen und eine fehlende Unterteilung. Diese typischen Fehler sollen mit GTD vermieden werden.
- Die Selbstmanagementmethode GTD® (Getting Things Done) ist eine systematische Vorgehensweise, bei der man seine Aufgaben in eine klare Struktur bringt, sinnvoll priorisiert sowie aktualisiert.
- Die Methode besteht aus fünf Phasen: Sammeln, Verarbeiten, Organisieren, Durchsehen, Erledigen.
- Grundlegende Voraussetzung ist ein immer verfügbares Werkzeug. Das kann z.B. eine Smartphone-App oder ganz klassisch ein Notizblock sein – je nach persönlichen Vorlieben.
- Empfehlungen für die Praxis: Legen Sie einfach direkt los und fangen Sie klein an. Beginnen Sie z.B. mit der 2-Minuten-Regel und der Inbox-Zero-Methode.



Oliver Gassner

Zert. GTD-Trainer, Berater zu
Business Networking mit
XING und LinkedIn



Knut Sterrenberg

Zert. GTD-Trainer, PMP,
Program Manager

"Ich gucke meine Stapel an, nehme Papiere in die Hand, starre sie an und bin vollkommen planlos, was ich tun soll. Dann schiebe ich sie wieder in den Stapel. Das fühlt sich schrecklich an." Kennen Sie Situationen wie diese vielleicht aus Ihrem eigenen Projektalltag? Dann geht es Ihnen wie vielen anderen Projektmitarbeitern auch: Womöglich haben Sie teilweise das Gefühl, den Überblick zu verlieren, Dinge mit sich herumzuschleppen, die Sie dringend erledigen müssen, es aber nicht können, weil der Beitrag eines Kollegen / Mitarbeiters fehlt. Manchmal wissen Sie aber auch einfach nur nicht mehr genau, was in einer Angelegenheit zu tun war und es kostet Sie daher erstmal einige Mühen und Zeit, es sich wieder in Erinnerung zu rufen.

Obwohl Sie mit Todo-Listen versuchen, Herr der Lage zu werden, verbessert sich dieses ungute Gefühl kaum. Im Gegenteil: Es fühlt sich vielmehr so an, als würden Sie dadurch nur Mehraufwand haben und weniger von Ihren eigentlichen Aufgaben schaffen. Hier setzt die Getting Things Done-Methode (im Folgenden GTD) an. Eine klare Struktur, konkrete Formulierungen sowie sinnvolles Priorisieren und Aktualisieren sorgen dafür, dass Sie mit dem Tempo, der Komplexität und den wechselnden Prioritäten der heutigen Zeit Schritt halten können.

Entwickelt wurde die Methode von David Allen, Produktivitätsberater und Autor des Buchs "Getting Things Done. The Art of Stress-Free Productivity". Wir möchten Ihnen in diesem Beitrag die Methode näher vorstellen und beispielhaft zeigen, wie Sie sie anwenden. Doch zu allererst verraten wir Ihnen, was GTD ausmacht und warum es sich lohnt, damit zu arbeiten.

Vorteile der GTD-Methode

Durch die systematische Vorgehensweise von GTD verbessert sich Ihre Produktivität: Sie gehen Aufgaben schneller an, da Sie z.B. nicht erst lang überlegen müssen, was in einer Sache zu tun ist oder ob dafür gerade alle Bedingungen erfüllt sind. Somit sind Sie auch schneller im Abarbeiten Ihrer Aufgaben und werden nicht ständig abgelenkt von Fragen wie "Irgendwas wollte ich doch noch machen, aber was war das nur?" Dadurch haben Sie mehr Kapazitäten für beispielsweise strategisches oder kreatives Denken.

Je mehr Erfahrung Sie mit der Methode sammeln, desto souveräner werden Sie auch mit kurzfristig auftkommenden Themen umgehen und selbst große Stapel an Eingängen – wie der Posteingang nach dem Urlaub – in absehbarer Zeit geklärt und organisiert haben.

Das alles führt zu einer deutlichen Stressreduktion und sorgt dafür, dass es Ihnen in Ihrer Freizeit einfacher fällt, vollkommen abzuschalten. Was sich letztlich auch positiv auf Ihr allgemeines Wohlbefinden ausübt.

Aber was unterscheidet GTD von anderen Methoden?

GTD setzt bei der Ursache des Stresses an, den viele Leute erleben. Dieser stammt zum größten Teil aus dem unangemessenen Umgang mit Verpflichtungen, die sie mit sich selbst eingehen oder von anderen übernehmen.

Die Methode basiert auf den folgenden drei Tätigkeiten und Verhaltensweisen:

- Um einen "klaren Kopf" zu bekommen, müssen die Gedanken aus dem Kopf und in einem zuverlässigen System festgehalten werden.
- Die Verpflichtungen und sich daraus ergebende Aufgaben müssen genau geklärt werden.
- Diese Aufgaben und Erinnerungshilfen müssen in ein System gebracht werden, das regelmäßig durchgesehen wird.

Nachteile herkömmlicher Vorgehensweisen mit ToDo-Listen

Klären wir zunächst einmal, warum viele mit ToDo-Listen scheitern.

Zu den fünf häufigsten Fehlern zählen:

- **Nicht notierte Aufgaben**
Solange wir Aufgaben und Termine "im Kopf haben", können wir nie sicher sein, ob wir ihnen zu viel Aufmerksamkeit widmen – z.B. indem sie uns nachts um drei in den Sinn kommen – oder zu wenig, sodass wir sie schlicht vergessen. Beides wäre nicht "produktiv" und v.a. letzteres kann fatale Folgen haben. Die Wahrscheinlichkeit, dass uns eine Aufgabe genau dann zufällig einfällt, wenn der beste Zeitpunkt für sie ist, ist niedrig. Häufiger ist es der Fall, dass die Tür gerade zu und der Hörer gerade aufgelegt ist und wir sagen: "Mist, ich wollte ja noch ..." Zudem saugt eine ständig im Kopf kreisende Aufgabe Energie, weil wir das Gefühl haben "Ich muss da noch was tun, ich darf das nicht vergessen." Diese Energie führt nicht zu Output, hält uns aber davon ab, der eigentlichen Aufgabe, die vor uns liegt, die volle Konzentration zu widmen.
- **Unklare Formulierungen**
Solange wir nicht entscheiden und festhalten, was ganz konkret mit diesem "Ding" (einer E-Mail, einem Zuruf, etc.) zu geschehen hat, machen wir viel unserer Arbeit doppelt – nicht besonders produktiv. Jedes Mal, wenn wir die Mail des Kunden, "Geburtstag Mama" oder "Angebot Müller" sehen, fragen wir uns wieder: "Und was wollte ich da machen?" Das führt zu Frustration und Prokrastination, also zur Aufschieberitis. Nur wenn ich für Aufgaben klar formuliert habe, was als Nächstes zu geschehen hat, kann ich die Aufgabe auch direkt bearbeiten.
- **Fehlende Unterteilung**
Wir sortieren unsere Aufgaben nicht sinnvoll, z.B. wenn wir im Büro sitzen und "Rasen mähen" auf unserer Liste lesen – denn vom Büro aus können wir den Rasen zu Hause nicht mähen. Dann müssen wir jedes Mal um die Aufgabe "herumnavigieren", die wir hier und jetzt nicht machen können. Gleiches gilt natürlich, wenn wir zu Hause auf die Todo-Liste schauen und dort steht: "Chef wegen Preiskonditionen Projekt Müller fragen". Mist, nicht hier. Stress? Stress!
- **Fehlende Aktualisierungen**
Wenn Sie auf Ihre Todo-Liste schauen und dort zum großen Teil Dinge stehen, die Sie bereits erledigt haben oder schlimmer – die sich erledigt haben – dann ist so eine Liste nicht besonders hilfreich. Sie sollte ja ein Hilfsmittel sein, durch das Sie einen klaren Blick auf Ihre Möglichkeiten im Moment erhalten. Wenn der Blick durch dieses "Fenster" durch "Dreck und Schlieren" versperrt ist, dann ist die Scheibe blind - und Sie sind es auch.
- **Fehlende Priorisierung**
Solange ich nicht sicher sein kann, dass ich "alles habe", sich Listenpunkte vielleicht schon erledigt haben oder eventuell noch "Bomben" im Posteingang schlummern, kann ich nicht darauf vertrauen, wirklich die beste Prioritätsentscheidungen zu treffen. Doch um die Aufgaben sinnvoll abarbeiten zu können, benötigen wir eine Priorisierung, denn unser aller Todo-Liste ist länger als der Arbeitstag.

Mit GTD vermeiden Sie all diese Fehler. Im folgenden Abschnitt erfahren Sie, wie die Methode funktioniert und wie Sie sie anwenden.

"Getting Things Done" – der Workflow

Die Methode basiert auf fünf Phasen, die nacheinander und z.T. parallel durchlaufen werden:

1. Sammeln
2. Verarbeiten
3. Organisieren
4. Durchsehen
5. Erledigen

1. Sammeln

An sich ist es logisch: Damit Sie erledigen können, was zu erledigen ist, müssen Sie wissen, was zu erledigen ist. Solange Sie dieses Wissen nur im Kopf aufbewahren, werden Sie einer Sache entweder zu viel oder eben zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Daher müssen Sie alle Aufgaben "außerhalb des Kopfes aufbewahren" und notieren.

Es gibt aber auch Ausnahmen: Nicht alles, was Sie sammeln, bzw. was sich sammelt, müssen Sie aufschreiben. Der Stapel Post im Briefkasten und die Liste Ihrer Mails in der Inbox haben sich z.B. schon "von selbst gesammelt". Anders verhält es sich hingegen mit dem Zuruf des Kollegen beim Lunch über das technische Problem und mit dem Kunden, der anrief und um den Präsentationsentwurf bat. Genauso wie mit dem Angebot, das der Chef heute noch reviewen will und der Mailboxnachricht, die Sie gerade bekommen haben – diese Dinge sammeln sich nicht von selbst, daher müssen Sie sie notieren.

! Zum Sammeln der Aufgaben benötigen Sie ein immer verfügbares Werkzeug. Wir empfehlen dafür ganz simpel einen Notizblock oder eine Smartphone-App (z.B. die Standard Erinnerungen von iOS und Android, Todoist, Omnifocus, Things o.ä.). Der Vorteil einer Smartphone-App: Das Smartphone haben Sie meist ohnehin überall dabei und müssen sich daher nicht erst umstellen. Bei einem Notizblock hingegen sind Sie vom Akkustand unabhängig.

Entscheidend ist, dass Sie:

- alles sammeln, was Sie erledigen wollen oder müssen – und zwar immer sofort, wenn eine "Aufgabe" in Ihrem Leben auftaucht,
- an möglichst wenigen Stellen sammeln,
- die Sammelstellen regelmäßig leeren und verarbeiten.

! Der Posteingangskorb und der Maileingangskorb sind genau das: Eingangskörbe – aber keine "Lagerstätten" und auch keine Arbeitszonen. Ihre Aufgaben bekommen einen separaten Platz. (siehe Abschnitt "**Organisieren**".)

2. Verarbeiten

Bevor aus einem "Ding" im Eingangskorb eine "Aufgabe" wird, muss es noch in einen Zustand der Klarheit gebracht werden, das nennen wir "verarbeiten". Denn das Organisieren im nächsten Schritt bringt gar nichts, wenn dies mit unvollständigen Ansammlungen von "Dingen" versucht wird.

! "Verarbeiten" bedeutet noch nicht "Erledigen" der Aufgabe.

Zunächst löschen Sie alles, was keine Aufgabe enthält. Dies kann z.B. der Email-Newsletter sein oder eine Email, die wir einfach zur Kenntnis genommen haben, aber nicht mehr benötigen. Alles was erst später entschieden werden kann oder soll, kommt auf eine Liste "**Wiedervorlage**". Termine tragen Sie im **Kalender** ein. Alles, was andere zu tun haben, wird delegiert – und kommt daher auf eine separate **Delegiert ("warten auf")-Liste**, so dass wir es auf dem Radar behalten. (siehe Abschnitt **Organisieren**) Gerade als Projektmanager ist man bei vielen Aufgaben nicht der Richtige, um die Aufgabe selbst zu erledigen, muss jedoch die Umsetzung sicherstellen.

! Aufgaben, die zwei Minuten oder weniger Aufwand benötigen, erledigen wir selbst und sofort ("**2 Minuten Regel**"). Denn das geht schneller, als wenn wir sie in unser System einpflegen und dort "managen".

Jetzt sind nur noch Aufgaben übrig, die länger als zwei Minuten dauern, die wir selbst zu bearbeiten haben und die auch so bald wie möglich zu erledigen sind.

Zu diesen Aufgaben stellen wir uns zwei Fragen:

1. Was ist der nächste, physisch sichtbare Schritt (GTD: "Next Action"), den wir unternehmen können?

Hier sollte ein konkreter Schritt mit einem "Aktionsverb" notiert werden, z.B.:

- "Mail schreiben an Herrn Bauer wg. Rückfrage zum Angebot Implementierung",
- "Maier anrufen wg. Abstimmung zu Planungsprämissen",
- "Schreibe Change Request zu Reports für Projekt A".

Dies dient dazu, dass Sie sofort wissen, was konkret zu tun ist, wenn Sie auf die Liste mit "Nächsten Schritten" sehen. So gelangen wir leichter in einen Flow und dies wirkt als "Prokrastinationsbremse".

2. Ist unser erwünschtes Ergebnis erreicht, nachdem wir diese Aufgabe erledigt haben?

Wenn die Antwort darauf "nein" lautet, platzieren wir im Schritt "Organisieren" einen zusätzlichen

Eintrag auf unsere "**Projektliste**", was am Ende herauskommen soll. Das stellt sicher, dass wir ein zu erreichendes Ergebnis nicht aus den Augen verlieren, z.B.:

- "Angebot Implementierung final mit Herrn Bauer abgestimmt",
- "Planung Projekt Hamburg fertig",
- "Change Request Reports genehmigt",
- "Konfiguration Dashboard Monitoring abgeschlossen",
- "Remote access für Team hergestellt"

Lautet die Antwort "ja" – Sie also nach erledigter Aufgabe schon ihr Ziel erreicht haben – kann die Aufgabe danach "verschwinden" und wir benötigen keine "Erinnerung" auf der "Projektliste" mehr. Diesen Prozess gehen wir durch, bis alle unsere Eingangskörbe und -kanäle leer sind.

Parallel zu diesem Prozess sorgen wir dafür, dass wir alle "Dinge" so aufbewahren, dass wir sie am richtigen Ort zur richtigen Zeit sehen. Wenn man mit GTD etwas Übung hat, erfolgen die beiden Schritte "Verarbeiten" und "Organisieren" intuitiv in einem Schritt.

3. Organisieren

Grundsätzlich gibt es die folgenden Dinge, die organisatorisch zu verfolgen sind:

- die bereits erwähnte "**Projektliste**" (mit der wir sicherstellen, dass unsere Todos auf unserem Radar bleiben),
- **Hilfsmaterial** für Projekte (dies sind die für die Bearbeitung erforderlichen Details, wie z.B. Projektpläne, Dokumente, oder Präsentationen),
- terminabhängige **Handlungen und Informationen** (Kalender),
- Listen mit den "Next Actions", "Warten auf", und "Wiedervorlage"-Punkten, und
- **Referenzmaterial** (dies sind Unterlagen, die keine Aktionen erfordern, aber auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden muss. Z.B. kann dies die Bestellung eines Kunden inklusive Bestellnummer sein oder eine Liste mit Kontaktdaten der Projektteammitglieder).

Wir wollen nicht alle unsere aktiven Aufgaben ("Next Actions") immer und überall sehen. Wir sind immer begrenzt in dem, was wir hier und jetzt tun können.

Begrenzen kann uns:

- **ein Ort**
Wir sind nicht zu Hause, also wollen wir nicht "Keller ausmisten" sehen; das kommt auf die Liste "Zu Hause". An manche Unterlagen kommen wir nur im Büro; die Liste "Im Büro" ist dafür der richtige Ort.
- **eine Person**
Der Chef ist im Urlaub, alles was "mit Chef zu besprechen" zu tun hat, muss warten; wir schreiben sie auf eine Liste "**Reden mit: Chef**".

- **ein Werkzeug**

Wir haben nur das Smartphone dabei und nicht den Laptop, aber nur dort ist Microsoft Project installiert, mit dem die Projektplanung überarbeitet werden kann; wir schreiben sie auf eine Liste "Computer".

- **unser Energie-Level**

Wir hatten fünf anstrengende Meetings. Eine Aufgabe, bei der wir kreativ sein müssen, ist jetzt eventuell nicht das Richtige; wir schreiben sie auf eine Liste "Ich bin fit".

! Sollten mehrere Faktoren eine Aktion begrenzen, so wählen Sie den für Sie relevantesten aus. Z.B. treffen Sie Ihren Chef vielleicht nur im Büro. Die Punkte, die Sie mit ihm besprechen wollen, gehören aber weniger auf "Im Büro" und eher auf die Liste "mit Chef zu besprechen", denn wenn ihr Chef nicht im Büro ist, müssen Sie die Punkte auch nicht parat haben.

So wie manche Dinge in den Kalender gehören, weil wir sie sehen wollen, wenn wir Termine planen, benutzen wir für diese Begrenzungen Listen. Im Folgenden wird am Beispiel von Microsoft Outlook aufgezeigt, wie man diese Listen organisieren kann (Bild 1).

<input checked="" type="checkbox"/> SUBJECT	DUE DATE	CATEGORIES
Click here to add a new Task		
Categories: .Projektliste: 5 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Remote access für Team hergestellt	None	.Projektliste
<input checked="" type="checkbox"/> Konfiguration Dashboard Monitoring abgeschlossen	None	.Projektliste
<input checked="" type="checkbox"/> Change Request Reports genehmigt	None	.Projektliste
<input checked="" type="checkbox"/> Planung Projekt Hamburg fertig	None	.Projektliste
<input checked="" type="checkbox"/> Angebot Implementierung final mit Herrn Bauer abgestimmt	None	.Projektliste
Categories: @Anrufe: 1 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Maier anrufen wg. Abstimmung zu Planungsprämissen	None	@Anrufe
Categories: @Computer: 2 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Mail schreiben an Herrn Bauer wg. Rückfrage zum Angebot Implementierung	None	@Computer
<input checked="" type="checkbox"/> Schreibe Change Request Reports	None	@Computer
Categories: @Ich bin fit: 1 item(s)		
Categories: @Ich bin müde: 1 item(s)		
Categories: @Im Büro: 1 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Ordner Projekt Hamburg einpacken	None	@Im Büro
Categories: @Reden mit: Chef: 1 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Chef wegen Preiskonditionen Projekt Hamburg fragen	None	@Reden mit: Chef
Categories: @Warten auf: 1 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Müller Feedback zu Change Request Reports erhalten	None	@Warten auf
Categories: @zu Hause: 1 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Rasen mähen	None	@zu Hause
Categories: Wiedervorlage: 1 item(s)		
<input checked="" type="checkbox"/> Abstimmung Inhalte Teamevent erfolgt	None	Wiedervorlage

Bild 1: Die Listen mit Microsoft Outlook organisieren

So können wir je nach Situation die "Umweltbedingungen" optimal nutzen und sind nicht von Aufgaben abgelenkt, die wir jetzt gerade nicht erledigen können.

Mit einem Blick in den Kalender und auf die passende Werkzeug-, Personen- oder Ortsliste ("Am Computer.", "Reden mit: Chef.", "Im Büro." usw.) sind wir nun jederzeit in der Lage, zu entscheiden, was von den dort aufgelisteten Optionen das Sinnvollste ist. Wie wir das genau tun, sehen wir im übernächsten Schritt "Erledigen". Jetzt wollen wir erst einmal einen Überblick über unsere Aufgaben erhalten.

4. Durchsehen

Ein Grund, warum viele Todo-Listen nicht funktionieren: Sie werden nicht gepflegt. Ein System, das keinen ungetrübten Blick auf alles Aktuelle erlaubt, Listen, die mit längst Erledigtem voll stehen, aber dafür die Informationen von gestern nicht enthalten, sind nicht nur nutzlos, sondern auch demotivierend. Die Gefahr, einfach das "Letzte und Lauteste" statt dem Wichtigsten zu tun, ist dann groß.

Wir empfehlen daher, regelmäßig das Gehirn zu "leeren" und alles zu sammeln, was an Aufgaben in Gehirnwinkeln festhängt, alle Eingangskörbe definitiv einmal die Woche zu 100 Prozent zu leeren ("Inbox Zero") und alle Listen und den Kalender auf den neuesten Stand zu bringen. So behalten wir alle Termine und erwünschten Ergebnisse im Blick, kreieren neue Aufgaben für "verwaiste" Ziele und haben endlich den Kopf frei, um kreativ denken zu können. Manche machen diesen Wochenüberblick gerne am Ende der Woche, um entspannt in das Wochenende starten zu können; andere beginnen die Woche lieber damit, um direkt im Anschluss loslegen zu können. Das **WANN** ist dabei weniger wichtig als das **ÜBERHAUPT**.

! Der Erfolg Ihrer GTD-Umsetzung hängt davon ab, wie diszipliniert und regelmäßig Sie diesen Schritt durchführen. Gleichzeitig sorgen Sie so dafür, dass Ihre Motivation dauerhaft hoch bleibt, da Sie feststellen, dass Ihre Arbeit Früchte trägt.



Artikel: Vier Techniken, mit denen Sie in Outlook für einen aufgeräumten Posteingang sorgen

Die tägliche E-Mail-Flut überfordert nicht nur unseren Posteingang, sondern häufig auch uns selbst. In Outlook gibt es ein paar einfache Tricks, mit denen Sie Ihr Postfach aufräumen und Ihre E-Mails verwalten können. Dieter Schiecke zeigt in diesem Tipp, wie Sie beim Abarbeiten und Ablegen Ihrer Mails Zeit sparen können und wie sich der Aufwand ...

[› zum Artikel](#)

Sobald Sie es ausprobieren, werden Sie sehr schnell den Wert des Wochenüberblicks und der Inbox Zero-Methode erkennen und nicht mehr missen wollen.

5. Erledigen

Sie haben nun einen guten Überblick über die anstehenden Aufgaben und haben sichergestellt, dass nirgendwo mehr "Bomben" schlummern. Jetzt müssen Sie Ihre Aufgaben nur noch priorisieren, sich also entscheiden, welche Aufgabe Sie auswählen.

Wie priorisiere ich am besten?

GTD bietet drei Priorisierungsmodelle an: das Modell der "limitierenden Faktoren"; das Modell der "drei Kategorien von Arbeit" und das Modell der "Fokushorizonte". Da der GTD-Ansatz grundsätzlich bottom-up erfolgt, sind die **limitierenden Faktoren** der erste Schritt zur Auswahl. Dieses Modell unterstützt uns bei der Entscheidung, was aktuell zu tun ist. Die anderen Modelle setzen auf höheren "Flughöhen" an und erfordern einen eigenständigen Beitrag, daher werden wir hier nicht näher darauf eingehen.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Es ist Dienstag, 14:30 Uhr, Sie sitzen in Ihrem Büro und blicken auf die Kontextliste "Im Büro" mit den "Next Actions". Wie können Sie jetzt eine motivierende, sinnvolle und befriedigende Aufgabe auswählen?

Das folgende Raster unterstützt Sie bei der Entscheidung:

- **Kontext**
Kann ich diese Aufgabe hier und jetzt überhaupt erledigen? Ist die Person da? Steht das Werkzeug zur Verfügung? Die Kontextliste "Im Büro" stellt z.B. direkt – sofern korrekt befüllt – mögliche Aufgaben zur Verfügung.
- **Zeit**
Habe ich (z.B. bis zum nächsten Termin) überhaupt genügend Zeit, um mich mit der Aufgabe zu befassen? Für eine kurze E-Mail ist genug Zeit, für eine umfangreiche Kalkulation, in die Sie sich erst mühsam wieder eindenken müssen, eventuell nicht.
- **Energie**
Der ganze Vormittag war mit Meetings ausgefüllt, Sie hatten massig Kaffee, aber noch nichts zu Essen, außerdem sind Sie erkältet. Das klingt nicht wie die Bedingung für kreative oder strategische Gedanken, vielleicht lieber eine Routineaufgabe stattdessen?
- **Priorität**
Ok, das ist eventuell nicht das passende Wort. Sagen wir: Wenn diese Aufgabe erledigt wäre, würden Sie sich dann prima fühlen? Fällt Ihnen ein Stein vom Herzen? Erwarten Sie Profit, Lob, Dank oder Wohlgefühl? Dann ist es wahrscheinlich die Aufgabe, die Sie jetzt machen sollten. Das gibt Ihnen so viel Energie, dass Sie im Flow gleich zur nächsten Aufgabe "surfen".



Artikel: Aufschieberitis mit der richtigen Strategie besiegen

Im Projektalltag stauen sich schnell viele verschiedene Aufgaben an. Die Erledigung dieser Aufgaben wird dabei gerne verschoben und mündet schnell in dem allseits bekannten Phänomen der "Aufschieberitis". Für dieses Problem hat Martin Geiger eine einfache Methode entwickelt: die Tennis-Tableau-Strategie. ...

[› zum Artikel](#)

Empfehlungen für die Umsetzung

Prinzipiell hat jeder schon seine eigene Methodik, mit der er Aufgaben organisiert, die E-Mail-Flut bündigt und Wiedervorlagen strukturiert. Die Methodik von GTD könnten Sie daher zunächst als Mehrarbeit empfinden. Dem ist aber nicht so. GTD gibt vielmehr Impulse zur Optimierung von bestehenden und bereits erfolgreichen Systemen bzw. schlägt einen systematischen Ansatz vor – sofern der noch nicht vorhanden ist.

! Beginnen Sie am besten mit der Umsetzung der "**2 Minuten Regel**". Dieser Trick ist schnell und simpel umsetzbar und erzielt unmittelbar Ergebnisse. Auch skeptische Teammitglieder lassen sich so einfacher überzeugen.

Manche markieren ihre E-Mails "als ungelesen", um sich vor Augen zu halten, was alles noch erledigt werden muss. Allerdings sieht man auf den ersten Blick so nur, dass man noch etwas machen muss, aber was genau zu tun ist, wird nicht definiert. Der Prozess des "Verarbeitens" muss also mehrfach durchlaufen werden. Und auch die verschiedenfarbigen Flaggen an Mails sagen nicht eindeutig aus, was zu tun ist.

! Verwenden Sie das **Inbox Zero-Verfahren** (GTD), um Ihr Postfach aufzuräumen. Hat man mehrmals "Inbox Zero" erreicht, weil man alles verarbeitet und organisiert hat, möchte man dieses positive Gefühl der Übersicht nicht mehr missen.

Für viele ist der schwierigste Part, sich das Durchsehen – den Wochenüberblick – zur Gewohnheit zu machen, bei dem man alle Listen prüft und alle Inboxes definitiv leert. Doch genau diese Aufgabe lohnt sich am meisten.

! Auch hier ist der Trick: Fangen Sie klein an, fünf Minuten "**Review**" des Kalenders (Was kommt? Was war? Was will ich mir notieren, was ich deswegen tun möchte?) sind besser als gar kein Review. Durch das "Vorbereitet sein" und hierdurch erzeugte Wohlgefühl verschwindet auch irgendwann die Hürde, den Wochenüberblick regelmäßig durchzuführen.

Viele empfinden es anfangs auch als herausfordernd, die "Nächsten Schritte" so aktiv zu formulieren, dass man sie wirklich direkt abarbeiten kann. Es erfordert etwas Übung, weder zu detailliert noch zu allgemein zu formulieren, ist aber auch leicht zu erlernen. Fangen Sie einfach an, verwenden Sie aktive Formulierungen und prüfen Sie dann im Rahmen des Wochenüberblicks, was gut und nicht so gut für Sie funktioniert.

Gerade zu Beginn tappen viele in die Falle, beim Verarbeiten nicht nur die Zwei-Minuten-Aufgaben zu erledigen, sondern gleich auch größere Arbeitsvolumina anzugehen. Oder man kommt vor lauter Suche nach dem perfekten persönlichen Taskmanager (oder dem perfekten Notizbuch) nicht mehr zum Arbeiten oder gar auf die Idee, seine Werkzeuge alle zwei Wochen wechseln zu müssen.

! Die Disziplin ist bei GTD v.a. zu Beginn sehr wichtig, damit sich nicht erst negative Angewohnheiten einschleichen. Verbringen Sie deshalb nicht zu viel Zeit damit, sich für ein Werkzeug zu entscheiden (Notizbuch, App etc.) und behalten Sie es dann möglichst lange bei. Halten Sie sich zudem strikt an die Zwei-Minuten-Regel.

! Zu guter Letzt noch ein Tipp: Stellen Sie doch ab jetzt in all Ihren Meetings sicher, dass am Ende die "Next Actions" und der "Verantwortliche" klar festgehalten werden. Sie werden sehen, dass schon diese kleine Änderung enorme Klarheit bringt. Vielleicht schaffen Sie es dadurch auch, andere Teammitglieder von der GTD-Methode zu überzeugen – so verbessert sich nicht nur Ihre eigene Produktivität, sondern das gesamte Team arbeitet produktiver.

Literatur

- Allen, David. *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, London, 2015
- Allen, David. *Wie ich die Dinge geregelt kriege: Selbstmanagement für den Alltag*, München, 2015
Wir empfehlen, das Buch im Abstand von sechs Monaten oder einem Jahr erneut zu lesen – aufgrund der neuen Erfahrungen achtet man beim zweiten Mal auf ganz andere Hinweise im Text.
- Allen, David. Kostenlose Online-Webinare, z.B. <https://www.youtube.com/watch?v=7RVerrdJmXw>
- Seminare zum Thema GTD, z.B. von "Next Action Partners" – lizenzierte Anbieter von GTD-Trainings: <https://www.next-action.de/gtd-seminare/>
- YouTube-Videos zum Thema: https://www.youtube.com/results?search_query=getting+things+done

Aufgaben angehen statt hinauszögern

So minimieren Sie Aufschieberitis im Team



Guido Silva

Customer Success Manager
u. Berater für internat.
Projektteams bei Wrike Inc.

Manche Menschen sind von Natur aus gut organisiert und können sich ohne Probleme auf die nächste Aufgabe konzentrieren. Doch die meisten benötigen hin und wieder einen kleinen Anstoß, um eine Aufgabe nicht ständig vor sich her zu schieben. Nach Aussage des Prokrastinations-Experten Dr. Piers Steel geben 95% der Menschen an, Dinge aufzuschieben (Steel, 2010). Für 20% ist Prokrastination, auch **Studentensyndrom** genannt, ein dauerhaftes Problem mit negativen Folgen für den eigenen Erfolg. Mit den folgenden Tipps können Sie als Projektleiter die Mitglieder Ihres Teams dabei unterstützen, das Aufschieben von Aufgaben zu minimieren. Je nach Persönlichkeitsstruktur Ihres Teams kann dies erhebliche Auswirkungen auf den Projekterfolg haben.

Projektszenario

Als Projektmanagerin verantwortet Frau Maier die Organisation eines Firmenevents. Sie plant die einzelnen Aufgaben von der Festlegung der Sprecher über die Gestaltung der Einladung bis hin zur Organisation des Caterings. Nachdem im Wasserfall-Modell alles geplant ist, gibt sie die Aufgaben per E-Mail an die zuständigen Kollegen weiter. Jedes Teammitglied erhält eine E-Mail mit einer kurzen Beschreibung und dem gewünschten Datum der Fertigstellung. Nach zwei Wochen fragt Frau Maier zum ersten Mal nach dem aktuellen Status und bekommt u.a. von ihrem Projektmitarbeiter Herrn Müller zu hören: "Ich bin noch nicht dazu gekommen, ein anderes wichtiges Projekt hat mich aufgehalten". Die einzige bereits erledigte Aufgabe ist die Bestellung des Caterings. Die Recherche nach den Sprechern liegt noch auf Eis und verzögert dementsprechend die Gestaltung und den Versand der Einladungen.

Die folgenden Tipps zeigen auf, wie Frau Maier es hätte besser machen können. Denn in der Rolle des Projektmanagers ist auch die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung gefragt. Aufgaben zu delegieren, klappt mit einer entsprechenden Anleitung und Aufbereitung deutlich besser. Durch eine gute Zusammenarbeit auf Augenhöhe können Sie der Prokrastination im Team entgegenwirken.

Tipp 1: Eine umfangreiche Aufgabe in kleine Häppchen teilen

Jeden Mitarbeiter – egal wie erfahren er ist – kann eine Aufgabe im ersten Moment lähmen, wenn sie zu groß erscheint. Die meisten Menschen gehen morgens erst einmal die kleinen Aufgaben an, wie kurze E-

Mails beantworten, dem Kollegen die angeforderten Unterlagen schicken etc. Später folgen weitere E-Mails und immer wieder klingelt das Telefon. Auch bei Herrn Müller aus dem Beispiel ist das so. Die Arbeit am Event-Programm, für die er circa sechs Stunden eingeplant hat, rutscht auf der To-Do-Liste deshalb immer weiter nach hinten, weil der große freie Zeit-Slot, der dafür nötig ist, einfach nicht kommt.

Für Abhilfe kann hier die **Getting-Things-Done-Methode** von David Allen sorgen, eine der bekanntesten Selbstmanagement-Methoden (Allen, 2015). Sie empfiehlt, Aufgaben in handhabbare Schritte zu unterteilen und all diese Schritte in einem Programm zur Aufgabenverwaltung zu notieren. Projektleiter können sich dieses Prinzip zu Eigen machen, indem sie Projekte schon bei der Planung in möglichst kleine Teilaufgaben unterteilen. Im Beispiel sollte Frau Maier nicht einfach nach einem fertigen Event-Programm fragen, sondern die Recherche nach den Sprechern, die Abstimmung mit der Geschäftsleitung, die Sprecher-Akquise und die Ausformulierung der Sprecher-Viten einzeln aufgeschlüsselt an die Mitarbeiter delegieren.

Wer eine Planungssoftware nutzt, kann zudem ganz einfach mit Templates arbeiten. So müssen wiederkehrende Aufgaben nur einmal in ihre Teilaufgaben gegliedert werden und stehen danach immer wieder zur Verfügung.

Tipp 2: Die Priorität kenntlich machen

Wenn die To-Do-Liste eines Mitarbeiters sehr lang ist, ist es gut möglich, dass er bei der Frage, wo er beginnen soll, die falsche Aufgabe wählt. Wie oben erläutert, könnte es z.B. sein, dass er eine Aufgabe als erstes angeht, die besonders leicht oder kurz erscheint. Schwierigere, aber wichtigere Aufgaben werden nach hinten geschoben.

Als Projektleiter können Sie das vermeiden, indem Sie klare Prioritäten setzen und diese Ihrem Team kommunizieren. Das kann z.B. über eine festgelegte Farbgebung für die Wichtigkeit von Projekten erreicht werden: Rote Projekte haben höchste Priorität, gelbe eine etwas niedrigere und grüne Projekte können auf der To-Do-Liste nach hinten geschoben werden, wenn gerade keine Kapazitäten frei sind. Sie sollten mit der roten Farbgebung sparsam umgehen, damit am Ende nicht alle Projekte rot markiert sind. Im besten Fall sollte jeder Mitarbeiter nur ein oder zwei Aufgaben aus roten Projekten auf seinem Schreibtisch haben.

Mit einer Software lassen sich die Farben in Echtzeit anpassen, wenn sich die Umstände ändern. Auch andere Marker, wie ein Kürzel am Projektnamen, sind denkbar. Dadurch machen Sie es Ihrem Team leichter, nach dem Prinzip "First things first" vorzugehen, also die Aufgaben mit der höchsten Priorität zuerst anzugehen, anstatt sie (unbewusst) vor sich her zu schieben.

Dabei ist zu beachten, dass Wichtigkeit nicht automatisch Dringlichkeit bedeutet (Siehe hierzu auch die Methodenbeschreibung "**Eisenhower-Matrix**", Projekt Magazin). Sie können durchaus eine Aufgabe rot markieren, die länger Zeit hat als eine andere, gelbe Aufgabe – z.B. weil die Wichtigkeit der Aufgabe keine Fehler duldet, die durch ein zu spätes Beginnen und hektisches Arbeiten entstehen könnte. So kann die Erschließung einer neuen Zielgruppe wichtig sein, während die Bestellung der Visitenkarten für die nächste Konferenz "nur" dringend ist.

Durch eine vorausschauende Projektplanung lassen sich Pufferzeiten für grüne Projekte einplanen. Hierfür benötigt der Projektleiter einen Überblick über alle im Team anstehenden und sich gerade in Arbeit befindlichen Aufgaben. Über diese Ressourcenplanung können tatsächliche Engpässe rechtzeitig erkannt werden.

Frau Maier aus unserem Beispiel hätte so sehen können, dass das Team gerade an der Fertigstellung einer Broschüre für ihren Kollegen arbeitet. Die entsprechende rote Markierung der Aufgabe "Event-Programm" hätte Herrn Müller geholfen, besser zu priorisieren.

Um den Arbeitsfortschritt des Teams im Blick zu behalten, sind zudem Status-Angaben hilfreich – entweder direkt in einer Software oder in einer Tabelle. Projektleiter, die sehen, ob eine Aufgabe "in Arbeit" ist oder nicht, können so rechtzeitig das persönliche Gespräch suchen, bevor das Projekt aus dem Ruder läuft.

Tipp 3: Zusammenhang einzelner Aufgaben transparent machen

Die Sinnhaftigkeit einer Aufgabe ergibt sich oft erst aus dem Gesamtzusammenhang im Projekt. Ist Projektmitarbeitern der Sinn einzelner Aufgaben nicht klar, schieben sie diese womöglich vor sich her. Herr Müller aus unserem Beispiel wusste wahrscheinlich nicht, dass die Ergebnisse seiner Arbeit für die Kollegin wichtig sind, die die Einladungen gestaltet – und vor allem nicht, für wann der Abgabe-Termin mit der Druckerei vereinbart wurde. Als Führungskraft können Sie dem entgegenkommen, indem Sie Ihren Mitarbeitern möglichst viel Kontext geben und Aufgaben nicht einfach per E-Mail zuweisen, sondern erklären. Das kann z.B. in einem Kick-Off-Meeting erfolgen oder mit einem Planungsinstrument, das Ihnen erlaubt, Projektinformationen im Kontext zugänglich zu machen.

Ein bewährtes Planungsinstrument ist das für alle einsehbare **Gantt-Diagramm**, das Aufgaben in Form von Balken darstellt, die der jeweiligen Aufgabenlänge entsprechen. Pfeile verdeutlichen die zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Teilaufgaben. Damit ist im Beispielprojekt auf einen Blick ersichtlich, dass der Balken der Event-Programmplanung einige der nächsten Balken in ihrem Timing gefährdet und somit den Meilenstein des Eventtermins beeinträchtigt.

Tipp 4: Wertschätzung als Wundermittel für Mitarbeitermotivation nutzen

Wertschätzung gegenüber Ihren Mitarbeitern trägt dazu bei, dass diese sich als wichtiges Teammitglied fühlen. Sind Mitarbeiter sich bewusst, dass ihre Arbeit wirklich zählt, fühlen sie sich inspiriert, mehr zu erreichen und gehen motiviert an ihre Aufgaben heran. Wenn Sie eine Aufgabe delegieren, sollten Sie dies daher auf wertschätzende und nicht auf autoritäre Weise tun. Sätze wie der folgende sind dabei hilfreich: "Im letzten Projekt haben Sie wirklich großartige Arbeit geleistet, daher vertraue ich darauf, dass Sie dieses Projekt/diese Aufgabe genauso gut lösen werden. Ich könnte mir keine(n) Bessere(n) dafür vorstellen." Wertschätzung ist ein nicht zu unterschätzender Faktor, um Kollegen zu motivieren

und für ein angenehmes, produktives Betriebsklima zu sorgen (Siehe hierzu auch "[Die fünf verschiedenen Sprachen der Wertschätzung](#)", Ausgabe 05/2014, Projekt Magazin).

Fazit

Als Projektleiter müssen Sie neben Ihrem Fachwissen eine große Bandbreite an Soft Skills mitbringen. Mit diesen Fähigkeiten können Sie schon bei der Aufbereitung der Aufgaben dafür sorgen, dass Ihre Teammitglieder diese ohne zu zögern angehen: Halten Sie die Hürden möglichst niedrig und motivieren Sie das Team durch Wertschätzung schon beim Delegieren von Aufgaben. Wenn Sie Projekte in handliche Teilaufgaben gliedern, Prioritäten klar kommunizieren und Einblicke in den Projekt-Kontext geben, fällt es Ihrem Team leichter, Aufgaben anzugehen, anstatt sie aufzuschieben. Am Ende profitieren auch Sie selbst davon: Werden Ihre Aufgaben zügig und strukturiert erledigt, sind Sie weniger damit beschäftigt, Kollegen hinterherzulaufen und Ergebnisse einzufordern.

Literatur

- Dr. Steel, Piers: The Procrastination Equation: How to Stop Putting Things Off and Start Getting Stuff Done, HarperCollins Publishers, 2010
- Allen, David: Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity, Penguin Books, 2015

Freier Schreibtisch = freier Kopf

So halten Sie Ordnung im Büro



Wera Nägler

Trainerin und Coach für
Büroorganisation u.
Selbstmanagement

Oft sehe ich in Unternehmen Schreibtische, auf denen alle möglichen Sachen herumliegen, wie z.B. eine beachtliche Kugelschreiber-Sammlung, eine Reservemaus ("die kann man immer mal brauchen"), Brillenputztücher, eine Installations-CD von Windows 98, ein Flaschenöffner. Dazu gesellen sich Mappen-Stapel, aufgeschlagene Ordner, Nachschlagewerke, beschriebene Post-its, Notizzettel und Zeitungen, die bereits vergilben. Viele Dinge, die vom konzentrierten Arbeiten ablenken. Max. eine DIN-A4-große Fläche in der Mitte der Schreibtischoberfläche steht zur Verfügung für das, was es aktuell zu bearbeiten gilt.

Erkennen Sie Ihren Schreibtisch wieder? Wenn ja, wird es höchste Zeit, dass Sie sich dieser "Baustelle" annehmen – um danach den Kopf wieder frei zu haben für Ihre eigentliche Arbeit im Projekt. Denn alles, was ablenkt, hat auf Ihrem Schreibtisch nichts zu suchen. Schließlich ist Ihr Schreibtisch ein Arbeitsplatz und kein Museum.

In diesem Tipp gebe ich Ihnen Anregungen, wie Sie Ihren Schreibtisch und sein Umfeld aufräumen und dauerhaft Ordnung halten können. Denn eine gute Büro-Ordnung führt dazu, dass Sie sich ganz selbstverständlich auf die Dinge konzentrieren können, die wichtig sind.

Welche Unterlagen kommen auf den Schreibtisch?

Für Ihre Arbeit benötigen Sie viele Unterlagen. Doch gehören sie auch alle auf den Schreibtisch? Natürlich nicht.

1. **Aufgaben, die Sie abgeschlossen haben**, gehören in (Hänge-)Ordner. Diese Ablage hat auf dem Schreibtisch nichts zu suchen.
2. **Aufgaben, die Sie morgen oder gar erst nächste Woche erledigen**, kommen in die Wiedervorlage-Mappe. Auch diese hat auf dem Schreibtisch nicht zu suchen.
3. **Aufgaben, die Sie heute erledigen wollen und müssen**. Auf diese sollten Sie Ihr Augenmerk richten. Deshalb gehören sie zu Arbeitsbeginn gut sichtbar auf den Schreibtisch, z.B. in einen "Heute-erledigen"-Korb.

Die 5 Prinzipien der Büro-Ordnung

Im Folgenden möchte ich Ihnen die 5 Prinzipien der Büro-Ordnung vorstellen, die mit der Schreibtisch-Ordnung eng zusammenhängen (Tabelle 1). Schauen Sie doch mal, welche Prinzipien Sie schon beherrschen und wo Sie für sich noch Handlungsbedarf sehen.

Prinzipien	Das bedeutet ...	Ist bei mir so	Da will ich hin!
Der Schreibtisch ist "heilig". Er ist Arbeits- nicht Ablagefläche.	<p>... der Schreibtisch ist Ihre Arbeitsfläche. Und die ist Ihnen "heilig". Der Schreibtisch ist kein Archiv, keine Zwischenablage, keine Sammelstelle für Zettel und Aufgaben, die in den nächsten Wochen zu erledigen sind.</p> <p>Wenn Sie am Schreibtisch sitzen, liegen vor Ihnen nur aktuelle Aufgaben. Außerdem wichtige Hilfsmittel, wie Telefon, Stift, Block. Wenn oft benötigt, finden auch Locher und Hefter hier Platz, zudem der "Heute-erledigen"-Korb mit den aktuellen Aufgaben. Und eventuell ein schöner Gegenstand.</p>		
Die aktuellen Unterlagen kommen in Hängemappen oder in Klarsichthüllen.	<p>... alles hat einen festen Platz. Die Dokumente, die Sie aktuell benötigen, stecken Sie in Hängeordner oder Klarsichthüllen.</p>		
ausreichend Stauraum für weitere Arbeitsmittel nahe beim Schreibtisch	<p>... in schreibtschnahen Regalen oder Sideboards bewahren Sie weitere Arbeitsmittel auf, wie z.B. Wiedervorlagemappen und wichtige Nachschlagewerke.</p>		
Die Ablage muss nicht in Reichweite sein.	<p>... alles, was Sie seltener benötigen, gehört in die schreibtschnahen Regale oder Schränke, wie z.B. Ordner oder Stehsammler für zu archivierende Dokumente, Büromaterial, Zeitschriften oder Bücher.</p>		
Drucker, Kopierer und Fax können weiter weg stehen.	<p>... diese Geräte sollten in Ihrem Büro stehen, müssen aber nicht schreibtschnah aufgestellt sein. Dies reduziert die Belästigung durch Lärm, Abluft und Tonerstaub. Der kurze Weg dorthin bringt Abwechslung zum "Dauersitzen".</p>		

Tabelle 1: Die 5 Prinzipien der Büro-Ordnung

Das Prinzip der Reichweite

Was Sie häufig benötigen, sollten Sie in bequemer Reichweite auf dem Schreibtisch aufbewahren. Alles, was Sie selten benötigen, können Sie in Schubladen, Schränken oder Regalen unterbringen (Bild 1).

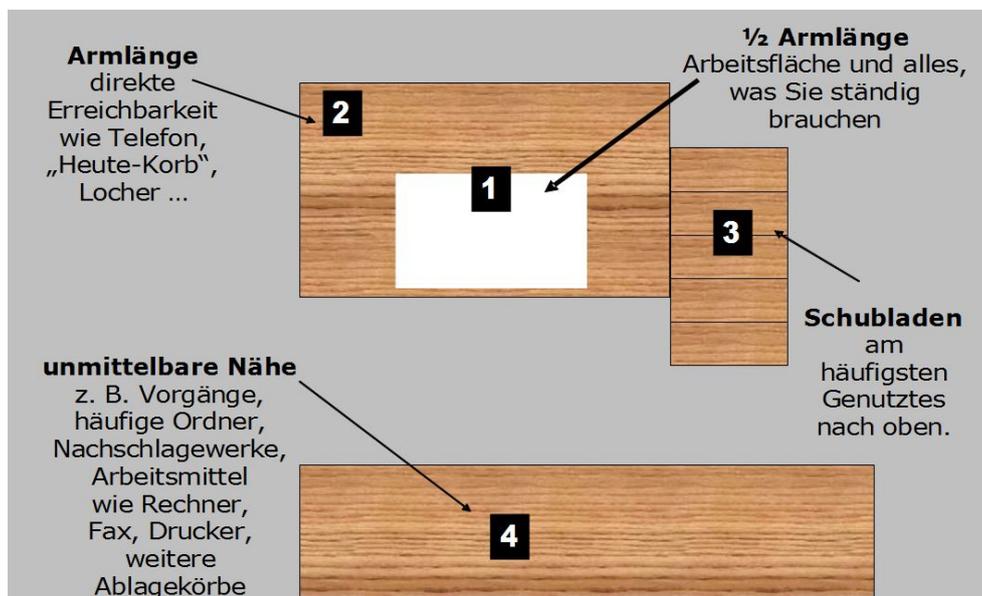


Bild 1: Das Prinzip der Reichweite auf dem Schreibtisch (Quelle: www.wera-naegler.de)

Das Telefon steht gegenüber Ihrer Schreibhand. **Ein** Kugelschreiber auf dem Schreibtisch reicht.

Die Ersatzstifte kommen aufrecht in einen Stiftebecher in die Schublade oder in das Fach für Büromaterial.

Auch die Schere, die Sie fast nie benötigen, kommt dort hinein.

Was war nochmal in welcher Schublade?

Es wird Ihnen leichter fallen, sich zu orientieren, in welcher Schublade Sie welche Dinge untergebracht haben, wenn Sie die Gegenstände des regelmäßigen Gebrauchs thematisch ablegen und die Schublade eindeutig beschriften bzw. mit einer Abbildung des Inhalts versehen (Tabelle 2).

Schubladen-Name	Inhalt z.B.	Erledigt
Bürohelfer	Brieföffner, Tacker, Locher, Schere, Tesa-Abroller, Klebestift, Cutter, Stempel, Stempelkissen, Stifte, Minen, Post-its	
Mappen	Mappen, Hefter, Klarsichthüllen, Trennbögen	
Papier	Druckerpapier, Schreibblöcke	
Technik	USB-Sticks, Digitalkamera, Akkus, Ladegeräte	

Post	Briefmarken, Umschläge, Briefwaage, Porto-Informationen
Privat	Tempotücher, Pflaster etc., Müsliriegel

Tabelle 2: Empfehlungen für die thematische Schubladennutzung

! Gewöhnen Sie sich konsequent an, Gegenstände nach Gebrauch an ihren festen Platz zurückzulegen. Sie sparen viel Zeit, die Sie sonst mit Suchen verbringen würden. Wenn Sie eine Aufgabe beenden oder unterbrechen, sollten Sie sofort Ordnung schaffen.

Wenden Sie das Prinzip der Reichweite auch für Ihre Schubladen an: Was Sie oft brauchen, kommt in die obersten Schubladen. In der Schublade selbst liegt das Meistgenutzte vorne.

Meist lässt sich in einer Schublade nur dauerhaft Ordnung halten, wenn Sie diese unterteilen. Setzen Sie dazu Schachteln, Sortierkästen und Trennelemente ein.

Auf keinen Fall gehören Schriftstücke und Unterlagen als Stapel in Schubladen. Sie sind in Steh-Ordern und Hängemappen optimal aufgehoben.

Ordnung für Eilige und Intuitive

Manch einem mag das Überlegen, was auf dem Schreibtisch liegen darf und was nicht, zu kompliziert und umständlich erscheinen. "Was weiß ich denn, wie oft ich den Tacker brauche, er liegt eben da!" Diesen Menschen empfehle ich das folgende Vorgehen:

1. Nehmen Sie morgens einen Karton und legen Sie alle Arbeitsmittel, die sich normalerweise auf Ihrem Schreibtisch befinden, hinein.
2. Wann immer Sie ein Arbeitsmittel, z.B. einen Stift oder den Locher, erstmalig benötigen, holen Sie es aus dem Karton und lassen Sie es nach Gebrauch auf Ihrem Schreibtisch liegen. Dies gilt auch für alles, was Sie aus den Schubladen oder Regalen rund um Ihren Schreibtisch nehmen.
3. Abends ist Sichtung: Vor Ihnen auf dem Schreibtisch liegen alle heute verwendeten Gegenstände. Und im Karton befindet sich all das, was für diesen Arbeitstag unnötig war.
4. Finden Sie nun für alles, was heute zum Einsatz kam, einen sinnvollen und festen Platz auf Ihrem Schreibtisch oder in den Schreibtischschubladen.
5. Die Arbeitsmittel aus dem Karton bringen Sie weiter entfernt unter.

Jetzt sind Sie dran: Aufräumen und Ordnung mit System

Allein durch Lesen und Aha-Erlebnisse werden Sie keine dauerhafte Verbesserung erfahren. Werden Sie aktiv:

1. Stellen Sie sich vor, Sie könnten Ihre Büroorganisation wirklich so verbessern, dass Sie entspannter, professioneller, effizienter oder effektiver arbeiten.
2. Gehen Sie meine Anregungen nochmals durch und notieren Sie Ihre Ideen dazu.
3. Suchen Sie die Punkte heraus, die Sie umsetzen wollen.
4. Notieren Sie, wie Ihre ersten drei Schritte dazu aussehen. Wann werden Sie Ihre Pläne umsetzen?

Freuen Sie sich darauf, wichtige Schritte auf dem Weg zur besseren Büroorganisation zu machen.

! Werden Sie Ihr eigener Architekt: Skizzieren Sie Ihr Büro und zeichnen Sie dort ein, was wo hinkommt. Sie brauchen dafür keine großen Zeichenkünste, denn mit Vierecken und Kreisen werden Sie das Meiste gut darstellen können. Zeichnen Sie z.B. das Telefon und den Notizblock auf dem Schreibtisch ein, auf das Sideboard hinter Ihnen Ablagekörbe, Stehsammler und Ordner sowie Vierecke mit der Beschriftung Fax und Drucker. Wo ist der Bildschirm optimal platziert, wohin kommt Ihr "Heute-erledigen"-Korb? Machen Sie die Planung und räumen Sie dann um.



Diesen und weitere Selbstmanagement-Tipps, wie z.B. zur Organisation von Aufgaben, finden Sie in dem Buch "**Alles im Griff. Das 1 * 1 der Büroorganisation**" von Wera Nägler, das 2014 in 2. Auflage bei BusinessVillage erschienen ist.

Die richtigen Rahmenbedingungen für produktives Arbeiten schaffen

So gelingt effektives Zeitmanagement

Management Summary

- Erprobte Zeitmanagement-Tools gibt es viele. Doch nicht jedes lässt sich in der Praxis erfolgreich einsetzen – hierzu sind u.a. die richtigen Rahmenbedingungen notwendig.
- Die Rahmenbedingungen können in sechs Schritten geschaffen werden.
- Zentral ist zunächst, zu verstehen, was im gestressten Gehirn abläuft: Stresshormone riegeln den Zugang zum analytischen Denken ab, unser Gehirn funktioniert im Autopilot-Modus.
- Um diesen Modus zu verlassen, ist es notwendig, mit Pausen und Achtsamkeit die automatischen Denkmuster zu durchbrechen und bewusst in eine andere Richtung zu lenken.
- Mit SMART-formulierten Zielen, einer Priorisierung nach deren Wichtig- und Dringlichkeit mittels Eisenhower-Matrix sowie einer daraus abgeleiteten To-do-Liste erfolgt eine solide Aufgabenplanung.
- Ein persönlicher Rückzug für 1-2 Stunden täglich ermöglicht es, die wichtigsten und dringendsten Aufgaben zu schaffen.
- Eine gute Fehlerkultur mit frühzeitigem Feedback nach dem Vier-Augen-Prinzip hilft, Korrekturen schon frühzeitig vorzunehmen, bevor viel unnötiger Aufwand in die Ausarbeitung einer Aufgabe gesteckt wird.
- Eigene Lösungsvorschläge von Mitarbeitern einzufordern und neue Lösungswege zuzulassen, hilft beim Zeit sparen. So müssen sich die Mitarbeiter keine Gedanken machen, wie der Vorgesetzte eine Aufgabe gelöst haben möchte.



Petra Schlerit

Zertifizierter Mastercoach (QRC), Mediatorin, Fachtrainerin für Führung und soziale Kompetenzen



Susanne Fischer

Seminarentwicklerin bei der Stadt München u. freiberufliche Trainerin u. Coach

Pomodoro-Technik, SMART-Ziele, Eisenhower Matrix – das sind nur einige von vielen Zeitmanagement- und Selbstmanagement-Tools. Wenn Sie jetzt denken: Kenn ich, funktioniert bei mir aber nicht, dann bietet Ihnen dieser Artikel konkrete Unterstützung. Oft liegt es gar nicht an den Tools, sondern an den Rahmenbedingungen, warum die Tools nicht die erhoffte Wirkung erzielen. In meinem Beitrag stelle

ich Ihnen anhand eines Beispiels ein Vorgehen in sechs Schritten vor, mit dem Sie die Zeitmanagement-Tools erfolgreich einsetzen und Ihr Stresslevel senken.

Zur Veranschaulichung begleiten Sie Sven, einen Abteilungsleiter mit mehreren Projektteams. Ich unterstützte ihn im Rahmen eines Coachings bei diesen sechs Schritten.

Beispiel: Sven, ein Projektmanager in Zeitnot

Sven ist ein erfolgreicher Ingenieur für hochspezialisierten Anlagenbau. Er hat eine hohe Fachkompetenz, viel Erfahrung in der Projektgestaltung und der Umsetzung ungewöhnlicher Kundenwünsche. Als er noch Team- und Projektleiter war, konnte er sich intensiv mit den fachlichen Aspekten und der gezielten Umsetzung beschäftigen. Dann übernahm er die Abteilung Anlagenbau mit mehreren Projektteams. Die vielen technischen Rückfragen seiner Projektleiter waren und sind für ihn sehr wichtig.

Mit den Rückfragen beginnt die Steuerung und Korrektur der verschiedenen Projekte, auch wenn er selbst nicht mehr direkt in der fachlichen Umsetzung involviert ist. Durch die ständigen und nicht kalkulierbaren Unterbrechungen verschoben sich seine eigentlichen Aufgaben immer mehr auf den Abend und aufs Wochenende. Langsam verließen Sven seine Kraft und Souveränität. Er war unkonzentriert und vor allem: genervt. Jede Rückfrage empfand er als Störung und seine Reaktionen fielen zunehmend negativ für seine Mitarbeiter aus. Nachdem die ersten Feedbacks seiner Mitarbeiter und Vorgesetzten ihm aufzeigten, dass es so nicht weiterging, begann er, sich intensiver mit Zeitmanagement- und Selbstorganisationstools zu beschäftigen – jedoch ohne den erhofften Erfolg.

Im Coaching erzählte Sven: "Meine Aufgaben sind gut strukturiert, priorisiert und geplant. Doch schon morgens kommt meine Planung durch Unvorhergesehenes, Rückfragen meiner Mitarbeiter, Sonderanfragen von Kunden und Zwischenaufgaben vom Vorgesetzten ins Straucheln. Gegen Mittag wird mir bewusst, dass mir die Zeit davonläuft, meine dringend zu erledigenden Tätigkeiten sich immer mehr nach hinten verschieben und ich immer mehr unter Druck gerate. Jede weitere Unterbrechung erhöht mein Stresslevel. Dabei sind mir die ganzen Zeitmanagement und Selbstorganisationstools bekannt, ich habe viel Übung im effektiven Projektmanagement und kenne die Meilensteine und einzelnen Schritte. Meine Ziele sind SMART formuliert, die ToDo-Liste macht meinen Kopf frei und verhindert, dass ich wichtige Details vergesse. Dennoch lässt sich der Zeitdruck aus meinem Alltag nicht verdrängen! Ich schaffe es nicht, die bewährten und effektiven Zeitmanagementsysteme in meinem unplanbaren Arbeitsalltag wirkungsvoll umzusetzen. Was kann ich tun?"

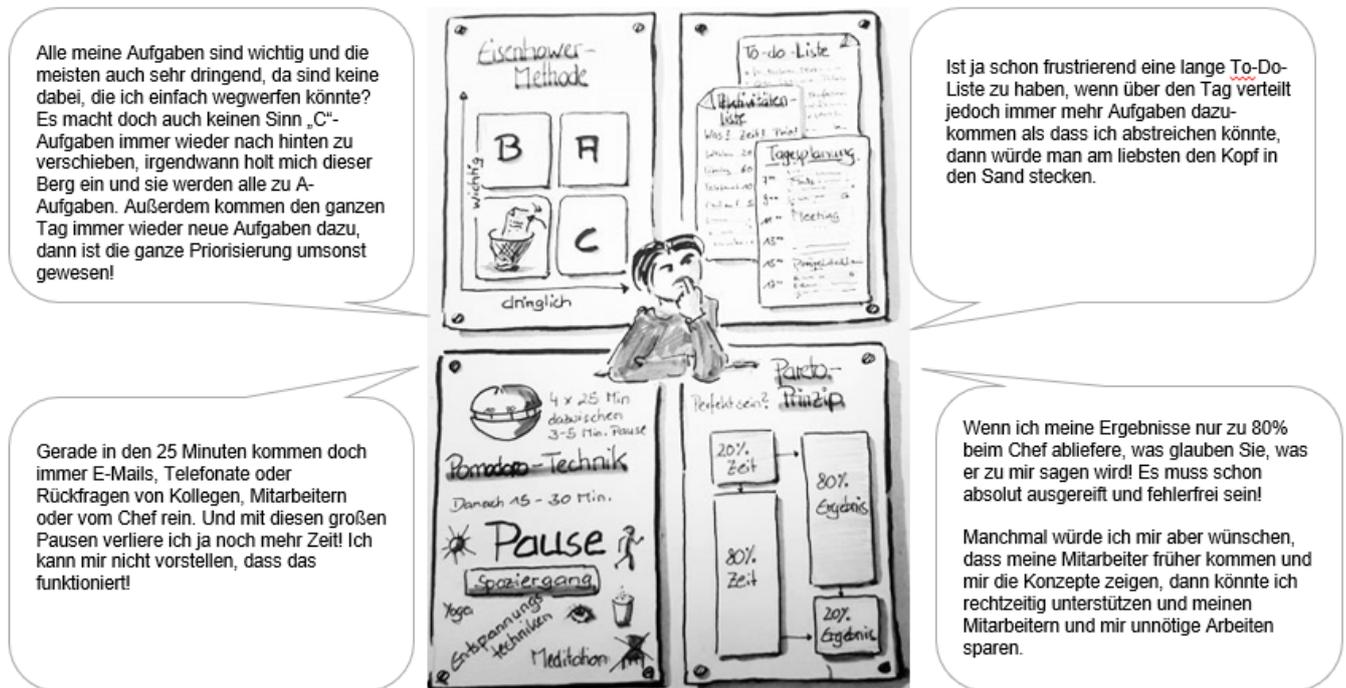


Bild 1: Zeitmanagement-Tools und typische Hürden bei deren Umsetzung

Im Spannungsfeld zwischen Führungs- und Fachaufgaben

Sobald Führungsaufgaben in den beruflichen Alltag mit eingebunden werden, wird der Spagat zwischen fachlicher Aufgabenbewältigung und nicht mehr kalkulierbaren Führungsaufgaben immer größer. Der Umgang mit Flexibilität und ständigen Unterbrechungen wird immer wichtiger. Es gilt, sich schnell in die Schwierigkeiten der eigenen Mitarbeiter hineinzudenken. So auch bei Sven. Anfangs befriedigte ihn das Erfolgserlebnis, andere anzuleiten, ihnen mit Rat und Tat zur Seite zu stehen, Unterstützung und Motivation zu geben. Doch mit der Zeit wurde die Diskrepanz zwischen diesem Erfolg und dem sichtbaren Erfolg der eigenen, erledigten Aufgaben und erreichten Ziele immer größer.

Viele erfolgreiche Führungskräfte tapen dann unbewusst in diese typische Falle: Ich erledige meine Aufgaben in Ruhe nach der Arbeit, am Feierabend oder Wochenende. Zunächst eine sehr erleichternde Strategie, langfristig kostet diese jedoch mehr Kraft und Energie, als der Einzelne auf Dauer aufbringen kann.

Erfolgreiche Zeitmanagement-Tools lassen sich nicht immer 1 zu 1 in den eigenen beruflichen Alltag einbinden. Sie sind viel mehr als Anhaltspunkte zu betrachten, aus denen man sich persönlich eine ganz individuelle Strategie entwickeln sollte.

Auch Sven hat sich im Coaching ein individuelles Zeitmanagement-Konzept mit verschiedenen Techniken erarbeitet, das er in seinem komplexen Arbeitsalltag gut anwenden kann. Die Integration in seinen Ar-

beitsalltag erforderte Selbstanalyse, Verständnis, Offenheit für neue Techniken und Konsequenz in der Umsetzung. Aber vor allem den Mut, über die große Hürde "das geht bei mir / uns nicht" zu steigen.



Bild 2: "Das geht bei uns nicht!" – ein großer Berg, den es auf dem Weg zum gelingenden Zeitmanagement zu überwinden gilt

Stress und Druck als Warnung verstehen und analysieren

Rückblickend sagt Sven über seine schwierige berufliche Zeit: "Ich glaube, ich musste diesen Druck erfahren, um festzustellen, woran es wirklich gehakt hat. Ich habe mir selbst ein klares 'Stopp' ausgesprochen und in Ruhe reflektiert. Ich habe für mich erkannt, dass ich mir mit meinen unbewussten Verhaltensmechanismen und zur Gewohnheit gewordenen Sätze 'Mir läuft die Zeit davon' und 'Das geht nicht bzw. das können wir so nicht machen' selbst die größten Hürden aufgebaut habe, dadurch in Aufschieberitis und Multitasking verfiel. Ich musste verstehen, was in meinem Gehirn passiert, wenn ich gestresst und unter Zeitdruck war, um fähig zu sein, die Wirkweisen der verschiedenen Zeitmanagementtechniken zu erkennen und trotz des Stresses erfolgreiche Entscheidungen treffen zu können (siehe dazu auch Beitrag [Erlaubnis zum Projekterfolg – falsche Motivatoren erkennen und ausbremsen](#) von Ralf-Rüdiger Faßbender im Projekt Magazin).

Denkprozesse verstehen und Autopilot steuern

Umso höher der Zeitdruck, umso stärker das Stresserleben und umso mehr versucht das Gehirn, sich zu entlasten. Dies tut es, indem es immer mehr auf Autopilot umschaltet. Das sind die Verhaltensmuster, die wir gewohnt sind, gut kennen und uns damit leicht von der Hand gehen. Wenn nun der Körper Gewohntes ausführt, werden Belohnungsstoffe im limbischen System ausgeschüttet. Diese körpereigenen Opiode, die uns dann durchströmen, erzeugen ein gutes Gefühl und beruhigen.

Das ist auch nötig, denn sind wir gestresst, setzt das limbische System zunehmend auf "Selbstschutz": Emotionen wie Ärger, Wut, Unzufriedenheit, Unwohlsein, Beunruhigung bis hin zu Angst und Hilflosigkeit treten in den Vordergrund. Stresshormone werden ausgeschüttet, die langsam, oder auch sehr schnell, eine Gehirnbarriere zwischen dem präfrontalen Cortex – unserem Denkhirn – und dem restlichen Gehirn entstehen lassen. Evolutionär betrachtet ein sinnvoller Vorgang, denn für lebensbedrohliche Situationen benötigt der Mensch extrem schnelle und sichere (instinktive) Reaktionen, um sich zu schützen. So wäre z. B. in einer lebensbedrohlichen Verkehrssituation das Denkhirn selbst viel zu langsam und würde uns so nur in Gefahr bringen. Das Gehirn steuert in diesem Moment unser (instinktives) Verhalten ausschließlich aus den bekannten, abgespeicherten Automatismen. Umso gewohnter und sicherer wir Autofahren, umso besser reagieren wir in solch einem Moment.

Werden im Alltag nun laufend Stresshormone ausgeschüttet, erhöht sich dessen Konzentration nach und nach im Körper.

Da wir in der modernen Welt jedoch kaum körperlichen Anstrengungen nachgehen, bauen diese Hormone sich nicht zeitgleich wieder ab, so dass sich die Gehirnbarriere stetig weiter aufbaut. Das spürt man, wenn die eigene Konzentration nachlässt, man immer mehr vergisst und es einem schwerfällt, Entscheidungen zu treffen.



Bild 3: Gehirnareale und ihre Denkprozesse: Der Cortex für Wahrnehmung, Bewusstsein und Verhalten, darunter das limbische System, die Steuerungszentrale der menschlichen Reaktion, das Stammhirn zum Erhalt überlebensnotwendiger Körperfunktionen sowie das Kleinhirn für den Autopiloten, Bewegungsmuster und Konditionierung

Wenn man bedenkt, dass sich im Cortex das Arbeitsgedächtnis, Handlungsplanung die Fähigkeit zur Entscheidungsfindung liegt, hat diese stressbedingte Gehirnblockade fatale Auswirkungen. Dann lässt die kognitive Leistung nach, es verstärken sich zusätzlich unangenehme Emotionen wie Hilflosigkeit, Machtlosigkeit oder Gereiztheit und das Stresserleben erhöht sich. Ein Teufelskreis.

In diesem Zustand steuert sich unser Verhalten mehr und mehr aus gewohnten oder instinktiven (gespeicherten) Verhaltens- und Denkmustern und immer weniger aus bewussten Entscheidungen heraus.

Im Autopilot wird das gesamte, bekannte Programm aufgerufen. Dabei wird nicht unterschieden, ob die ausgeführten Routinen für diese Situation erfolgsversprechend oder ganz im Gegenteil eher hemmend sind. So ist der gewohnte Gedanke „Mir läuft die Zeit davon“ zum festen Repertoire geworden.

! Ist es erstmal soweit gekommen, können Zeitmanagementtools, so effektiv sie auch sind, nicht mehr angewendet werden, da der Mensch auf die eigene kognitive Leistung und das Denkvermögen immer weniger Zugriff hat.

Für Sven wurde der Gedanke 'Mir läuft die Zeit davon' zur Routine in stressigen Zeiten. Dass dieser unbewusste Gedanke den wahrgenommenen Druck weiter erhöhte, erkannte er damals nicht.

Den Autopiloten überlistete Sven erst, als er sich dies bewusst machte: "Jetzt verstand ich, weshalb ich gerade wenn ich besonders gestresst und unter Zeitdruck stand - immer wieder in meine bisherigen Verhaltensmuster zurückfiel. Bei mir waren das die Verhaltensstrukturen, die ich mir in meiner Fachkarriere, als ich mich besonders erfolgreich fühlte, zugelegt hatte: Alles kontrollieren, jede Frage beantworten, abends noch 'mal eben' über Probleme nachdenken und auf Pausen verzichten, weil ich gerade so schön im Flow war."

6 Schritte zum effektiven Zeitmanagement

Mit den folgenden sechs Schritten schaffte es Sven weg vom Autopiloten und hin zum effektiven Zeitmanagement.



Achtsamkeitstraining: Stressauslösende Denk- und Verhaltensgewohnheiten analysieren

Sven hielt immer dann, wenn er sich besonders unter Druck fühlte oder genervt war, für einen Augenblick inne und konzentrierte sich auf die Wahrnehmung der vorherrschenden Gedanken. Er notierte sie, ohne sie in diesem Moment zu bewerten.

"Ich erkannte meine stressauslösenden Denk- und Verhaltensgewohnheiten. Als mir bewusst wurde, dass allein der Satz 'Die Zeit läuft mir davon' als Routine in meinem Kopf abließ und meinen Stresspegel erhöhte, hatte ich die Entscheidungsfreiheit, dies bewusst zu stoppen und konstruktiv umzuformulieren. Außerdem erkannte ich, dass ich diese kognitive Barriere in meinem Gehirn nur durch Abstand und Regeneration beheben konnte. Das innere Stresssystem musste gestoppt werden. Jetzt wurde mir klar, was mit den 'machen Sie Pausen' im Zeitmanagement gemeint war!"

Bild 4: Die 6 Schritte zum effektiven Zeitmanagement

Die moderne Gehirnforschung belegt, dass regelmäßige Pausen, selbst wenn sie nur wenige Minuten dauern, die Konzentration und Leistungsfähigkeit erhöhen. Mit jeder Pause wird die Stressachse im Gehirn unterbrochen und der 10. Gehirnnerv, der Nervus vagus oder auch "Ruhenerve" genannt, aktiviert. Er ist der größte Nerv des Parasympathikus, der zum vegetativen Nervensystem gehört und der Erholung und dem Aufbau körpereigener Reserven dient. Stresshormone bauen sich ab, die Gehirnblot-

ckade wird aufgelöst, der Körper regeneriert sich. Gleiche Wirkungen erzielen auch tiefes und bewusstes Atmen sowie das gezielte "Langsam werden" (siehe "Bewusst 'langsam werden'").



Text Innehalten, Abstand gewinnen, kurze Pause: Tun Sie etwas, dass Sie regeneriert! Sehr effektiv sind dabei Bewegung, tiefer Atem, Stille und viel Sauerstoff! Die Pausen müssen dabei nicht besonders lang sein, laut moderner Hirnforschung reichen zwei Minuten, gefüllt mit einer Atem-meditation, vollkommen aus. Aus dem Hochleistungssport kennt man den Erfolg der kurzen Regeneration.

Regelmäßig geübt beginnt die gewünschte Wirkung im Körper bereits nach 30 Sekunden.

Rückzug für eigene Aufgaben

Sven plante sich täglich ein Zeitfenster von 10:00 bis 12:00 Uhr ein: "Ich schaffte mir ein Zeitfenster, in dem ich ungestört meine eigenen Aufgaben erledigen konnten. Zunächst war dies für mich unvorstellbar für meinen Arbeitsalltag. Doch genau dieser Gedankengang 'das kann ich unmöglich machen' war ebenfalls eine Denkroutine, die ich unbedingt durchbrechen wollte."

In diesen zwei Stunden war Sven weder für seine Mitarbeiter noch für Kunden erreichbar, weder persönlich, telefonisch oder per E-Mail. Er verbalisierte dieses Vorhaben deutlich und nach anfänglichen Hindernissen stellte er erstaunt fest, dass es tatsächlich funktionierte. Seine Begründung für sich und nach außen war, dass wenn er einen Besprechungstermin gehabt hätte, er in dieser Zeit auch für niemanden erreichbar gewesen wäre. Er plante sich eine bis zwei anstehende Aufgaben seiner To-do-Liste für diesen Zeitraum ein.

Während er sich die zwei Stunden zurückzog, wendete er gezielt und konsequent die Pomodoro-Technik an. 25-40 Minuten fokussiertes Arbeiten an einer Aufgabe, 10 Minuten gezielte Pause (siehe dazu Methode "**Fokus und Pause**" im Projekt Magazin). Zur Unterstützung setzte er einen Wecker ein, um die Zeit im Auge zu behalten. Anfangs war das wichtig, mit den Wochen wurde sein Zeitgefühl jedoch immer besser.

Die letzten 5 Minuten nutzte er gezielt zur Planung des nächsten Tages. Sven war überrascht, wie viel er mit dieser Technik in zwei Stunden erledigen konnte! Oftmals schaffte er sogar mehr als er geplant hatte.



Richten Sie sich ein tägliches Zeitfenster ein, in dem Sie ungestört arbeiten können. Ein bis zwei Stunden fest eingeplant, ohne Telefon, E-Mail oder anderen Unterbrechungen.

Schaffen Sie Klarheit in Ihrer Umgebung, indem Sie dieses Vorgehen klar kommunizieren, erklären und sichtbar machen, z.B. indem Sie die Bürotür schließen oder einen extra Büroraum aufsuchen. Sollten Sie in einem Großraumbüro sitzen, so sind deutliche Zeichen wie Kopfhörer oder eine gut sichtbare Figur auf Ihrem Schreibtisch für die Anderen ein deutlicher Hinweis.

Ziehen Sie sich zu regelmäßigen Zeiten zurück, so gewöhnen sich auch Ihre Mitarbeiter und Ihr Vorgesetzter daran. Erfahrungsgemäß kommt es dann auch vor, dass sich manche Fragen automatisch lösen. Anhand des sichtbaren Erfolgs einer so produktiven Zeit ziehen oft andere Kollegen nach.

Lösungen von Mitarbeitern einfordern

Auch seinen Führungsstil durchdachte Sven: "Als mir bewusst wurde, dass ich bei zunehmendem Druck die Aufgaben lieber selbst erledigte und damit meinen Projektleitern das Vertrauen in ihre Fähigkeiten immer mehr entzog, wurde mir deutlich, wie demotivierend dies für meine Mitarbeiter war. Ich machte mir klar, dass keiner genau so arbeitet wie ich, aber dennoch sehr gut, wenn nicht sogar manchmal kreativer und besser."

Sven betrachtete es als Führungskompetenz, seinen Mitarbeitern in Zukunft nicht nur für kritische Situationen und Fragen zur Verfügung zu stehen, sondern Ihnen auch das Vertrauen entgegen zu bringen, dass sie in der Lage sind, Ideen zur Lösung zu konzipieren. Selbst wenn diese nicht korrekt waren, so beschäftigten sie sich doch zunächst selbst mit der Problemlösung. Langfristig förderte dieses Verhalten den Ausbau der Kompetenzen und Sicherheiten seiner Projektleiter und ihre Offenheit für neue Ideen.

Seine Anweisung an alle Mitarbeiter war deutlich: "Wenn Sie Fragen haben, stehe ich Ihnen außer zwischen 10 und 12 Uhr jederzeit zur Verfügung. Starten Sie jedoch immer mit einer möglichen Lösungsidee, bevor Sie mir das Problem skizzieren und mich dazu befragen, z.B. 'Ich schlage XY vor, da wir folgende Schwierigkeit haben'..."



Leiten Sie Ihr Team an, zu jeder Fragestellung mit wenigstens einer Lösungsidee aufzuwarten. Die Idee muss dabei nicht unbedingt passend sein, dafür gibt es das gemeinsame Gespräch. Falsch wäre nur, keine Idee zu bringen.

Dies ist ein Gewöhnungsprozess. Anfangs wird es notwendig sein, konsequent nach den Lösungsideen zu fragen und falls keine vorhanden sind, den Mitarbeiter zunächst um die Erarbeitung dieser zu bitten, statt eine Antwort zu geben.

Mit Zeitmanagement-Tools sorgfältig planen

Ohne eine durchdachte To-do-Liste lässt sich der Arbeitsalltag nicht bewältigen. Auch Sven merkte, wie wichtig es ist, die Komplexität der Aufgaben zu visualisieren, zu strukturieren und vor allem aus dem "Kopf" zu bekommen. Das verschaffte ihm Klarheit, Übersicht und entlastete das Unterbewusstsein. Sven definierte seine Ziele dafür zunächst SMART (**s**pezifisch: eindeutig, **m**essbar: wer-was-wann-wie oft, **a**ngemessen: erreichbar, **r**elevant: Mehrwert für den Erfolg, **t**erminiert: klare Terminvorgabe).

Sven formulierte z.B. die Abarbeitung einer Projektdokumentation SMART:

- **Spezifisch:** Die Dokumentation für die Entwicklung des einen Produktes muss die einzelnen Schritte vom vergangenen Montag bis zum kommenden Montag beinhalten.
- **Messbar:** Die Dokumentation betrifft Abteilung B, konkret Herrn Meyer. Er muss die Dokumentation einmalig bis Mittwoch erstellen.
- **Angemessen:** Es ist für ihn angemessen und erreichbar, diese Schritte im Zeitfenster von Montag bis Mittwoch zu dokumentieren.
- **Relevant:** Zum Meeting am Mittwoch liegen die konkreten Schritte auch den anderen Teammitgliedern vor
- **Terminiert:** Die Aufgabe erhält Herr Meyer am Montag, dann hat er bis Mittwoch 2 Tage Zeit

Auf Basis der SMART-definierten Ziele konnte er mit Eisenhower-Methode entscheiden, wie wichtig und dringend die einzelne Aufgabe war und schließlich mit einer Aktivitätenliste bzw. To-do-Liste terminieren: "Ich nehme mir jeden Sonntagnachmittag oder -abend eine Stunde Zeit, sichte meine To-do-Liste der letzten Woche und erstelle eine zukünftige Aktivitätenliste. Die Aufgaben werden nach

- A: Wichtig und dringend (in dieser Woche – Termine klären und notieren)
- B: Wichtig aber noch nicht dringend (Termine klären und notieren)
- C: Dringend, jedoch ohne hohe Wichtigkeit und
- D: alles andere, was nicht unter A-C fällt

eingeteilt und der voraussichtliche Zeitaufwand zur Erledigung geschätzt. Außerdem lege ich die Personen fest, die mich für B- und C-Aufgaben unterstützen können. Wenn möglich, trage ich mir zwei A-Aufgaben in mein Zeitfenster zwischen 10 und 12 Uhr. Montagmorgen werden die Aufgaben, die ich zu delegieren gedenke, entsprechend an die Mitarbeiter weitergegeben."

Für die Entscheidung, welche Aufgaben im Kalender eingetragen werden und welche offen auf der Aktivitätenliste stehen blieben, brauchte Sven anfangs viel Zeit. Konsequenterweise Aufgaben stehen zu lassen, war nicht einfach. Doch seine Erfahrungen zeigten ihm, dass die ständigen, zu seinen Führungsaufgaben gehörenden Unterbrechungen ohnehin dazu führten, dass anstehende Tätigkeiten liegen blieben. Das Gefühl, dass er jetzt selbst entscheiden konnte, welche Aufgaben stehen blieben, erleichterte ihn. Sven holte sich seine Selbstbestimmung zurück: "Kaum fühlte ich mich nicht mehr fremdbestimmt, konnte ich mich wesentlich besser konzentrieren. Erstaunlicherweise schaffte ich dann mehr, als ich ursprünglich geplant hatte."

Aufgaben	Prio	Zeit	bis wann?
C	A	0,5	20.10
B	B	1	11.11
A	C	0,5	...
A	A	2	...

Definieren Sie Ihre Ziele SMART.

Tun Sie dies auch für Ihre eigene Wochenplanung. Erstellen Sie sich eine To-do-Liste und bewerten Sie die Aufgaben nach dem Eisenhower-Prinzip, Zeitaufwand und möglicher Unterstützung durch Mitarbeiter. Tragen Sie sich täglich nur so viele A-Aufgaben ein, die Sie in Ihrem persönlichen und ungestörten Zeitfenster erledigen können. Der Rest bleibt stehen.

Den übrigen Arbeitstag lassen Sie für Unvorhergesehenes und Unterbrechungen frei. Halten Sie sich an Ihre Terminplanung.

Bewusst "langsam werden"

Eine Maßnahme, die Sven widersprüchlich erschien. Doch nicht nur er, sondern auch seine Mitarbeiter erkannten schnell die positive Wirkung: "Gerade wenn ich mich besonders hektisch fühlte, nahm ich gezielt und mit aller Konzentration die Schnelligkeit aus meinem Reden, Denken und Handeln heraus, atmete kurz durch und bemühte mich um Ruhe. Das war am Anfang richtig schwer, aber es hat sich gelohnt und ich kann es jedem nur empfehlen. Außerdem habe ich an meinen Mitarbeitern wahrgenommen, dass diesen gar nicht auffiel, dass ich 'bewusst langsam wurde' sondern sie es als 'gelassen und souverän' beschrieben."



Wenn Sie hektisch werden, reduzieren Sie bewusst die hohe Geschwindigkeit. Stresshormone haben die Aufgabe, Kraft, Leistung, Konzentration und Durchhaltevermögen zu erhöhen. Sie fördern es, dass wir schnell und flexibel reagieren und handeln können – schneller bedeutet jedoch nicht besser.

Pareto-Prinzip einsetzen

Das Prinzip nach Vilfredo Pareto unterstützt dabei, den größten Zeitfresser – den dysfunktionalen Perfektionismus – zu beseitigen. Nach seinen Untersuchungen kann man mit 20% konzentriertem Arbeitsaufwand 80% des gewünschten Ergebnisses schaffen. Um das Ergebnis perfekt zu machen und die restlichen 20% aufzufüllen, braucht man jedoch ein Mehrfaches an Zeit (80%).

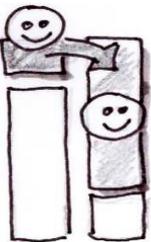
Für dieses Zeitmanagement-Tool sind präzise Absprachen notwendig, um es effektiv einzusetzen. Zum einen bedarf es einer konkreten Klärung mit dem eigenen Vorgesetzten, inwieweit eine Aufgabe als fertiggestellt gilt. Nicht immer sind 100% notwendig und auch gewünscht. Zum anderen benötigt das eigene Team oftmals 80% seiner Zeit, um Aufgaben "perfekt" zu erledigen, z.B. wenn es einen bestimmten Abschnitt des Projektplans erarbeitet, während Ihnen 80% Ergebnis völlig ausreichen würden, um rechtzeitig korrektiv eingreifen zu können.

Pareto-Prinzip mit positiver Fehlerkultur verbinden

Mit der Einführung einer positiven Fehlerkultur lässt sich das Pareto Prinzip gut umsetzen. Wenn Mitarbeiter ihre ersten Ergebnisse einem Kollegen oder dem Vorgesetzten vorlegen, finden diese vier Augen oftmals wesentlich schneller und effektiver mögliche Fehler, Differenzen oder Defizite bzw. wird das bisherige Ergebnis bereits als völlig ausreichend erkannt. So verwendet zwar ein anderer Mitarbeiter etwas Zeit, jedoch niemals so viel (80%) wie der jeweilige Mitarbeiter aufgewendet hätte, um die Aufgabe perfekt auszuarbeiten. Sich auf diese Art gegenseitig zu unterstützen, fördert die Zusammenarbeit, erhöht die Leistungsfähigkeit und das Zeitkontingent des gesamten Teams.

Sven war auch gegenüber dieser Maßnahme skeptisch, er wurde jedoch eines Besseren belehrt: "Zunächst vermutete ich, dass es mich und mein Team mehr Zeit kostet, das 'Vier-Augen-Prinzip' anzuwenden und es ggf. sogar zu Unstimmigkeiten wegen Fehlerkritik kommen könnte. Am Anfang wurde meine Anweisung auch nur vorsichtig und skeptisch angenommen.

Mit der Zeit trat jedoch eine Erleichterung und das Gefühl der gegenseitigen Unterstützung ein. Bald wurde für alle spürbar, dass insgesamt mehr Zeit zur Bewältigung des Alltags zur Verfügung stand, da Ergebnisse schneller und zum Teil mit weniger Fehlern erstellt werden konnten. Dadurch, dass mein Team nun mehr Luft hatte, konnte ich meine Aufgaben besser delegieren. Das brachte mir eine erhebliche Entlastung. Eine gute und offene Fehlerkultur hat mein Zeitmanagement erheblich verbessert!"



Lassen Sie sich die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter frühzeitig zur Durchsicht und Besprechung zeigen. Und lassen Sie bewusst Raum für Fehler, damit die Mitarbeiter sich trauen, die Ergebnisse vorzeitig abzugeben. Denn mit Ihrem unvoreingenommenen Blick sehen Sie notwendige Korrekturen erheblich schneller und effektiver.

Weisen Sie Ihre Mitarbeiter an, dass sie sich gegenseitig nach dem "Vier-Augen-Prinzip" unterstützen. Neben der Möglichkeit, frühzeitig Korrekturen vorzunehmen, fördern Sie mit dem Vorgehen auch den Informationsaustausch im Team. Betonen Sie den Aspekt der Unterstützung und Vermittlung von Sicherheit, nicht den der Fehlersuche oder Kritikmöglichkeit.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit für eigene Lösungswege!

Besprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, inwieweit Ihre Arbeitsergebnisse ausgearbeitet sein müssen. Probieren Sie Variationen aus. Klären Sie die Erwartungen Ihres Vorgesetzten. Oft sind diese niedriger als Ihre eigenen. So schaffen Sie Zeitfenster für andere Aufgaben.

Fazit

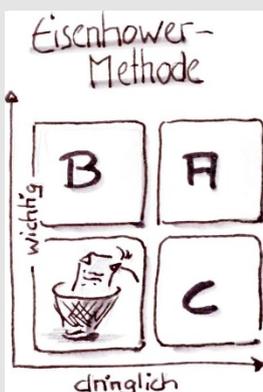
Sven hat die Erfahrung gemacht, dass es ihm einen großen Vorteil verschafft, dass seine Mitarbeiter selbstbestimmt ihre Aufgaben abarbeiten können: „Am meisten Zeit kostete es meinen Mitarbeitern,

dass sie versucht hatten, die Aufgaben so zu lösen, wie sie dachten, dass ich sie lösen würde oder wie ich eine Aufgabe gerne gelöst gehabt hätte. Dadurch, dass sie ihren eigenen Weg gehen konnten, waren sie wesentlich effektiver, brachten kreative neue Vorschläge und sparten sich viel Zeit zur Bewältigung des anstehenden Tages! Dadurch, dass mein Team nun 'mehr Luft hatte', konnte ich meine Aufgaben besser delegieren, was mir eine erhebliche Entlastung brachte.

Anhang

Die 4 Zeitmanagement-Tools im Überblick

Eisenhower-Methode



Priorisierung der Aufgaben nach:
A: Wichtig und dringend (in dieser Woche – Termine klären und notieren)
B: Wichtig aber noch nicht dringend (Termine klären und notieren)
C: Dringend, jedoch ohne hohe Wichtigkeit und
D: alles andere, was nicht unter A-C fällt oder für den Papierkorb ist

To-do-Liste



Listen Sie Ihre To-dos auf und priorisieren Sie diese nach ihrer Wichtigkeit.

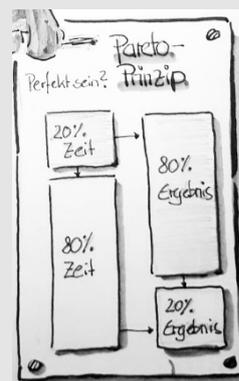
Überlegen Sie sich, wie viel Zeit Sie für die Aufgaben benötigen und gestalten Sie daraus eine Aktivitätenliste, die Sie in Ihrem Kalender terminieren können.

Pomodoro-Technik



Die Pomodoro-Technik wird unterschiedlich beschrieben. Eine Variante ist:
 Nehmen Sie sich einen Wecker und arbeiten Sie 25 Minuten konzentriert und ohne Ablenkung an einer Aufgabe. Danach 3-5 Minuten Pause und weitere 25 Minuten Konzentration.
 Nach der vierten Arbeitseinheit machen Sie 15-30 Minuten eine regenerative Pause. Nutzen Sie diese bewusst mit regenerativen Maßnahmen und Techniken.

Pareto-Prinzip



Nach Vilfredo Pareto (1848-1923) erreicht man mit 20% Aufwand für eine Aufgabe bereits 80% des gewünschten Zieles, während es zur Perfektionierung dieses Ergebnisses die restlichen 80% Aufwand benötigt. Das Pareto-Prinzip gilt für fast alle Lebensbereiche (Besprechungen, Schreibtischarbeit, Projektarbeit, Hausarbeit etc.)

Mehr Struktur & Sicherheit für den Arbeitstag

So setzen Sie Prioritäten mit der Ivy-Methode



Dr. Tomas Bohinc

Berater für Teams, Trainer für Projektleiter, Autor

Egal wie viel Sie arbeiten, die Ihnen zur Verfügung stehende Arbeitszeit ist begrenzt. Deshalb ist es wichtig, diese so gut wie möglich zu nutzen. Die Ivy-Methode unterstützt Sie dabei, die wichtigsten und wirksamsten Aufgaben in den Mittelpunkt Ihres Arbeitstags zu stellen.

Sie verhindern dadurch, dass Sie sich durch Multitasking verzetteln und verringern so Stress und Zeitdruck im restlichen Arbeitstag. Auch bauen Sie der sogenannten Prokrastination oder auch Aufschieberitis vor (siehe: "[5 Tipps, um offene Aufgaben endlich anzugehen](#)").

Im Gegensatz zu anderen Methoden, wie der [ABC-Analyse](#) oder der [Eisenhower-Matrix](#), die sich mit der Priorisierung der Aufgaben beschäftigen, liegt der Fokus bei der Ivy-Methode auf der Umsetzung der zuvor priorisierten Aufgaben.

Die Erfindung der Ivy-Methode im Jahr 1918 (auch 25.000 Dollar-Methode genannt)

Nach dem erfolgreichen Börsengang von Bethlehem Steel, dem damals zweitgrößten Stahlkonzern der USA, bemerkte der Präsident der Firma, Charles M. Schwab, dass seinen Führungskräften die Arbeit über den Kopf wuchs und wichtige Aufgaben nicht bearbeitet wurden. Er bat den Unternehmensberater Irving "Ivy" Lee um Rat.

Ivy Lee sagte zu ihm: "Ich zeige Ihnen, wie Sie Ihre Zeit besser managen können, und Sie zahlen mir dafür das Ihnen angemessen erscheinende Honorar." Charles Schwab nannte die Methode "den profitabelsten Rat, den er je erhalten habe" (siehe [Wikipedia](#)) und zahlte Ivy Lee 25.000 Dollar (entspricht heute ca. 400.000 US-Dollar, die Redaktion), so hoch schätzte er den Gewinn ein, den die Nutzung der Methode bei allen Führungskräften in seinem Unternehmen betrug.

So gehen Sie Schritt für Schritt vor

Für die Ivy Methode brauchen Sie nur Stift und Papier. Alternativ können Sie auch die Notizfunktion Ihres Smartphones oder PCs verwenden.

1. Aufgaben sammeln

Nehmen Sie sich gegen Ende des Arbeitstages etwa eine Viertelstunde Zeit für die Aufgabenplanung des nächsten Tages. Schreiben Sie nicht alles auf, was zu erledigen ist, sondern nur das, was wirklich wichtig ist. Alle anderen Aufgaben notieren Sie in einer To-Do-Liste, damit diese nicht verloren gehen. Diese Aufgabensammlung können Sie später ebenfalls für die Planung mit der Ivy-Methode nutzen.

Achten Sie darauf, dass Sie die Aufgaben so konkret wie möglich formulieren. Wenn Sie sich nur ein Stichwort notieren, geht daraus oft nicht hervor, was die Aufgabe alles umfasst und was Sie dafür benötigen. Besser ist es, die Aufgaben nach dem Schema "Objekt" und "Verrichtung" zu beschreiben. Statt beispielsweise "Statusberichts-kontrolle" schreiben Sie besser "Statusberichte aller Teilprojekte lesen und auf kritische Punkte prüfen."

Das richtige Maß für die Anzahl der Aufgaben

Finden Sie für sich das richtige Maß an täglich abzuarbeitenden Aufgaben. Erfahrungsgemäß kann man bis zu sechs Aufgaben gut schaffen, daher empfiehlt die Methode diese Anzahl. Notieren Sie mehr als sechs Aufgaben, besteht die Gefahr, dass Sie allabendlich Aufgaben auf den nächsten Tag übertragen müssen, was auf Dauer frustrierend wirkt. Notieren Sie (zu) wenige Aufgaben, kann es passieren, dass Sie – wenn Sie im Lauf des Tages das Gefühl bekommen, mit Ihrer Liste sehr gut durchzukommen – sich für manch eine Aufgabe mehr Zeit lassen, als nötig wäre. Darunter kann auf die Dauer Ihre Leistung leiden.

2. Aufgaben priorisieren

Als nächstes priorisieren Sie die Aufgaben. Fragen Sie sich dazu: "Welche Folgen kann es für das Projekt haben, wenn ich diese Aufgabe morgen nicht erledige." Je negativer die möglichen Folgen sind, umso höher ist die Priorität der Aufgabe. Bleiben wir beim Beispiel Statusberichte: Überprüfen Sie diese nicht, kann es passieren, dass Sie eine "Rote Ampel" zu spät bemerken, sodass Ihr Projekt in Verzug gerät.

Aufgabenbearbeitung vorbereiten

Überlegen Sie bereits während Sie die Liste erstellen, welche Informationen Sie für die Aufgabe benötigen. Diese können Sie dann abends schon bereitlegen oder anfordern. Sie stellen damit sicher, dass Sie am nächsten Tag sofort losarbeiten können.

3. Erste Aufgabe abarbeiten

Wichtig für das Gelingen der Methode ist, dass Sie umgehend mit der ersten Aufgabe beginnen. Sie hat Vorrang vor allem anderen! Beginnen Sie sofort mit Aufgabe Nr.1, ohne Ihre E-Mails zu checken oder etwas anderes zu erledigen. Denn so nutzen Sie die für gewöhnlich produktivste Zeit des Arbeitstags.

Zudem haben Sie danach den größten Stressfaktor ausgeschaltet und können die weiteren Aufgaben entspannter angehen; besonders in kritischen Projektphasen ersparen Sie sich so Stress. Außerdem sind Sie morgens noch frei von Themen und Problemen des Projekts und können Ihre volle Kraft einsetzen.

Reservieren Sie sich für das Bearbeiten von E-Mails und für Routinetätigkeiten später am Tag ein Zeitfenster, am besten in einer Phase, in der Ihre Konzentration etwas nachlässt (siehe dazu auch den Fachbeitrag "**Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennen**").

4. Prioritäten überprüfen

Das Kernelement der Ivy-Methode ist das ständige Prüfen und Entscheiden, was gerade wichtig ist. Denn durch das Erledigen einer Aufgabe können sich die Prioritäten geändert haben oder es kann sogar sein, dass eine Aufgabe weggefallen ist.

Neue Aufgaben kurzfristig einplanen

Außerdem können Sie an dieser Stelle neue Aufgaben einplanen, wenn beispielsweise im Projekt etwas Unvorhergesehenes geschehen ist, Sie z.B. einen Anruf von Ihrem Lieferanten bekommen, dass sich Ihre Bestellung verspätet. Dann müssen Sie die Abarbeitung der Liste unterbrechen und das Problem sofort lösen.

Um so etwas einzukalkulieren, können Sie einen Platz auf Ihrer täglichen Liste für eine unbekannte Aufgabe reservieren. Oder, falls häufig kurzfristig dringende Aufgaben bei Ihnen eingehen, planen Sie unabhängig von Ihrer Liste ein Zeitfenster für die Erledigung solcher Aufgaben ein. Die 60-40-Regel, die vorschreibt, 40% für Unvorhergesehenes zu reservieren, liefert Ihnen dann einen guten Richtwert.

5. Abarbeiten der weiteren Aufgaben

Arbeiten Sie die nächste Aufgabe ebenfalls möglichst ohne Unterbrechungen ab. Im Anschluss überprüfen Sie wieder Ihre Priorisierung. Auf diese Weise arbeiten Sie Ihre Liste ab. Nur selten werden gleichzeitig mit dem Ende des Arbeitstages auch alle Aufgaben abgearbeitet sein. Meistens tritt stattdessen eine der beiden folgenden Situationen ein:

- Die Liste ist abgearbeitet, der Arbeitstag aber noch nicht zu Ende: Dann haben Sie Zeit gewonnen, die Sie für andere Tätigkeiten nutzen können (z.B. für Aufgaben von Ihrer To-Do-Liste).
- Am Ende des Arbeitstags sind noch Aufgaben von der Liste offen: Übertragen Sie diese Aufgaben auf die Liste für den nächsten Tag.

Falls Sie eine Aufgabe mehrmals auf die nächste Liste verschieben, sollten Sie überprüfen, ob diese Aufgabe nicht ganz entfallen kann, da Sie offenbar zu unwichtig ist, als dass Sie sich dafür Zeit nehmen würden. Oder es handelt sich um eine Aufgabe, die wichtig, aber (noch) nicht dringend ist. Für eine solche Aufgabe kommt irgendwann der Zeitpunkt, an dem sie wichtig wird, dann geben Sie ihr automatisch eine hohe Priorität.

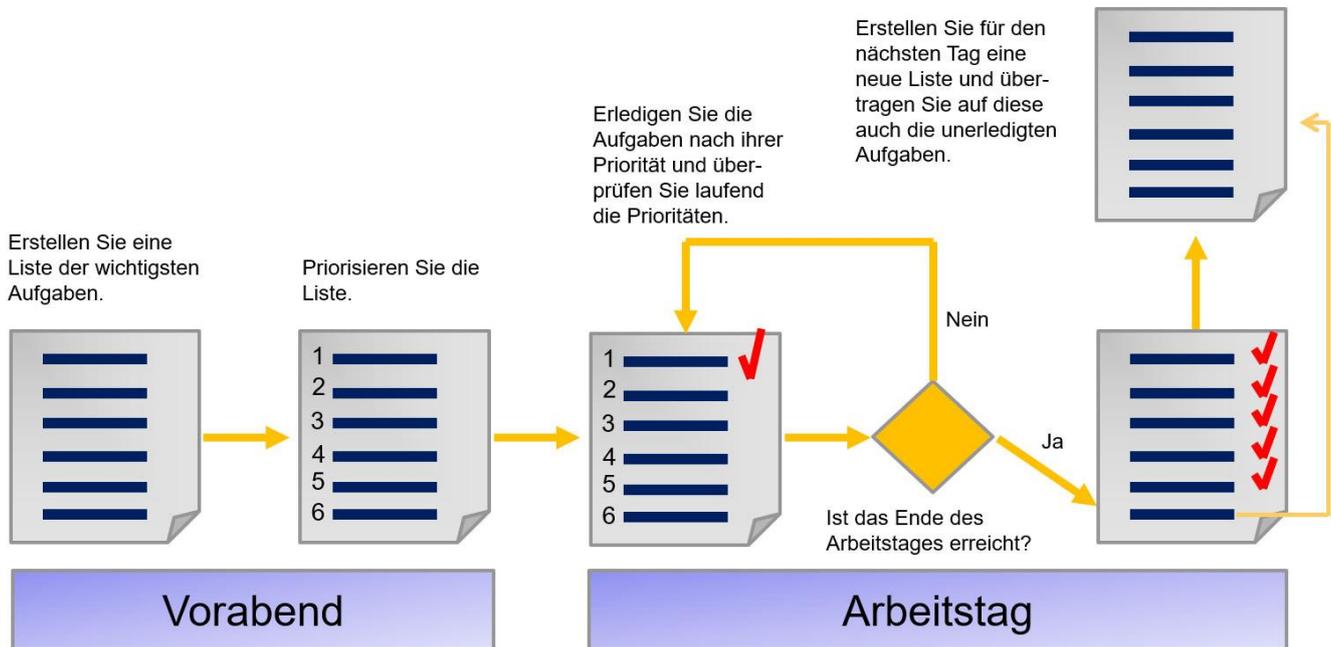


Bild 1: So funktioniert die Ivy-Methode

Gehen Sie mit einem zufriedenen Gefühl nach Hause

Mit der Ivy-Methode finden Sie schnell heraus, welche Dinge an einem Arbeitstag oberste Priorität haben, denn Sie ermöglicht Ihnen einen transparenten Überblick. Wenn Sie sich der Prioritäten bewusst sind, fällt es Ihnen leichter, sich auf die Tätigkeiten zu konzentrieren, die Ihr Projekt am meisten voranbringen. Damit setzen Sie am größten Hebel an und verhindern, dass Sie sich in weniger wichtigen Tätigkeiten verlieren.

Das frustrierende Gefühl, am Ende eines Arbeitstags nicht zu wissen, was man an diesem Tag eigentlich geschafft hat, wird der Vergangenheit angehören. Stattdessen werden Sie zufrieden nach Hause gehen, weil Sie sich darüber bewusst sind, dass Sie ihr Projekt ein entscheidendes Stück vorangetrieben haben.

Literatur

Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche, Ariston, München 2016

Cleveres Zeitmanagement

Mit der AUA-Methode die wichtigsten Ziele erreichen



Prof. Dr. Lothar Seiwert

Autor, Keynote-Speaker, CSP,
CSPGlobal, Themen: Selbst-
und Zeitmanagement

Die AUA-Methode hilft Ihnen, bei der Planung Ihre Ziele immer "auf dem Schirm" zu behalten. Und wie geht das? Indem Sie täglich diese drei Schritte beherzigen:

- **A**lles aufschreiben
- **U**nvorhergesehenes einplanen
- **A**beds Bilanz ziehen

Schritt 1: Alles aufschreiben

Planen Sie schriftlich – so werden Sie nicht mehr nachts im Bett hochschrecken, weil Ihnen einfällt, was Sie tagsüber vergessen haben zu erledigen. Zudem birgt das einen großen Vorteil: Wenn Sie eine Aufgabe erledigt haben, können Sie diese befriedigt abhaken.

Ein Planungssystem verwenden

Es bringt nichts, wenn Sie Ihre Aktivitäten mal auf der Schreibtischunterlage, mal auf einer Zeitschrift und dann wieder in Ihrem Timer notieren – so ist das Terminchaos schon vorprogrammiert. Ob Sie sich bei der Planung Ihrer Lebens- und Arbeitszeit auf Ihren digitalen Kalender in Ihrem Smartphone, Tablet oder Notebook verlassen oder lieber auf Timer und Co. setzen, ist allein Ihre Entscheidung: Was zählt ist, dass Sie gerne mit dem gewählten Planungssystem arbeiten und dieses konsequent nutzen.

Morgens oder abends – wann ist Ihre beste Zeit zum Planen?

Wann Sie sich Zeit für Ihre Planung nehmen, bleibt ebenfalls Ihnen überlassen. Manche notieren lieber morgens bei einer ersten Tasse Kaffee, was sie alles erledigen müssen. Andere planen ihren Tag bereits am Vorabend. Der Vorteil: Sie spielen alles schon einmal in Gedanken durch und gehen so mit dem guten Gefühl schlafen, den Ablauf des neuen Tages bereits zu "kennen".

! Buntstifte oder Textmarker, aber auch die farbliche Markierung der Aufgaben in Ihrem digitalen Kalender, sind geniale Zeitmanagement-Helfer. Rot signalisiert: Dieser Termin muss gut vorbereitet werden! Orange steht für Verabredungen, die Sie pünktlich einhalten müssen. Markieren Sie Auswärtstermine gelb. So erkennen Sie sofort, wenn Gefahr droht, dass Sie ständig unterwegs sind und nicht genügend Zeit für wichtige Aufgaben im Büro haben. Alles, was Ihnen Freude macht, kennzeichnen Sie grün. Ganz wichtig: Sorgen Sie für möglichst viele grüne Highlights in Ihrem Kalender!

Nicht nur Aufgaben, sondern Ziele planen

Schreiben Sie nicht nur auf, was Sie erledigen wollen. Fragen Sie sich auch: "Was will ich erreichen?" Planen Sie nicht nur Aufgaben, sondern Ziele. Notieren Sie hinter jedem To-do, was das Ziel dieser Aktion ist. Falls Sie für eine Aufgabe kein sinnvolles Ziel finden, sollten Sie den Punkt streichen. Wenn wichtige Ziele in Ihren Zeitplänen gar nicht auftauchen, ergänzen Sie unbedingt Ihre Aufgabenliste.

! Wenn Sie heute nur eine einzige Aufgabe schaffen könnten, welche wäre das? Sie gehört ganz oben auf Ihren Tagesplan. Erledigen Sie das Allerwichtigste immer zuerst.

Sinnvolle Zeitlimits setzen

Alles dauert immer genauso lange, wie man dafür einplant ("Parkinson'sches Gesetz"). Wenn Sie also für eine Aufgabe einen Monat veranschlagen, werden Sie auch einen ganzen Monat dafür brauchen! Setzen Sie sich daher für jede Aufgabe ein realistisches Zeitlimit, und achten Sie darauf, dieses Limit auch einzuhalten.

Produktiver mit der Block-Methode

Wissen Sie, wie Sie Ihre Produktivität um bis zu 50% steigern können? Ob Anrufe, Ablage oder Aufräumen: Fassen Sie ähnliche Aufgaben auf Ihrer To-do-Liste zusammen und arbeiten Sie alle en bloc ab. Richten Sie täglich Zeitblöcke für Telefonate, E-Mails oder Kundenanfragen ein und reservieren Sie einen Nachmittag in der Woche für Verwaltungskram.

Schritt 2: Unvorhergesehenes einplanen

"Zum Arbeiten komme ich eigentlich erst nach Feierabend!" – Wer kennt dieses Gefühl nicht? Das Problem sind die vielen "Störfaktoren", die einen tagsüber von der Arbeit abhalten, aber eigentlich dazugehören: Ob hereinplatzende Kollegen, geschwätzige Kunden, stotternde WLAN-Verbindungen oder streikende Computer – unverhofft kommt oft!

Wenn Sie Ihren Tag bis auf die letzte Minute verplanen, ohne Unvorhergesehenes zu berücksichtigen, haben Sie keine Chance, Ihre Aufgaben sorgfältig und bewusst zu erledigen.

Weniger Stress mit der Fifty-Fifty-Regel

Der größte Stolperstein bei der Zeitplanung ist, dass wir uns meist einfach viel zu viel vornehmen! Wenn man Kollegen, Kunden oder Kinder hat, dauert manches einfach länger als ursprünglich geplant. Wer seine Tage bis zur letzten Minute vollpackt, wird nie alles schaffen. Das sorgt zuverlässig für Frust und Stress.

Dabei ist die Lösung ganz einfach: Wenn die Zeit nie reicht, muss man sich eben weniger vornehmen. Halten Sie sich an die Fifty-Fifty-Regel: Reservieren Sie 50% Ihrer Arbeitszeit für Unvorhergesehenes. Und takten Sie Ihre Termine nicht zu eng. Dann kann so leicht nichts Ihren Zeitplan "auf den Kopf stellen".

Zeit- und Energiefresser stoppen

Wir hören uns die Sorgen und Nöte des Kollegen zum x-ten Mal an, obwohl wir dringend an einem wichtigen Projekt arbeiten sollten. Wir übernehmen Zusatzjobs, obwohl unser Terminkalender schon randvoll ist. Wir würgen den Anrufer am Telefon nicht ab, obwohl wir dringend ins Meeting müssen. Hier hilft nur eins: Genau darauf achten, wann Sie Zeit- und Energiefressern auf den Leim gehen, Grenzen setzen und konsequent "Nein" sagen!

Schritt 3: Abends Bilanz ziehen

Zu einer gelungenen Zeitplanung gehört auch, ehrlich Bilanz zu ziehen. Pläne müssen nicht nur geschrieben, sondern auch in die Tat umgesetzt und überwacht werden. Nehmen Sie sich daher am Ende eines Tages ein paar Minuten und blicken Sie zurück: "Was ist gut gelaufen? Wo habe ich mich übernommen?" Nutzen Sie die Chance, aus Fehlplanungen zu lernen und Ihr Zeitmanagement Schritt für Schritt zu verbessern.

Tohuwabohu-Tage abhaken

Es gibt Tage, da können Sie so gut planen, wie Sie wollen, und irgendwie geht trotzdem alles drunter und drüber: Auf dem Weg zum Büro streikt das Auto, vor dem Meeting bekleckern Sie sich mit Kaffee und Sie bekommen den wichtigen Auftrag nicht. Solche Tohuwabohu-Tage sollten Sie nur möglichst schnell gedanklich abhaken.

Mit der Drei-Minuten-Regel Arbeitsberge vermeiden

Irgendetwas bleibt eigentlich immer liegen – das passiert auch den besten Zeitplanern. Das Lästige: Unerledigte Kleinigkeiten türmen sich schnell zu einem großen Berg Arbeit, der dann mühsam abgebaut werden muss. Deshalb ist es besser, sich an die 3-Minuten-Regel zu halten.

Erledigen Sie Aufgaben, die nicht länger als drei Minuten beanspruchen, immer vollständig: Jemanden anrufen, fehlende Informationen im Internet recherchieren oder Dokumente sinnvoll ablegen und nicht einfach auf den großen Stapel. Setzen Sie die 3-Minuten-Regel konsequent um, dann müssen Sie nicht jeden noch so kleinen Vorgang mehrmals in die Hand nehmen.

Schluss mit Last-Minute-Aktionen

Sicher geht es Ihnen manchmal auch so: Je näher die Deadline für eine bestimmte Aufgabe rückt, desto effektiver werden Sie. Während Sie zuvor viel Zeit vertrödeln haben, arbeiten Sie plötzlich hochkonzentriert und sind immun gegenüber Ablenkungen aller Art.

Doch wer es mit den Last-Minute-Aktionen übertreibt, wird bald zum Nervenbündel. Die Folge: Alles, was schiefgehen kann, geht auch schief! Wichtige Daten werden versehentlich gelöscht, E-Mails ohne Anhang verschickt und Flüchtigkeitsfehler schleichen sich ein.

Ungestörte Auszeiten

Jeder braucht ungestörte Auszeiten. Zeit ganz allein für sich – keine Arbeit, kein Handy, niemand, der etwas von einem will. Gönnen Sie sich jeden Tag Zeit zum Durchatmen und Auftanken. Wunderbare 15 Minuten morgens, wenn im Haus noch alles ganz ruhig ist, oder abends, wenn die Kinder schon im Bett sind. Fernsehschauen, Bügeln oder Putzen sind in dieser Zeit verboten!

Auch tagsüber kann man ruhige Nischen finden. Legen Sie auf dem Heimweg von der Arbeit eine kurze Rast ein – bei einem Espresso in dem kleinen Bistro um die Ecke, einem kurzen Spaziergang am Fluss oder auf der schönen Bank im Park.

Fazit

Erwarten Sie nicht, dass Sie gleich auf Anhieb perfekte Zeitpläne aufstellen und alle Zeitsorgen vergessen können. Picken Sie sich zunächst zwei bis drei wichtige Punkte heraus, beginnen Sie dort, wo Sie mit geringem Aufwand am meisten erreichen können.

Egal, was Sie anstellen: Sie haben immer nur 24 Stunden pro Tag. Aber mit cleverer Planung haben Sie es in der Hand, das Beste aus dieser Zeit zu machen.



Der Tipp wurde dem Buch "[Simplify your Time. Einfach Zeit haben](#)" von Lothar Seiwert entnommen und redaktionell bearbeitet. Das Buch ist 2010 beim Campus Verlag erschienen. Sie finden dort weitere Tipps zum Thema "Zeitmanagement".

Mehr Struktur & Motivation im Arbeitstag

So planen Sie Ihren Tag mit der ALPEN-Methode



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in
Organisationen, PMP, Trainer
f. Projektleiter, Autor für PM,
Soft Skills und Karriere

Management Summary

- Eine Tagesplanung verleiht dem Tag Struktur und lohnt sich daher für jeden, der viel Spielraum zur Ge-staltung des eigenen Arbeitstages hat.
- Mit der ALPEN-Methode lässt sich der Arbeitstag schnell und unkompliziert planen. Zudem hilft sie beim Setzen von Prioritäten und stellt sicher, dass die wichtigen Dinge erledigt werden, außerdem entlastet sie das Gedächtnis.
- Wer die Methode regelmäßig verwendet, hat nicht nur eine Dokumentation seiner Arbeitsleistung, sondern verbessert auch kontinuierlich seine Aufwandsschätzung.

Wissen Sie am Ende Ihres Arbeitstages oft nicht genau, was Sie heute geschafft haben? Oder gehen Sie manchmal mit dem Gefühl nach Hause, etwas Wichtiges vergessen zu haben? Dann sollten Sie darüber nachdenken, wie Sie Ihren Arbeitstag effizienter und effektiver gestalten. Mit der ALPEN-Methode stellen ich Ihnen eine leicht umsetzbare Vorgehensweise vor, mit der Sie innerhalb weniger Minuten Ihre tägliche Aufgabenplanung erstellen.

Wann sollten Sie Ihren Arbeitstag mit der ALPEN-Methode planen?

Die ALPEN-Methode wurde von Lothar Seiwert entwickelt, dem bekanntesten Experten im Zeitmanagement. Er veröffentlichte sie 1984 in seinem Buch "Mehr Zeit für das Wesentliche". Sie lässt sich schnell erlernen und erfordert wenig Aufwand. In der Regel reichen insgesamt 10 bis 15 Minuten für die Tagesplanung und die abschließende Kontrolle. Damit sparen Sie ein Mehrfaches an Arbeitszeit ein, denn Sie verschaffen sich einen Überblick über die Aufgaben, der es Ihnen erleichtert, die wichtigen konzentriert abzuarbeiten. Sie werden sehen, dass z.B. ein Springen zwischen Aufgaben – das jedes Mal wieder ein sich Hineindenken in die Aufgabe erfordert – Ihnen mit der ALPEN-Methode seltener passiert.

Eine Tagesplanung lohnt sich für jeden, der viel Spielraum zur Gestaltung des eigenen Arbeitstags hat, Projektleiter gehören in der Regel dazu, aber auch Teammitglieder besitzen diesen häufig – außer Ihre Führungskraft neigt zu Mikromanagement (siehe dazu den Tipp "**Vom richtigen Umgang mit Mikromanagern**"). Gerade wenn Sie viele Aufgaben abzuarbeiten haben, gibt Ihnen die Tagesplanung Sicherheit: Sie wissen bereits zu Beginn des Arbeitstages, ob Sie all das schaffen können, was auf Ihrem Schreibtisch liegt. So können Sie frühzeitig delegieren und im Zweifelsfall eskalieren.

So gehen Sie bei der ALPEN-Methode vor

Die ALPEN-Methode dient nicht nur zur Verteilung der anstehenden Arbeiten auf den Tag, sondern vor allem dem Erkennen und Priorisieren der wichtigen Aufgaben. ALPEN ist ein Acronym für die folgenden Schritte der Tagesplanung:

1. **A**ufgaben sammeln
2. **L**änge der benötigten Zeiten schätzen
3. **P**ufferzeiten reservieren
4. **E**ntscheidungen über die Priorisierung treffen
5. **N**achkontrolle und Übertragen der unerledigten Aufgaben auf den nächsten Tag

1. Sammeln Sie die zu erledigenden Aufgaben

Im ersten Schritt notieren Sie alle Aufgaben, die Sie an dem Arbeitstag erledigen wollen bzw. müssen. Dabei brauchen Sie keine Rücksicht auf die Reihenfolge nehmen. So entsteht eine einfache unsortierte Aufgabenliste. Achten Sie darauf, dass Sie die Aufgaben konkret beschreiben. Am Besten geht dies, wenn Sie dies in der Form von Subjekt und Tätigkeit tun, z.B. "Telefonat vorbereiten durch Sammeln von Projektideen". Damit ist klar, was Sie tun müssen und wie Sie dies tun.

2. Schätzen Sie den Aufwand

Je mehr Aufgaben Sie haben, umso größer ist die Tendenz, die benötigte Dauer für jede Aufgabe optimistisch zu schätzen. Die meisten Menschen tun sich schwer, "Nein" zu sagen und bemühen sich stattdessen, alle an sie herangetragenen Aufgaben zu erfüllen (siehe dazu den Tipp "**Freundlich 'Nein' sagen – so geht's**"). Deshalb sollten Sie bei der Zeitschätzung auf die folgenden Punkte achten:

- Habe ich Erfahrungswerte für die Aufgabe?
- Ist der Zeitaufwand realistisch geschätzt?
- Bis wann ist die Aufgabe zu erledigen?

Notieren Sie in der Aufgabenliste hinter jeder Aufgabe die Dauer und den Zeitpunkt, wann die Aufgabe erledigt sein muss. Beispiel: Sie haben für 14 Uhr einen Telefontermin mit einem potentiellen Auftraggeber vereinbart. Für die Vorbereitung planen Sie eine Viertelstunde ein. Um einen Puffer zu haben, müssen Sie diese Aufgabe spätestens um 13:30 Uhr anfangen.

Oder Sie haben Ihren Auftraggeber zu einer Besprechung über die offenen Punkte im Projekt eingeladen, für die Sie eine halbe Stunde veranschlagt haben. Bei der Vorbereitung sind Ihnen zwei Punkte aufgefallen, bei denen Ihre und die Meinung des Auftraggebers in der Vergangenheit sehr unterschiedlich waren. Sie rechnen daher mit einer längeren Diskussion und planen für die Besprechung statt einer halben eine volle Stunde ein.

3. Planen Sie Puffer ein

Selten verläuft ein Arbeitstag genauso, wie Sie ihn geplant haben und nicht jede Aufgabe lässt sich in der Zeit erledigen, die Sie geschätzt haben. Deshalb sollten Sie Pufferzeiten planen. Dies sind Zeiten, die nicht verplant sind und die Sie für die unvorhergesehenen Aufgaben oder Verzögerungen verwenden können.

Zurück zum Beispiel oben: Während Sie in der Mittagspause waren, hat ein wichtiger Stakeholder angerufen, der wegen eines dringenden Problems einen schnellen Rückruf erbittet. Sie sind um 13:30 Uhr zurück am Platz, bereiten das geplante Telefonat innerhalb von 20 Minuten vor und besitzen dann noch zehn Minuten Zeit, um den Stakeholder zurückzurufen und seine größten Sorgen auszuräumen.

Die 60-40-Regel

Lothar Seiwert empfiehlt, nur 60% der Arbeitszeit zu verplanen und die restlichen 40% für Unvorhergesehenes zu reservieren. Ob Sie 60% der Arbeitszeit verplanen können oder mehr oder weniger, hängt von Ihrer konkreten Arbeit ab. Deshalb sollten Sie durch die Auswertung ihrer Tagesplanung mittelfristig ermitteln, wie groß die verplanbare Zeit Ihres Arbeitstages im Durchschnitt ist.

4. Setzen Sie Prioritäten

Wenn Sie die in der Aufgabenliste aufgeführten Zeiten zusammenzählen, werden Sie in den meisten Fällen feststellen, dass Sie nicht alle Aufgaben in der verfügbaren Zeit schaffen. Der schwierigste Schritt in der Zeitplanung ist, die Aufgaben herauszufinden, die wichtig sind und unbedingt erledigt werden müssen. Dazu bieten sich Methoden wie die **Eisenhower-Matrix** oder die **ABC-Analyse** an. Alle Aufgaben, die Sie nicht schaffen werden, müssen Sie verschieben oder delegieren.

Auch sollten Sie daran denken, die Aufgaben möglichst so auf den Tag zu verteilen, wie es ihrem Arbeitsrhythmus entgegenkommt. Zum Beispiel indem Sie Arbeiten, die Ruhe und Konzentration erfordern, auf den Beginn des Arbeitstages legen (siehe dazu auch den Fachbeitrag "**Regelmäßig Spitzenleistungen abrufen, ohne auszubrennen**").

5. Ziehen Sie Bilanz über Ihren Arbeitstag

Am Ende des Arbeitstages sollten Sie Ihre Aufgabenliste nochmals durchgehen und das Erledigte sowie die delegierten Aufgaben abhaken. Die übrig gebliebenen Aufgaben verschieben Sie auf den bzw. die nächsten

Arbeitstage. Dazu schreiben Sie diese Aufgaben in eine neue Aufgabenliste. Diese bildet die Grundlage für die Aufgabenplanung des nächsten Tages.

Überprüfen Sie auch, wie realistisch Ihre Planung war. Die so gewonnenen Erkenntnisse helfen Ihnen, zukünftig realistischer zu planen. Beim Rückblick können Sie auch herausfinden, welche Aufgaben Sie nicht planen müssen, weil sie z.B. zu klein sind und nebenher erledigt werden können. Diese sind dann quasi im Puffer schon miteingeplant.

Als Lothar Seiwert die ALPEN-Methode Anfang der 1980er Jahre entwickelte, wurde diese mit Bleistift auf einem Blatt Papier erstellt. In den Zeitplänen, die in den 80er und 90er Jahren gebräuchlich waren, war für den Tagesplan ein Feld im Kalender vorgesehen, in dem die Aufgaben notiert wurden. Eine etwas elegantere Methode ist die Tagesplanung in einem Tabellenkalkulations-Programm wie Microsoft Excel.

Planung mit Excel

Ein Beispiel für eine solche Tagesplanung zeigt Tabelle 1. Hier machen Sie mit einem Haken deutlich, ob Sie die Aufgabe geschafft haben, oder beschreiben, wie Sie mit der Aufgabe verfahren. Indem Sie Ihre Tageplanungen aufheben, haben Sie eine Dokumentation Ihrer Aufgabenerledigung und können diese immer zurückverfolgen.

Datum: 27.06.2018 Aktivität / Aufgabe	Ge- schätzter Zeitbe- darf in Minuten	Priorität	Nach- kon- trolle
Tagesplanung	5	1	✓
E-Mails lesen und beantworten	60	1	✓
Schätzung der Arbeitspakete des Teilprojekts 1 prüfen und freigeben	60	2	✓
Telko mit der Finanzabteilung zur Klärung Freigabeprozess für Rechnungen	30	1	✓
Fachartikel über Zeitplanung lesen	10	2	✓
Vorbereitung des Telefonats mit einem möglichen Auftraggeber	15	1	✓
Telefonat mit dem möglichen Auftraggeber	30	1	✓
Nachbereitung Telefonat mit dem möglichen Auftraggeber	15	2	✓
Besprechung mit dem Auftraggeber über die offenen Punkte im Projekt	60	1	✓
Nachbereitung inkl. schriftl. Zusammenfassung der Besprechung über offene Punkte	30	2	✓
Gespräch mit Herrn Müller zur Klärung der Abordnung von Herrn Mayer	20	3	Verschieben
Tagesrückblick	10	2	✓

Tabelle 1: Beispiel für eine Tagesplanung mit der ALPEN-Methode

Planung mit Outlook

In der Regel lässt sich die Tagesplanung auch mit einem Microsoft Office-Programm durchführen. In Outlook z.B. können Sie dazu die Aufgabenfunktion nutzen. Hier dokumentieren Sie jede Aufgabe in einem Feld. Die Aufgabenliste wird dann automatisch erzeugt. Durch die Verbindung mit dem Kalender und der E-Mail-Funktion lassen sich Aufgaben automatisch aus einer E-Mail oder der Einladung zu einer Besprechung erzeugen. Bild 1 zeigt die Aufgabenfunktion in Outlook.

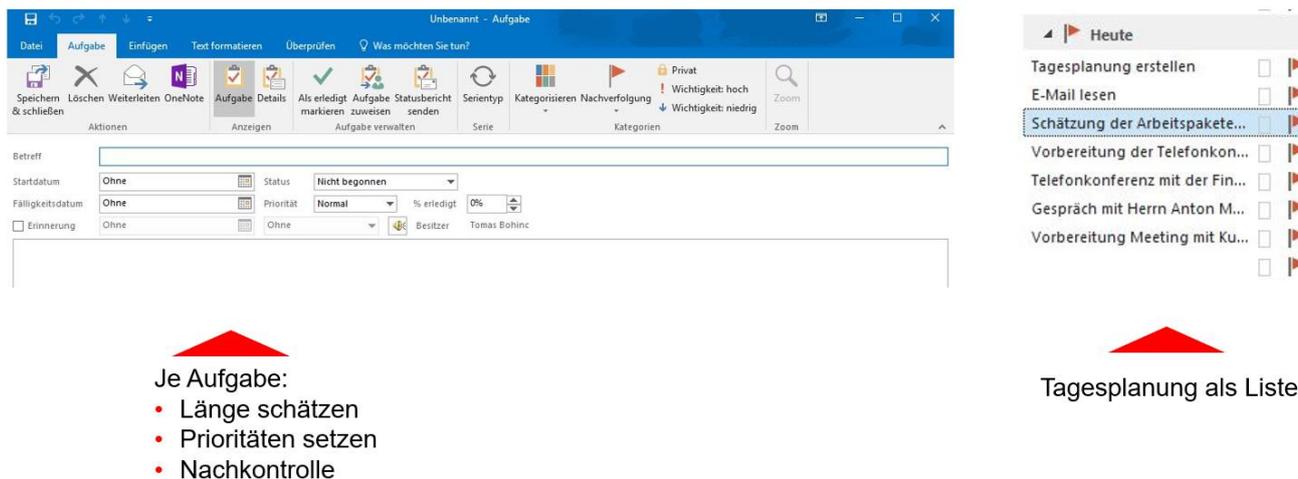


Bild 1: Die Aufgabenfunktion in Outlook

Fazit

Mit einer systematischen Tagesplanung nach der ALPEN-Methode verschaffen Sie sich schnell einen Überblick über Ihr Tagespensum. Wenn Sie die Methode regelmäßig verwenden, werden Sie feststellen, dass Ihre Planungen genauer werden. Da Sie genau wissen, was Sie bis wann zu tun haben, fällt es Ihnen leichter zu entscheiden, ob Sie zusätzliche Aufgaben annehmen können oder ablehnen müssen.

Zudem motiviert es, sich am Ende des Tages zu vergegenwärtigen, was man alles geschafft hat – häufig ist es deutlich mehr, als man zuvor dachte! Die Tagesplanung hat noch einen weiteren Vorteil. Sie entlastet Ihr Gehirn und Sie denken nicht ständig daran, was Sie noch alles erledigen müssen, sondern besitzen Sicherheit darüber, dass Ihnen nichts Wichtiges durchrutscht.

Die ALPEN-Methode ist jedoch kein Allheilmittel. Wenn zu viele Aufgaben zu erledigen sind und Sie diese nicht delegieren oder verschieben können, sollten mit Ihrer Führungskraft sprechen. Mit der dokumentierten Arbeitsplanung haben Sie eine gute Grundlage und fundierte Argumente für das Gespräch.

Literatur

- Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche. Ariston, München 2016

Zusammenarbeit in virtuellen Teams

Agiles Projektmanagement mit Trello



Frank Albers

selbstständiger IT-Projektleiter
im internat. Konzernumfeld

Unser Informationszeitalter ist geprägt von immer kürzeren Innovationsintervallen und steigender Komplexität der Berufswelt. Für Projektmanager wird es deshalb immer schwieriger, ihre Projekte erfolgreich in "time und in budget" abzuschließen. Damit rücken Software-Tools in den Fokus, die keine oder nur geringe Lizenzkosten verursachen und wenig Einarbeitungszeit erfordern.

Das Online-Tool Trello vom Hersteller Trello Inc. (2014 ausgegliedert aus Fog Creek Software) bietet hier ein einfaches Planungs- und Kollaborationsinstrument. Das Tool orientiert sich in seinem Aufbau an der Kanban-Methode und ist in der Basis-Version kostenlos. Trello überzeugt den Benutzer mit seinem aufgeräumten und optisch ansprechenden Design. Gerade diese visuelle Darstellung erleichtert es allen Projektbeteiligten, den Überblick über Projektstatus und Aufgaben zu behalten.

Trello kann seine Stärken am besten in einem agilen Projektumfeld mit kleineren Teams ausspielen – unabhängig von der geplanten Projektdauer. Eine Teamgröße im einstelligen Bereich (bis zu neun Personen) ist dabei optimal. Größere Gruppen sind zwar möglich, erschweren jedoch die Selbstorganisation des Teams. Die Entwicklung einer neuen Software, die Konzeption und Durchführung einer Werbekampagne oder die Erstellung eines Webauftritts sind Beispiele für einen möglichen Projekteinsatz des Tools. Weniger geeignet ist das Tool, wenn es darum geht, (komplexe) Aufgaben und Projekte vieler größerer Teams zu koordinieren. Trello stößt dann schnell an seine Grenzen, z.B. wenn ein komplexes Projekt ein detailliertes Ressourcenmanagement erfordert.

Als Online-Tool ist Trello plattformunabhängig. Es lässt sich in allen gängigen Browsern wie z.B. Chrome, Firefox und Safari nutzen, daher spielt es keine Rolle, ob Sie Microsoft Windows, Apple Mac OSX oder Linux bevorzugen. Auch für das Smartphone oder Tablet gibt es die passende App. Somit haben Sie jederzeit und überall Zugriff auf ihr Projekt – sofern eine Internetverbindung besteht.

Dieser Artikel liefert Ihnen eine Einführung in Trello und zeigt, wie Sie das Tool für Ihre eigenen Projektvorhaben nutzen können. Nachdem Sie hier die wichtigsten Grundfunktionen kennengelernt und erste Erfahrungen gesammelt haben, erhalten Sie in einem Folgeartikel weitere nützliche Empfehlungen für die praktische Arbeit mit Trello. Sie erfahren u.a., welche weiteren Boardmittel Sie wie am besten nutzen, mit welchen Drittanbieter-Plugins sich Trello sinnvoll erweitern lässt und wie Sie Aufgaben automatisieren können.

Erste Schritte in Trello

Account anlegen

Bevor Sie sich in der Anwendung anmelden können, müssen Sie einmalig einen Account beantragen. Dies ist schnell erledigt, indem Sie auf der Homepage von Trello (www.trello.com) auf den grünen Button mit *jetzt registrieren* klicken. Danach können Sie auswählen, ob Sie sich mit einer Email-Adresse registrieren oder ob Sie sich mit einem eventuell bereits vorhandenen Google-Account anmelden möchten. Die Benutzung des Google-Accounts hat einen Vorteil: Wenn Sie zukünftig in der Adress-Zeile Ihres Internet-Browsers <https://trello.com/> aufrufen, werden Sie im Hintergrund automatisch von Google in Trello authentifiziert und eingeloggt. Auf diese Weise entfällt das lästige Ausfüllen von Benutzername und Passwort auf der Trello-Anmeldeseite. Haben Sie sich mit Ihrer E-Mail-Adresse registriert, erhalten Sie eine E-Mail von Trello mit einem Link, den Sie anklicken müssen, um Ihre Adresse zu bestätigen und Ihr neues Trello-Konto zu aktivieren. Anschließend werden Sie auf die Trello-Startseite weitergeleitet.

Boards in Trello erstellen

Ein Projekt entspricht in Trello jeweils einem Board. Das erste Board ist bereits vorhanden, nämlich das *Willkommens-Board*, in welchem Ihnen der Hersteller einige nützliche Informationen bietet (Bild 1).

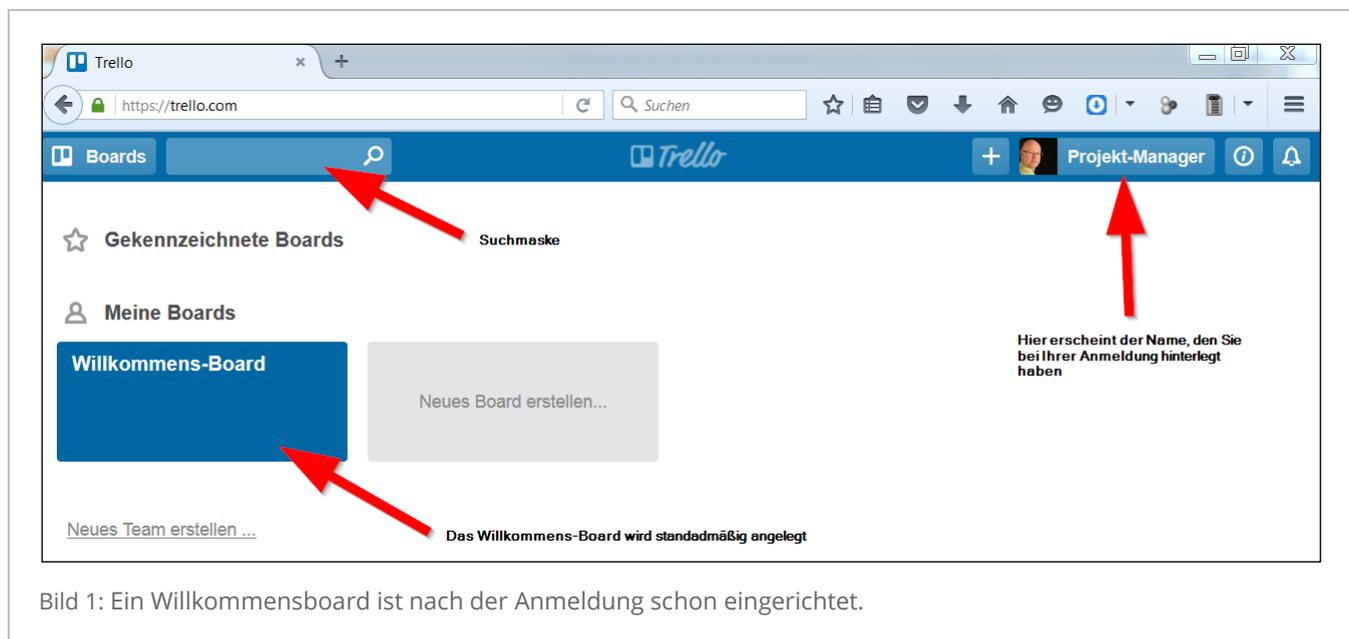


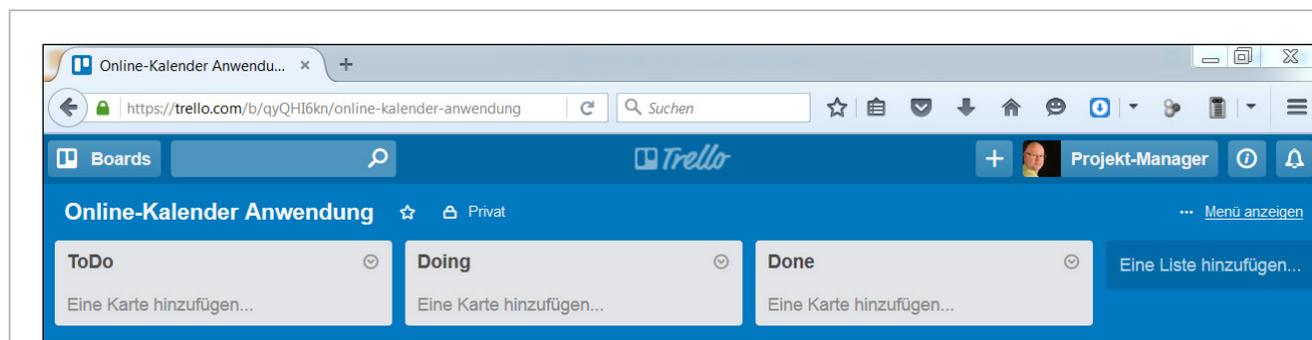
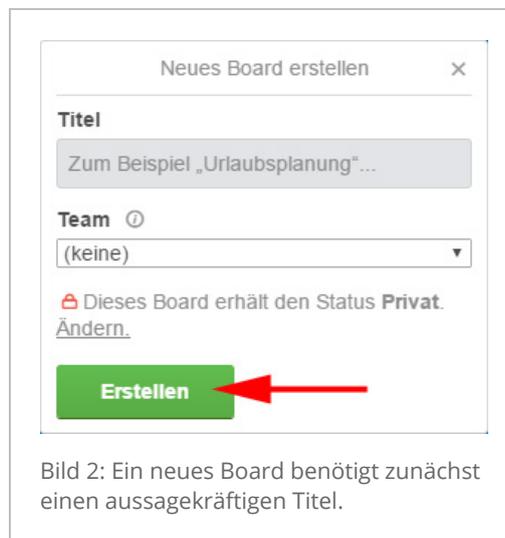
Bild 1: Ein Willkommensboard ist nach der Anmeldung schon eingerichtet.

Wenn Sie mehrere Projekte planen müssen oder bereits in Bearbeitung haben, sollten Sie sich für jedes Ihrer Vorhaben ein eigenes Board anlegen. Klicken Sie dazu auf *Neues Board erstellen*, geben Sie im entsprechenden Dialogfenster einen aussagekräftigen Titel ein und klicken Sie auf *Erstellen* (Bild 2). Danach befinden Sie sich in Ihrem gerade angelegten und noch leeren Board.

Listen in Trello anlegen

Die Arbeitsoberfläche des Trello-Boards ist vergleichbar mit einem Whiteboard, das an der Wand hängt und auf dem Sie einzelne Arbeitspakete mit gelben Klebezetteln visualisieren. Die Klebezettel, sprich die einzelnen Aufgaben und Arbeitspakete, werden in Trello durch Karten repräsentiert. Würden wir lediglich die Karten – analog zu den Klebezetteln – wild auf dem Board verteilen, wüssten wir zwar, welche Arbeitspakete und Aufgaben zu erledigen sind, hätten aber keinerlei Überblick darüber, in welchem Status sich diese Aufgaben befinden. Um den Projektfortschritt feststellen zu können, benötigen wir eine zusätzliche Komponente: die Listen. Mithilfe der Listen bilden wir unseren Projektworkflow ab.

Über *Eine Liste hinzufügen* lassen sich neue Listen auf dem Board erstellen (Bild 3). Die einfachste Form eines Workflows wäre dieser: "To-Do" - "Doing" - "Done".



Karten in Trello anlegen und in die Listen eintragen

Über *Eine Karte hinzufügen* erstellen Sie Karten für die anfallenden Aufgaben (Bild 4). Nimmt man als einfaches Beispiel die Entwicklung einer Webanwendung, um die Anwesenheitszeiten von Mitarbeitern in einem Online-Kalender zu verwalten, könnten z.B. folgende Aufgaben anfallen:

- Trello Board einrichten
- Teammitglieder auf Trello-Board berechtigen
- Anforderungen sammeln
- Budgetplan erstellen
- Testserver bestellen
- zwei Test-PCs ordern

- Online-Kalender programmieren
- Anwendung testen
- Online-Kalender an den Kunden übergeben

Die erstellten Karten, also die neuen unerledigten Aufgaben, werden in die Liste "To-Do" eingetragen. Das kann auch ungeordnet, quasi per Brainstorming, passieren. Letztlich sollten die Karten nach Priorität geordnet werden. Oben steht immer die wichtigste Aufgabe, unten die Aufgaben mit geringster Priorität. Ein Umsortieren ist jederzeit möglich und kommt in der Praxis immer wieder vor.

Im Projektbeispiel habe ich als Projektmanager und Administrator des Boards die Aufgabe "Trello Board einrichten" bereits erledigt. Daher klicke ich auf die entsprechende Karte und ziehe sie per Drag-and-Drop in die Liste "Done". Die Aufgabe "Teammitglieder auf Trello-Board berechtigen" habe ich gerade in Bearbeitung und ziehe die Karte daher in die Liste "Doing" (Bild 4).

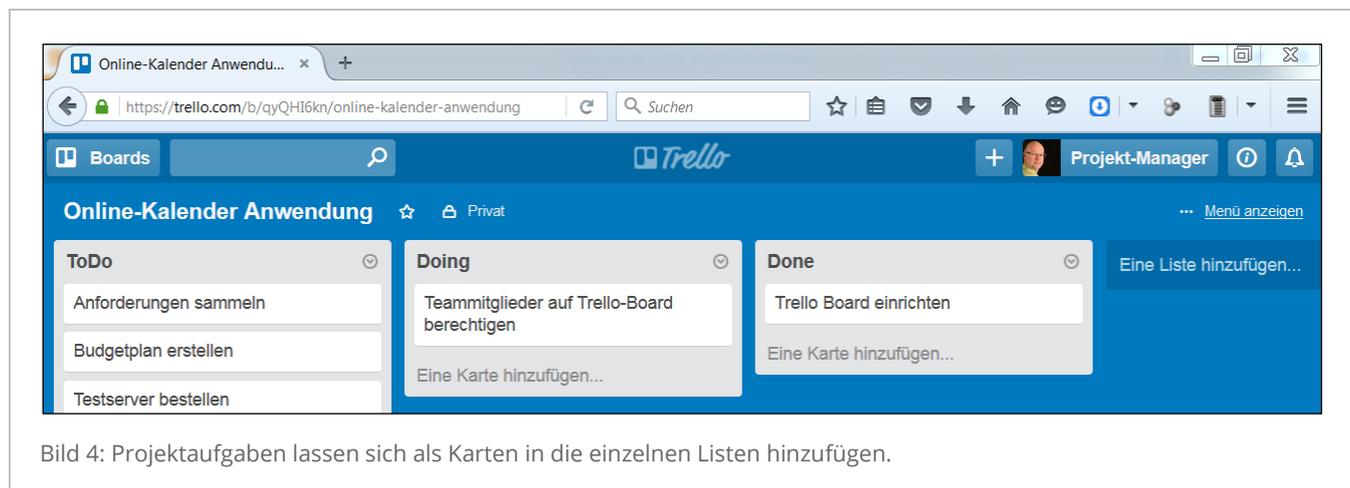


Bild 4: Projektaufgaben lassen sich als Karten in die einzelnen Listen hinzufügen.

Teilaufgaben mit Checklisten bündeln

Für jede noch so kleine Aufgabe im Projekt jeweils eine eigene Karte anzulegen, könnte dazu führen, dass die Übersichtlichkeit leidet. Hier bietet sich die Arbeit mit Checklisten an. Statt für alle kleineren Aufgaben jeweils eigene Karten anzulegen, legen Sie eine Checkliste für Teilaufgaben innerhalb der Karte an. Namen für neue Checklisten lassen sich frei wählen. Checklisten können für eine wiederholte Verwendung kopiert werden und müssen nicht jedes Mal neu erstellt werden. Der Status einer Checkliste wird mithilfe einer Leiste prozentual dargestellt (Bild 5).



Bild 5: Eine Checkliste bündelt die Teilaufgaben einer Karte.

Teamarbeit mit Trello

Mitglieder zum Board hinzufügen

Wenn ein neues Board angelegt wird, so wird der Sichtbarkeitsmodus standardmäßig auf *Privat* gesetzt. Das ist auch gut so. Damit hat zunächst nur derjenige, der das Board anlegt, Zugriff und wird automatisch zum Administrator. Über die Funktion *Mitglieder hinzufügen* lassen sich weitere Mitglieder auf diesem Board berechtigen. Klicken Sie dazu rechts oben in Ihrem Board auf *Menü anzeigen...* und danach auf *Mitglieder hinzufügen*.

Hier können Sie:

- Neue Mitglieder per Email einladen,
- einen Link zur Verfügung stellen, um Personen zum Board einzuladen
- oder nach einem bereits bekannten Trello-Accountnamen suchen und diese Personen auf Ihrem Board berechtigen.

Die neu hinzugefügte Person erscheint dann ebenfalls im Menü.

Berechtigungen auf diese Weise zu vergeben, ist die schnellste Möglichkeit. Sie sollten diese verwenden, wenn Sie nur wenige Projekt-Boards zu betreuen haben oder wenn Sie es im Laufe der Zeit nur mit wenigen unterschiedlichen Projektteam-Mitgliedern zu tun haben.

Trello-Teams erstellen

Wenn Sie mit vielen Boards parallel arbeiten und diese möglicherweise von immer denselben Personengruppen benutzt werden, ist es effizienter, Berechtigungen über Trello-Teams zu vergeben.

Wie wir gesehen haben, werden Boards zunächst immer mit der Sichtbarkeit *Privat* angelegt. Ein Klick auf *Privat* öffnet ein Menü und offenbart die weiteren Möglichkeiten. Insgesamt stehen folgende drei Optionen zur Auswahl:

- Privat
- Öffentlich
- Team

! Wenn Sie den Status auf *Öffentlich* stellen, kann jeder über das Internet auf Ihr Board zugreifen. In den wenigsten Fällen ist dies wirklich gewünscht.

Das Board für ein Team sichtbar machen

Um die Option *Team* zu benutzen, müssen Sie erst ein Team erstellen und dem Bord zuweisen. Diese Option finden Sie, indem Sie auf das Pluszeichen neben dem Account-Bild bzw. dem Namen klicken.

Hier wählen Sie *Privates Team erstellen* aus. Lassen Sie sich vom Namen nicht irritieren. Natürlich können Sie das Board und Ihr Team für geschäftliche Projekte nutzen – so steht es ja auch in der Beschreibung. Wir arbeiten mit der kostenlosen Basis-Version von Trello und dort hat man sich aus Marketinggründen für dieses Wording entschieden. Trello bietet aber auch sogenannte Business-Class Accounts mit erweiterter Funktionalität an – dort heißt es dann *Geschäftliches Team* (siehe Bild 6).

Nun vergeben Sie noch einen Namen für das Trello-Team. Im Projektbeispiel könnte das Team "Online-Kalender-Team" heißen. Durch die Wahl des Namens ist auf einen Blick ersichtlich, auf welches Board dieses Team Zugriff hat. Denkbar wären aber auch rollenbezogene Gruppen wie z.B. "Entwickler", "Netzwerk-Admins", "Buchhaltung" usw. Dies bietet sich an, wenn sich ähnliche Projekte innerhalb eines Unternehmens immer wieder durch die Matrixorganisationen ziehen.

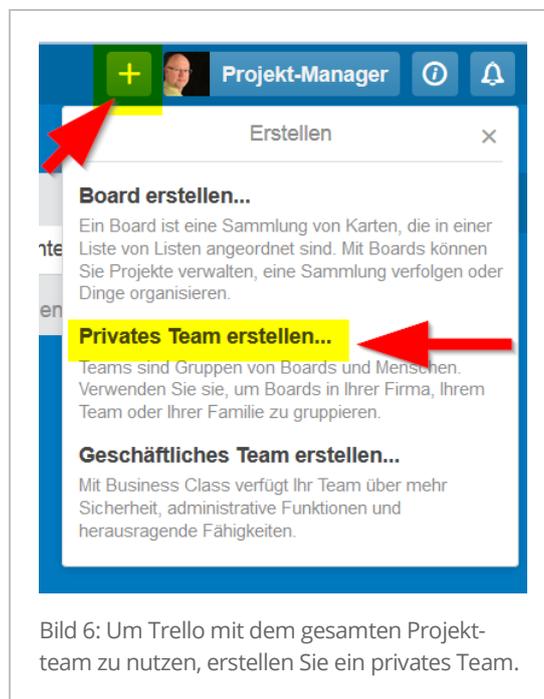


Bild 6: Um Trello mit dem gesamten Projektteam zu nutzen, erstellen Sie ein privates Team.

Mitglieder in Teams aufnehmen

Nachdem Sie das Team erstellt haben, öffnet sich automatisch das nächste Menü. Als Board-Administrator werden Sie automatisch zum Team hinzugefügt. Im Bereich Mitglieder können Sie nun über den entsprechenden Button Mitglieder hinzufügen und das entsprechende Mitglied über den Namen suchen lassen.

Das neue Mitglied wird mit *normalen* Rechten hinzugefügt und kann ganz "normal" mit dem Board arbeiten, jedoch keine Einstellungen anpassen. Dies kann nur der Administrator. Das lässt sich aber nachträglich noch ändern, falls notwendig.

Nun müssen Sie nur noch das Team mit seinen Mitgliedern berechtigen, auf dem gewünschten Board zu arbeiten. Über *Menü anzeigen* gelangen Sie zum nächsten Menüpunkt *Team ändern*. Über das Drop-Down-Menü wird das passende Team ausgewählt (Bild 7).

Die Sichtbarkeit des Boards hat sich damit geändert: Es ist nun für die eben angelegte Gruppe sichtbar und nicht nur wie zuvor für den Administrator.

Teammitgliedern Aufgaben zuordnen

Durch das Einordnen der Projektaufgaben in die Listen jedes Boards ist sehr gut zu sehen, welchen Bearbeitungsstatus die einzelnen Aufgaben haben. Noch besser wäre, wenn man auch sehen könnte, welches Teammitglied gerade an welchen Aufgaben arbeitet oder wer was bereits erledigt hat.

Dafür klicken Sie auf das Stift-Symbol der jeweiligen Karte. Über den Menüpunkt *Mitglieder ändern* wählen Sie das passende Mitglied aus und speichern diese Auswahl. Nachdem Sie alle Aufgaben einem oder mehreren Team-Mitgliedern zugeordnet haben, erscheinen bei den einzelnen Aufgabenkarten auf Ihrem Projekt-Board die Initialen der zuständigen Projektmitarbeiter bzw. deren Bilder, sofern diese zuvor im Menüpunkt *Profil* hochgeladen wurden.

Termine im Blick behalten

Manchmal stellt man im Projektalltag fest, dass der etablierte Workflow angepasst werden muss. Im Beispielprojekt kann an der Aufgabe *Anforderungen sammeln* z.B. nicht weitergearbeitet werden, weil sich der Fachverantwortliche unverhofft bis 1. April auf Dienstreise befindet. Um den Überblick zu behalten, fügen wir dem Board also eine weitere Liste hinzu: "Waiting" (Bild 8).

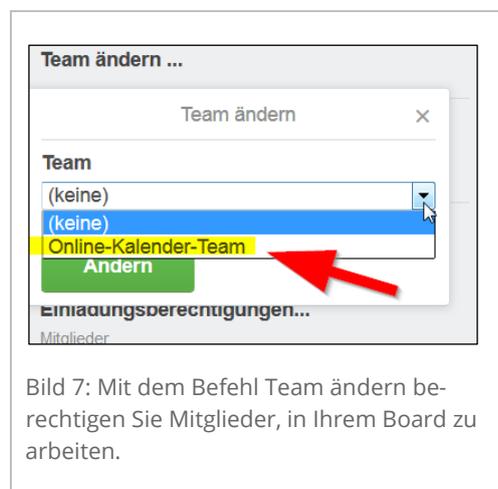


Bild 7: Mit dem Befehl Team ändern berechtigen Sie Mitglieder, in Ihrem Board zu arbeiten.

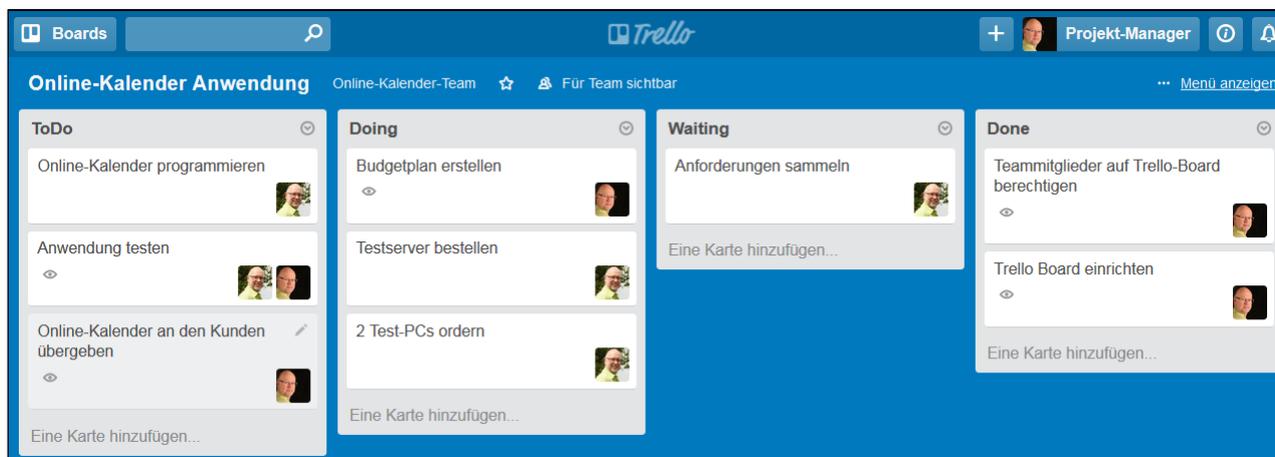


Bild 8: Die zusätzliche Liste Waiting schafft Platz, um Aufgaben zu "parken".

Hierhin werden Karten verschoben, bei denen auf die Rückmeldung Dritter gewartet werden muss. Dies kann aus den unterschiedlichsten Gründen vorkommen, wie z.B. Urlaub, Krankheit, Warten auf eine behördliche Genehmigung oder auf eine externe Firma.

! Sobald dieser Verzögerungsgrund weggefallen ist, wird die Karte in die Liste Doing zurückverschoben und es wird weiter an der Aufgabe gearbeitet.

Fristen zur Erinnerung setzen

Damit wir im Beispielfall den Termin, an dem der Fachverantwortliche wieder für Interviews zu den Anforderungen bereitsteht, nicht vergessen, setzen wir uns einen Reminder. Klicken Sie dazu auf die Karte *Anforderungen sammeln* um das Karten-Menü zu öffnen. Der Klick auf *Frist* öffnet ein weiteres Untermenü mit einem Kalender. Wählen Sie auf dem Kalender das passende Datum für die Frist aus und speichern Sie die Eingabe. Nun sind die Fälligkeitsdaten auf Ihren Karten ersichtlich (Bild 9).

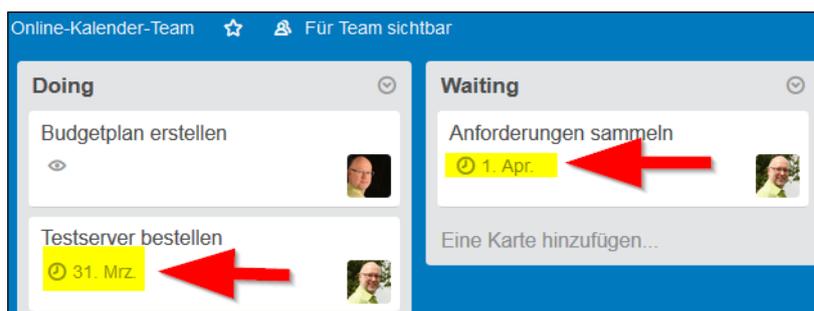


Bild 9: Auf jeder Karte lässt sich eine Frist hinzufügen, bis wann die Aufgabe erledigt sein muss.

Im unteren Bereich der Karte befindet sich zudem der Bereich *Aktivität*. Hier können Sie stets nachvollziehen, wer was wann mit dieser Karte getan hat (Bild 10).

Kalenderfunktion aktivieren

Mit der Kalenderfunktion bietet Trello dem Projektteam eine gute Möglichkeit, den Überblick über viele Fälligkeitstermine zu behalten. Diese Funktion muss allerdings erst aktiviert werden. Nach dem Klick auf *Menü anzeigen...* rechts oben auf der Seite öffnet sich das Unter-Menü *Extras*. In diesem Menü klicken Sie auf den Button *aktivieren*. 24 Stunden vor dem Fälligkeitstermin erhalten Sie nun sowohl innerhalb der Desktop-Anwendung wie auch in der Smartphone-/Tablet-App einen Alarm. Außerdem lässt sich Trello so konfigurieren, dass man zusätzlich auch per E-Mail an die Aufgabe erinnert wird. Durch die Möglichkeit, den Trello-Kalender sehr einfach in Kalender-Applikationen von Drittanbietern (wie z.B. Google-Kalender) zu integrieren, bieten sich weitere, noch flexiblere Erinnerungsoptionen.

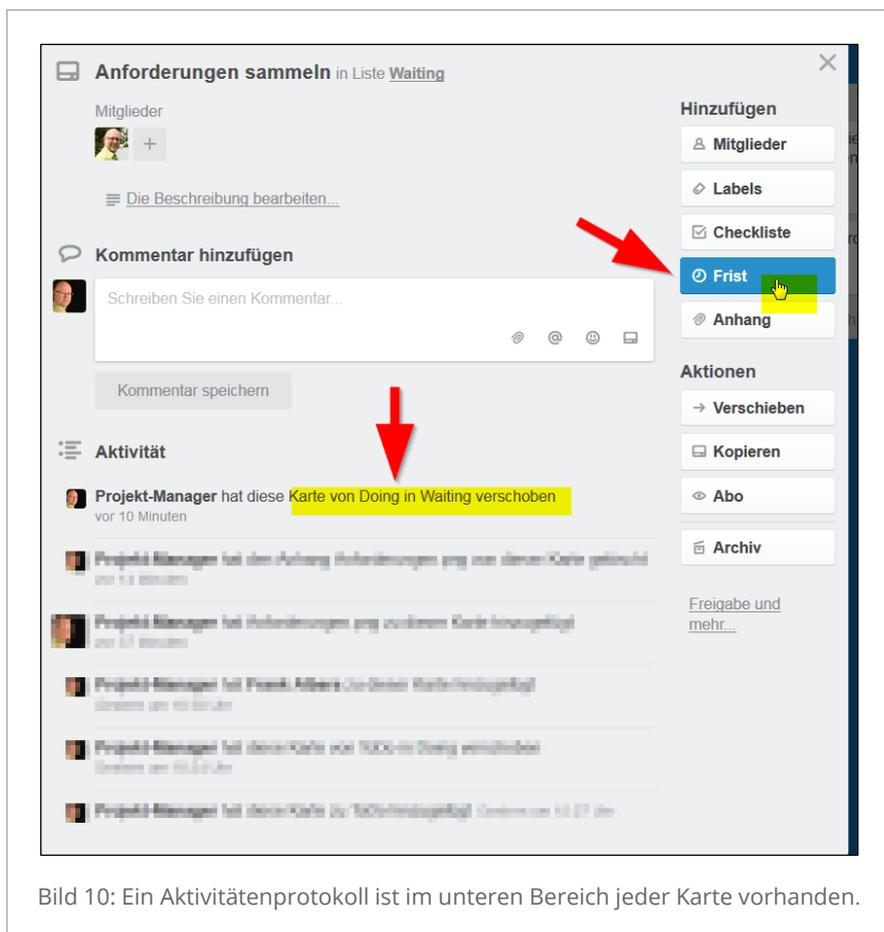


Bild 10: Ein Aktivitätenprotokoll ist im unteren Bereich jeder Karte vorhanden.

Projektdateien für alle zugänglich machen

Eine der größten Herausforderungen im Projektmanagement stellt das Informationsmanagement dar. Im Laufe des Projekts müssen die Teammitglieder immer wieder auf Dateien zugreifen – seien es Excel-Sheets, Word-Dokumente, Powerpoint-Präsentationen oder Grafiken. Die Dateien liegen dabei z.B. auf einem Datei-Server, im Intranet oder auf dem Sharepoint-Server. Häufig verbringen die Projektteams einen großen Anteil ihrer Arbeitszeit damit, diese Dateien zu finden oder den Zugriff dafür zu beantragen. Trello bietet eine einfache Lösung für das Informationsmanagement an: Sie können den einzelnen Karten Dateien hinzufügen.

Am einfachsten funktioniert das per Drag-and-Drop. Dazu klicken Sie im Dateimanager auf die entsprechende Datei und ziehen sie auf die zugehörige Trello-Karte. Wenn es sich um eine Bilddatei handelt, wird sie automatisch zum Titelbild der Karte (Bild 11).

Eine weitere Möglichkeit, auf Dateien zu verweisen, funktioniert über das Einfügen von Datei-Links auf den Karten. Als Pfad (URL) gibt man den jeweiligen Ort der Dateiablage an. Links auf Fileshares sind dabei ebenso möglich wie Verweise auf verschiedene Cloud-Anbieter, z.B. Dropbox oder Google Drive.

Kommunizieren im Projekt

E-Mail-Flut eindämmen

Wie bereits beschrieben, ist Trello in der Lage, per E-Mail an wichtige Fristen zu erinnern. Umgekehrt kann Trello aber auch E-Mails empfangen. Diese Funktion ist vor allem dann praktisch, wenn Mitarbeiter Projektaufgaben per E-Mail zugeschickt bekommen, die sich in einer E-Mail-Anwendung nicht oder nur unzureichend managen lassen.

Beim Erstellen eines neuen Boards in Trello wird im Hintergrund automatisch eine eigene E-Mail-Adresse für dieses Board generiert. Diese Adresse ist Board-spezifisch und einmalig. Sie finden sie im Menü unter *Mehr...* bei dem Unterpunkt *Einstellungen für E-Mail an Board* (Bild 12).

Erhält man eine E-Mail, aus der hervorgeht, dass es etwas zu tun gibt, leitet man diese E-Mail an die Adresse des Boards weiter. Als Folge daraus wird eine *Karte* generiert. In welcher Liste und an welcher Position die neue Karte erscheinen soll, lässt sich ebenfalls konfigurieren. Die weitere Abarbeitung dieser Aufgabe erfolgt nun dort und die ursprüngliche E-Mail kann zur Entlastung des Posteingangs in die Ablage verschoben werden.

Kommunizieren in den einzelnen Boards

Eine weitere Option, die E-Mail-Flut einzudämmen, bietet Trello mit der Kommentar-Funktion. E-Mails sind in vielen Fällen nicht der geeignete Kanal, um schnell Ergebnisse und Einigungen zu erzielen.

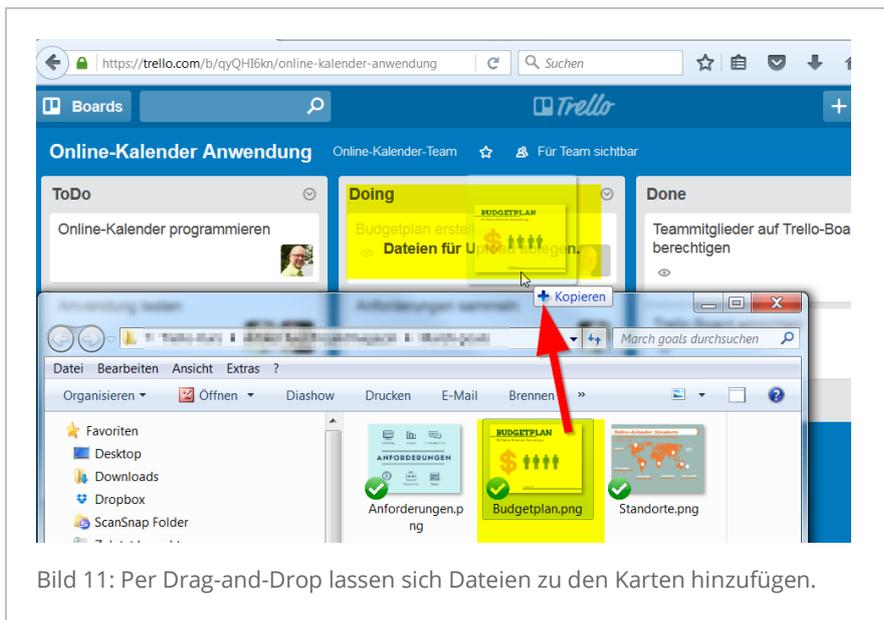


Bild 11: Per Drag-and-Drop lassen sich Dateien zu den Karten hinzufügen.

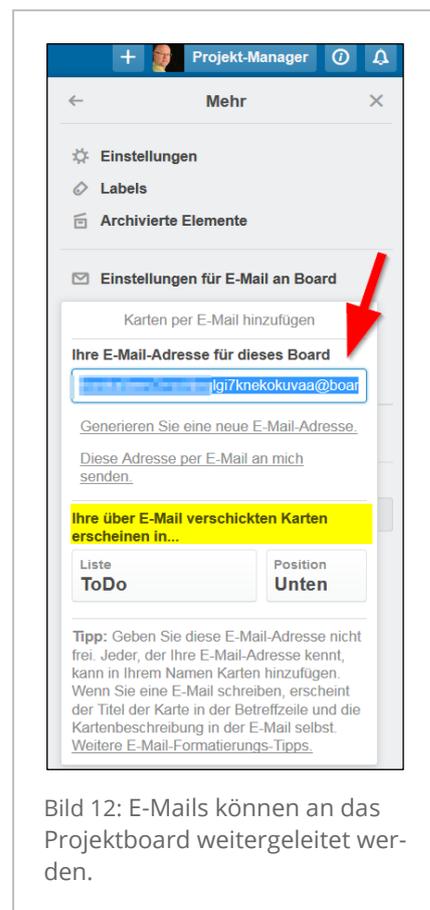


Bild 12: E-Mails können an das Projektboard weitergeleitet werden.

Einfacher ist es, die Kommentarfunktion in Trello zu nutzen. Die Diskussionen führt das Projektteam damit dort, wo sie hingehören: jeweils innerhalb der Karte bzw. der zugehörigen Aufgabe. Die Kommentare können dabei an alle oder an eine spezifische Person gerichtet werden (Bild 13).

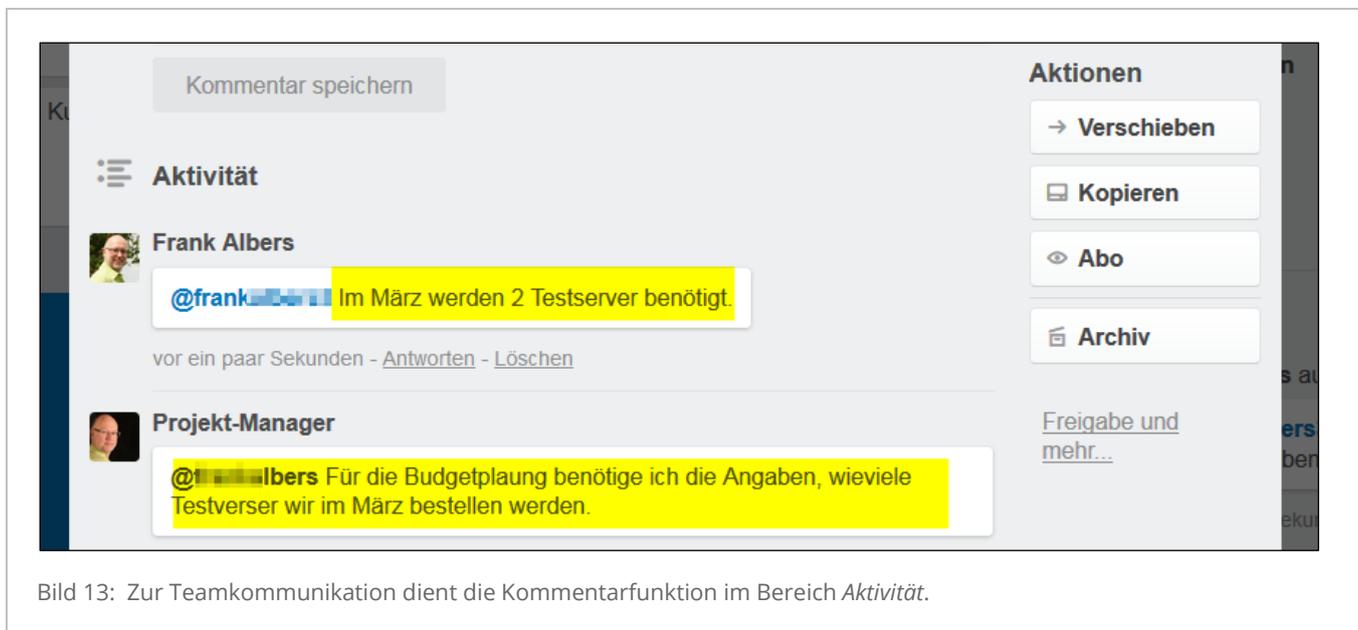


Bild 13: Zur Teamkommunikation dient die Kommentarfunktion im Bereich *Aktivität*.

Systemvoraussetzungen

Da Trello eine Online-Anwendung ist, wird zwar eine Internetverbindung vorausgesetzt, diese arbeitet aber plattformunabhängig auf PC und MAC. Mit Chrome, Firefox, Safari und dem Internet Explorer unterstützt Trello alle gängigen Browser in der aktuellen Version. Für das Smartphone bzw. Tablet sind Apps aus dem Appstore für iPhone und iPad verfügbar. Für Android-Geräte erhält man die App bei Googleplay. Für das Kindle Fire wird man im Download-Bereich von Amazon fündig.

Kosten

Die *Basis-Variante* von Trello ist kostenlos und reicht in vielen Fällen für kleine Teams und Projekte aus. Kartenanhänge bis 10 MB sind möglich.

Trello-Gold stellt ein vorwiegend optisches Tuning für die Basis-Variante bereit und kostet 5 US-Dollar pro Nutzer und Monat. Anhänge werden nun bis einer Dateigröße von bis zu 250 MB unterstützt.

Trello Business Class wartet mit zusätzlichen Sicherheitsfeatures und Integrationen von Dritt-Anbietern (u.a. Salesforce, Mailchimp, Evernote, Github) auf und unterstützt den Anwender somit bei der Automatisierung von Prozessen innerhalb des Projekts. Auch hier sind Dateianhänge bis 250 MB möglich. Dieser Service kostet derzeit 8,33 US-Dollar pro Nutzer und Monat inkl. Premium-Email-Support.

Trello Enterprise richtet sich an große Unternehmen und kostet 20,83 US-Dollar pro Nutzer und Monat. Single Sign-On wird damit ebenso möglich, wie eine 2-Faktor-Authentifizierung und Dateiverschlüsselung. Ein verbesserter Support (SLA), die individuelle Unterstützung bei der Einführung in die Übernahme, Migration und Ausführung verschiedener Unterlagen und eine Dateiverschlüsselung bei Leerlauf runden die Enterprise Edition ab.

Fazit

Trello ist ein Online-Tool, das seine Stärken im Umfeld von agilen Projektmanagement-Methoden und kleineren Teams hat. Gerade, wenn es sich um Projekte handelt, deren Umfang und Ziele häufigeren Änderungen unterworfen sind, unterstützt Trello die Beteiligten mit seiner übersichtlichen visuellen Darstellung und einfachen Handhabung. Leider gibt es für Trello bisher noch keine Offline-Varianten der Apps. Somit ist immer zwingend eine Verbindung zum Internet notwendig. Zwar kann man auf dem Smartphone offline eine Karte anlegen, alle weiteren Bearbeitungsschritte sind jedoch erst wieder mit funktionierender Verbindung zum Server des Anbieters möglich. Im Zusammenhang damit gibt es bisher auch keine einfache Möglichkeit, alle Projektdaten zu sichern – in den Optionsmenüs finden sich bis dato nur Einträge für Exporte im CSV oder JSON-Format.

Zu den umfangreichen internen Funktionen von Trello gibt es zudem eine beachtliche Anzahl von Integrationsmöglichkeiten in Dritt-Anbieter-Anwendungen. Insbesondere für den Chrome-Browser stehen Ihnen eine Vielzahl von Plugins zur Verfügung. Diese bieten beispielsweise weitere Funktionen für die Umsetzung von Scrum, Gantt-Charts, Zeiterfassung und vielem mehr. Welche Plugins wirklich sinnvoll sind und wie Sie diese in der Praxis nutzen können, lesen Sie in einem Folgeartikel zu diesem Thema.

Projektdokumentation und -steuerung

Projektarbeit effektiver gestalten mit Microsoft OneNote



Wolfram Prüfer
Senior Projektmanager bei
Schaeffler Technologies
GmbH & Co. KG

Um die jeweiligen Ziele eines Projekts zu erreichen, ist eine effektive Projektsteuerung und -dokumentation unbedingt erforderlich. Ein bekanntes Tool, das dafür eine große Hilfe sein kann, aber in der Praxis eher selten genutzt wird, ist die Notizerfassungssoftware Microsoft OneNote.

Dieser Beitrag beschreibt, wie Microsoft OneNote die Projektsteuerung und -dokumentation unterstützen kann und Projektmanager so ihre eigene Arbeit effektiver gestalten. Der Artikel bezieht sich dabei auf die Möglichkeiten, die die Version 2010 bietet. Sofern diese durch die Version 2013 erweitert werden, wird kurz darauf eingegangen. Grundkenntnisse in der Nutzung der Software sind dabei von Vorteil, jedoch nicht Voraussetzung.

Projektdokumentation mit OneNote

Microsoft OneNote erlaubt die strukturierte Ablage von Informationen aller Art (Text, Bilder, Ton, Video u.a.). Für jedes Notizbuch wird bei der Erstellung ein eigenes Dateiverzeichnis automatisch angelegt. Der Aufbau eines Notizbuches folgt dabei dem Schema:

- Jedes Notizbuch (vgl. Bild 1, #1) kann mehrere Abschnitte (vgl. Bild 1, #2) enthalten. Diese Abschnitte werden als separate Dateien im jeweiligen Verzeichnis des Notizbuches abgelegt. Die Abschnitte lassen sich entweder über die Navigation links oder über Registerkarten oberhalb des Eingabebereichs aufrufen.
- In jedem Abschnitt lassen sich beliebig viele Seiten anlegen (vgl. Bild 1, #3).
- Jeder Seite lassen sich Unterseiten bis zur zweiten Ebene zuordnen (vgl. Bild 1, #4).
- Die Ablage von Informationen erfolgt auf jeder Seite oder Unterseite.

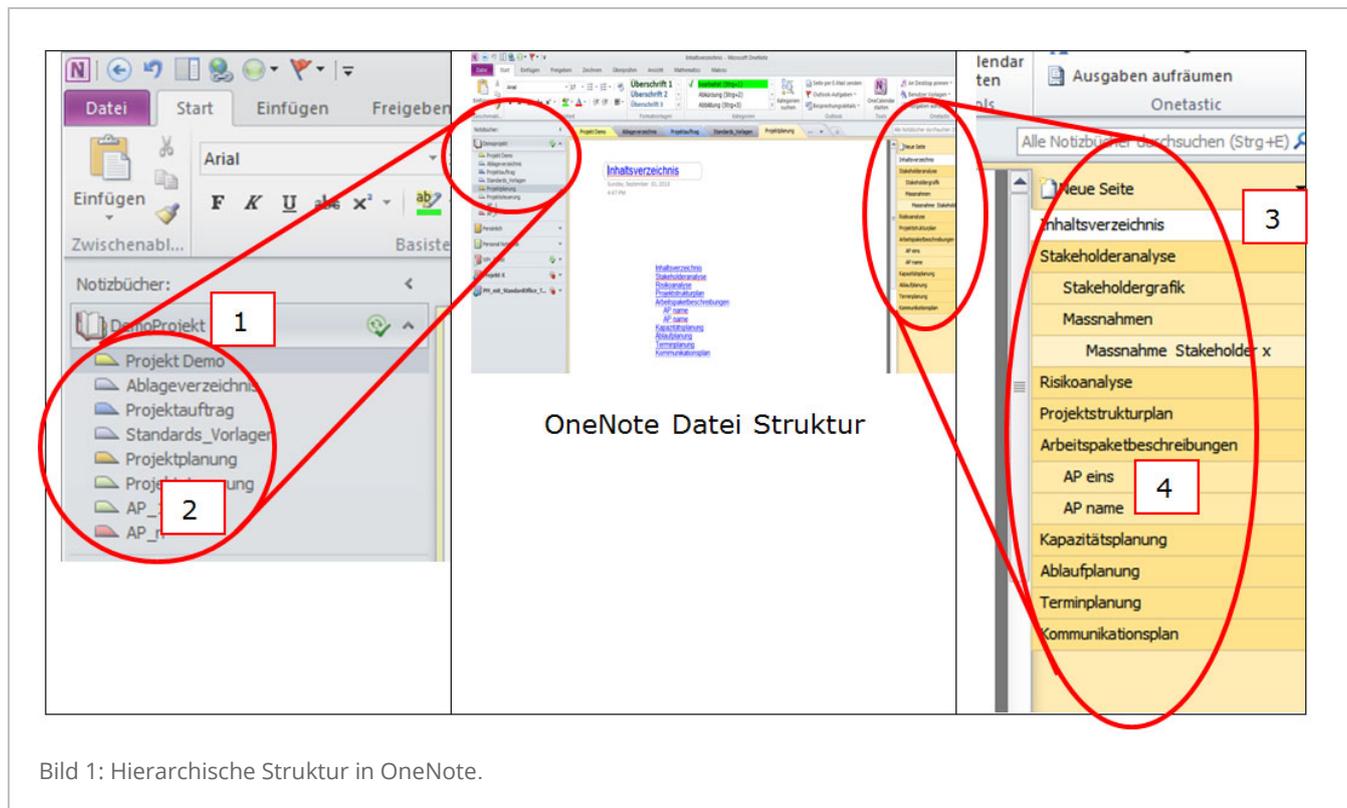


Bild 1: Hierarchische Struktur in OneNote.

Ablagestruktur anlegen

Um in OneNote eine Ablagestruktur für die Projektdokumentation einzurichten, kann z.B. die für das jeweilige Projekt definierte Projektablagestruktur dienen. Bei der in Bild 2 abgebildeten Projektablagestruktur ließe sich beispielsweise für den Ordner "05_Teilprojekte_Arbeitspakete" ein Abschnitt in OneNote anlegen. Der Ordner "01_Projektmanagement" wäre demzufolge eine Seite in OneNote, "01_Kostenplanung" und "02_Präsentationen" deren Unterseiten usw.

Ein Beispiel, wie die Projektdokumentation mit OneNote erfolgen kann, finden Sie in der mitgelieferten Datei "Beispiel_Demoprojekt.onepkg".

Dokumente in OneNote

Standardmäßig werden Projektdokumente mit Office-Programmen wie Word, Excel, PowerPoint, Project, Visio usw. erstellt. Um Dokumente in OneNote zu erstellen und zu speichern, gibt es zwei Möglichkeiten: Das Erstellen von Dokumenten in OneNote selbst sowie das Einbetten von Dokumenten.

Dokumente in OneNote erstellen

Dokumente lassen sich direkt in OneNote mit der OneNote-Textverarbeitung erstellen. Ein Export, z.B. in Word- oder PDF-Dateien, ist möglich. Obwohl die Möglichkeiten zur Textformatierung in OneNote nicht den Umfang wie z.B. in Word erreichen, sind alle wichtigen Features verfügbar (Fett- und Kursivdruck, Gliederungen, Grafiken erstellen und einbetten etc.). Ab der Version 2013 ist auch das Erstellen von Excel- und Visio-Dateien direkt in OneNote möglich.

Dokumente in OneNote einbetten

Von einer bereits existierenden Datei in einem beliebigen Format kann über Einfügen / Datei anfügen eine Kopie als eingebettetes Objekt in einer OneNote-Seite gespeichert werden. Per Doppelklick auf das eingebettete Objekt öffnet sich dieses standardmäßig mit dem damit verknüpften Programm. Auf diese Weise lassen sich beliebige Dateien als Objekte innerhalb von OneNote speichern und bei Bedarf bearbeiten. Die Original-Datei bleibt dabei unverändert.

Es besteht zudem die Möglichkeit, den Inhalt jeder Datei auf eine OneNote-Seite zu drucken. Für eingebettete Dateien öffnet der Anwender mit rechtem Mausklick das Kontextmenü und aktiviert dort den Befehl "Als Ausdruck einfügen". Der Inhalt anderer Dateien (oder auch Webseiten) kann über die Drucken-Funktion und die Wahl des Druckers "Send to OneNote 2010" ebenfalls nach OneNote gedruckt werden.

Der Inhalt der Datei wird dann auf der OneNote-Seite als Grafik abgebildet. Der Clou dabei: In der Grafik kann über die Option "Text im Bild als durchsuchbar definieren" des Kontextmenüs gezielt nach Text gesucht werden.

Vorteile eingebetteter Dateien

Das Erstellen und Einbetten von Dokumenten innerhalb von OneNote bietet folgende Vorteile:

- Alle Dokumente befinden sich an einem Speicherort. Jede Person, die Zugriff auf das Verzeichnis mit der freigegebenen OneNote-Datei hat, findet somit alle relevanten Informationen an einem Ort vor.
- Der Zugriff auf Dateien lässt sich durch die Vergabe eines Passworts für den OneNote-Abschnitt beschränken, in dem die Dateien gespeichert sind (s. auch Abschnitt "Dokumentenmanagement").
- Die OneNote Web App erlaubt es, den Inhalt der OneNote-Datei auch über mobile Geräte, wie z.B. Tablets, zu bearbeiten. Allerdings besitzt die App gegenüber der Desktop-Version einen einge-

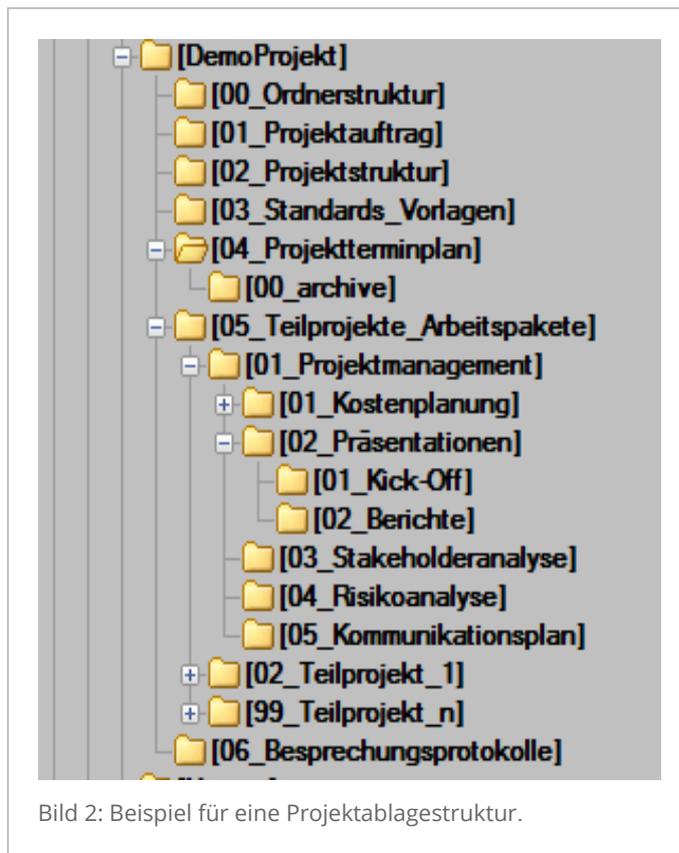


Bild 2: Beispiel für eine Projektablagestruktur.

schränkten Funktionsumfang. In OneNote lassen sich alle eingebetteten Dokumente öffnen und bearbeiten. Änderungen am Dokument werden automatisch in OneNote gespeichert.

- Erfolgt die Speicherung des Notizbuches an einem anderen Ort, bleiben alle eingebetteten Dokumente erhalten.
- Eine Weitergabe des Notizbuches an Dritte in Form einer .onepkg-Datei ist möglich und umfasst alle Dateien.

In der Praxis bewährt sich das Einbetten von Dateien für Dokumente, die keiner Veränderung mehr unterliegen. So ist es z.B. hilfreich, unterzeichnete Verträge einzuscannen, die so erzeugte PDF-Datei einzubetten und nach OneNote auszudrucken. Auf wichtige Passagen kann dann beispielsweise einfach referenziert werden, z.B. durch die Verwendung von Tags (s. auch Abschnitt "Tag-basierte Recherchen").

Externe Dokumente mit OneNote verlinken

Alternativ zur Erstellung, Bearbeitung und Speicherung von Dokumenten innerhalb von OneNote ist es auch möglich, externe Dateien mit OneNote zu verknüpfen, z.B. Statusberichte oder Spezifikationen. Dafür gibt es zwei Möglichkeiten:

- Der Anwender markiert auf einer OneNote-Seite den gewünschten Text und wählt nach Klick mit der rechten Maustaste den Befehl "Verknüpfung". Im sich öffnenden Kontextmenü ist es dann möglich, über das Ordnersymbol oder das Web-durchsuchen-Symbol nach der entsprechenden Datei zu suchen und diese zu verlinken.
- Alternativ kann die Verknüpfung über die Wahl der Reiterkarte "Einfügen" und des Menüsymbols "Verknüpfung" erfolgen.

Der Vorteil einer Verknüpfung liegt darin, dass Dritte verknüpfte Dateien unabhängig von OneNote jederzeit bearbeiten können. Zudem benötigt OneNote keinen Speicherplatz für verknüpfte Dateien. Doch dieses Vorgehen birgt auch einige erhebliche Nachteile. So werden

- Änderungen an den verlinkten Dokumenten von OneNote nicht erkannt und kenntlich gemacht (s. auch Abschnitt "Änderungsverfolgung mit OneNote") und
- Namensänderungen an diesen Dokumenten (z.B. durch eine höhere Versionsnummer) führen dazu, dass Links nicht mehr gültig sind. Auch durch das Verschieben eines Dokuments an einen anderen Speicherort können Verknüpfungen ungültig werden.

! In der Praxis bewährt es sich, anstatt direkt auf die Dateien nur auf die Verzeichnisse mit den darin enthaltenen Dateien zu verknüpfen. Regeln für die Kennzeichnung geänderter Dokumente (z.B. das Hochzählen der Versionsnummern im Dateinamen) führen dann nicht zu ungültigen Verknüpfungen.

Dokumentenstruktur

Um die Arbeit mit Dokumenten zu vereinfachen, existieren im Allgemeinen Vorgaben für die Struktur spezieller Dokumente. Das Projektmanagementhandbuch kann Vorgaben für die zu verwendende Do-

kumentenstruktur machen (z.B. für Pflichtenheft, Risikoanalyse u.a.). Sofern dies nicht der Fall ist, steht es dem Projektleiter frei, eine solche Struktur vorzugeben. Eine bewährte Methode dazu ist die Nutzung von Templates.

Dokumentenstrukturierung mit OneNote

In OneNote ist es möglich, selbst Templates zu definieren und Seiten zuzuweisen. Solche OneNote-Templates können in der Praxis beispielsweise für Arbeitspaketbeschreibungen oder Besprechungsprotokolle Verwendung finden. Folgende Vorgehensweise hat sich bewährt (s. auch Bild 3):

- Erstellen Sie auf einer OneNote-Seite die gewünschte Vorlage.
- Klicken Sie in der Liste mit den Seitenregistern auf den Pfeil neben der Schaltfläche "Neue Seite".
- Klicken Sie auf den Befehl "Seitenvorlagen" und wählen Sie im sich öffnenden Menü "Vorlagen" unten den Befehl "Aktuelle Seite als Vorlage speichern" aus.
- Geben Sie Ihrer Vorlage einen aussagekräftigen Namen.
- Die von Ihnen so erstellte Vorlage erscheint nun im Vorlagenmenü unter "Meine Vorlagen".

Durch den Einsatz von Zusatzsoftware, wie dem OneNote Template Manager, kann die Nutzung von Templates spezifisch auf Seiten, Abschnitte oder Notizbücher eingeschränkt werden. Außerdem lassen sich im Internet für viele Themengebiete vorgefertigte Templates herunterladen.

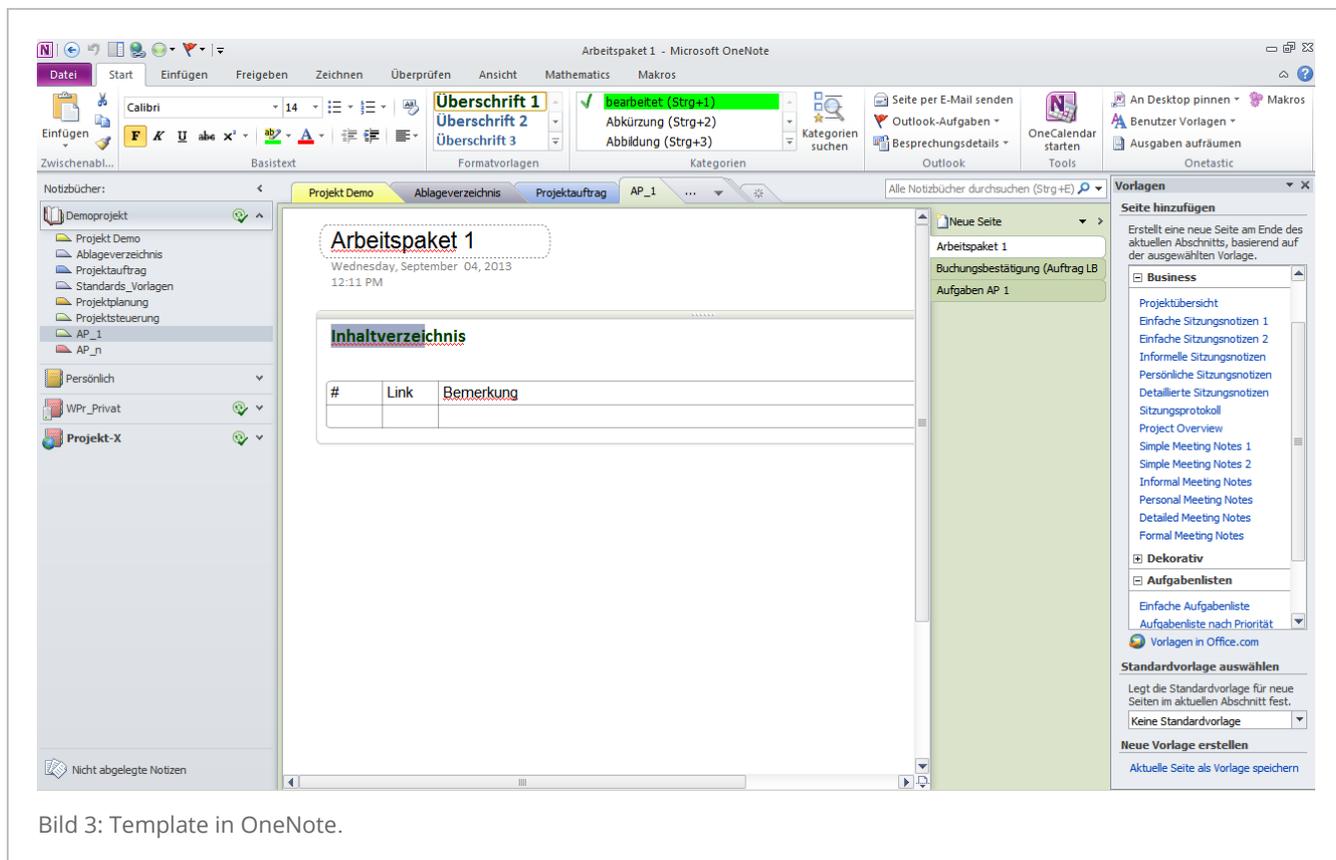


Bild 3: Template in OneNote.

Instruktionen mit Gliederungselementen einfügen

Sollen mehrere Personen mit den Templates arbeiten, ist es sinnvoll, Instruktionen zur Handhabung des Templates bereitzustellen. Dafür kann der Anwender die Gliederungsfunktionen von OneNote nutzen. Gliederungselemente sind dabei alle Elemente, die im Vergleich zur vorhergehenden Zeile einen Einzug besitzen, der per Tabulator erzeugt wurden. Der Vorteil: nach dem Erstellen einer Gliederung mithilfe des Tabulators erscheint links neben dem eingegebenen Text ein Gliederungssymbol (Kreuz mit 4 Pfeilen), das per Doppelklick darauf den Text anzeigt bzw. ausblendet.

Als Anschauungsbeispiel wählen Sie in der mitgelieferten Datei den Abschnitt "Projektauftrag" aus und klicken Sie am oberen Rand des Eingabebereichs doppelt auf das Pfeilkreuz links neben dem "?".

Dokumentenmanagement

Zugriff auf Seiten und Abschnitte in OneNote

Jeder Nutzer der OneNote-Datei hat Zugriff auf alle nicht durch ein Passwort geschützten Abschnitte und deren Seiten. Schneller Zugriff auf einzelne Seiten mit Informationen ist in OneNote über Links möglich. In der Praxis hat es sich bewährt, in Abschnitten mit vielen Seiten ein Inhaltsverzeichnis auf der ersten Seite anzulegen. Dieses sollte eine kurze Beschreibung der Inhalte pro Seite und den Link (Menübefehl *Einfügen / Verknüpfung*) auf diese Seiten enthalten. Für Seiten im aktuellen Abschnitt kann der Link durch Eingabe von "[[Seitenname]]" geschehen. Die Struktur einer Inhaltsverzeichnisseite könnte wie folgt aussehen:

Link	Seiteninhalt
[[Seitenname]]	Diese Seite enthält die Kostenkalkulation
[[Seitenname]]	Diese Seite enthält die Beschreibung des Arbeitspakets eins
[[Seitenname]]	Diese Seite enthält Präsentationen für das Kick-Off-Meeting

Tabelle 1: Beispielstruktur für ein Inhaltsverzeichnis

Der Zugriff auf einzelne Abschnitte und darin enthaltene Seiten lässt sich ebenfalls durch ein Passwort schützen. Über diesen Mechanismus haben nur bestimmte Nutzer Zugriff auf ausgewählte Projektinformationen. In der Praxis können dies beispielsweise Informationen der FMEA oder der Kostenkalkulation für Produkte sein. Soll der Zugriff zu Informationen betreffend die FMEA nur für ausgewählte Personen erfolgen, ist folgende Vorgehensweise sinnvoll:

1. Legen Sie einen Abschnitt mit dem Namen FMEA an.
2. Verschieben Sie Informationen zur FMEA in diesen Abschnitt oder legen Sie dort neue Seiten an mit Informationen zur FMEA.
3. Wählen Sie den Abschnitt "FMEA" im Navigationsbereich links oder über die Registerkarten oben aus.

4. Öffnen Sie das Kontextmenü mit der rechten Maustaste.
5. Weisen Sie ein Passwort zum Öffnen des Abschnitts über "Diesen Abschnitt durch ein Kennwort schützen" zu.
6. Teilen Sie berechtigten Personen das Passwort mit.

Das Öffnen des so geschützten Abschnitts ist danach nur nach Eingabe des Passworts möglich. Achtung: Derzeit ist kein Verfahren bekannt, die Verschlüsselung des Abschnitts ohne Kenntnis des Passwortes rückgängig zu machen. Sollte das Passwort nicht mehr zur Verfügung stehen, ist ein Zugriff auf den Abschnitt unmöglich.

Änderungsverfolgung mit OneNote

OneNote ermöglicht über den Befehl *Freigeben / Letzte Änderungen* die Nachverfolgung von Änderungen im jeweiligen Dokument (einschließlich eingebetteter Dokumente). So kann der Anwender gezielt nach Änderungszeiträumen oder den Autoren von Änderungen suchen.

Über die Historie-Funktion durch Aufruf des Kontextmenüs über die rechte Maustaste und Wahl der Funktion "Seitenversion anzeigen" ist es für die aktuelle Seite möglich, auf Vorgängerversionen der jeweiligen OneNote-Seite zuzugreifen. Auch Änderungen in eingebetteten Dokumenten werden als Änderungen erkannt und gekennzeichnet. Über diesen Mechanismus ist eine lückenlose Änderungsverfolgung und Versionsverwaltung möglich. Eine vorherige Version einer Seite einschließlich der ggf. darin eingebetteten Dateien lässt sich jederzeit wiederherstellen.

Informationsmanagement

Über folgende Kanäle können Informationen in OneNote gespeichert werden:

- Eingabe über Tastatur oder mithilfe eines Stifts (sofern dies betriebssystemseitig unterstützt wird)
- Anfertigen eines Screenshots mit OneNote
- Einfügen eines Dokumentenausdrucks in OneNote als Bild (der enthaltene Text lässt sich in OneNote durchsuchen)
- Einfügen einer Kopie eines Dokuments (als eingebettetes Dokument)
- Links zu außerhalb von OneNote gespeicherten Dokumenten
- Aufzeichnung als Tondatei (Mikrofon erforderlich)
- Aufzeichnung als Videodatei (Kamera erforderlich)
- Erstellung eines Excel- oder Visio-Dokuments innerhalb von OneNote (ab der Version 2013)

Erstellung Wiki-ähnlicher Strukturen

Um zusammenhängende Informationen schneller aufzufinden, können die Anwender in OneNote über *Einfügen / Verknüpfung* Absätze in Seiten, ganze Seiten oder Abschnitte miteinander verlinken (s. auch Abschnitt "Dokumentenmanagement"). Über diesen Mechanismus lässt sich eine Wiki-ähnliche Struktur aufbauen und für die Informationsbeschaffung nutzen. Solche Verknüpfungen können aufwändiges Suchen nach Informationen vermeiden. Als praktisches Beispiel sei hier auf die Verknüpfung eines Angebots mit daraus folgenden Dokumenten wie dem Vertrag, dem Lieferschein und dem Zahlungseingangsbeleg verwiesen.

Verlinkung von Notizen zu externen Dokumenten

Mit der Funktion "Verknüpfte Notizen" können Sie in OneNote leicht Verlinkungen zu externen Dokumenten anlegen. Gehen Sie dazu wie folgt vor:

1. Gehen Sie im Menüband zum Register "Ansicht" und klicken Sie dort auf den Befehl "An Desktop andocken".
OneNote dockt am Bildschirmrand an (vgl. Bild 4).
2. Links oben erscheint das Verknüpfungssymbol. Wenn es gesperrt ist, klicken Sie darauf und wählen Sie "Mit dem Erstellen verknüpfter Notizen beginnen".
3. Wenn Sie nun in Word, PowerPoint oder im Internet Explorer arbeiten und zu einer Textstelle, einer Folie oder einer Webseite eine Notiz anlegen möchten, wechseln Sie aus der Anwendung einfach ins andockte OneNote und tippen Sie Ihre Bemerkung in einen eigenen Absatz ein.
4. OneNote erzeugt vollautomatisch eine Verknüpfung zum Dokument und stellt vor die Notiz ein kleines Symbol der Anwendung, aus der Sie zur Notiz gewechselt sind. Mit Klick auf das Symbol wird das Ursprungsdokument an genau der Position aktiviert, von der aus Sie die Notiz erstellt haben.

In der Praxis hat sich die Nutzung von verlinkten Notizen z.B. in der Analyse von Lasten- bzw. Pflichtenheften bewährt, um in Arbeitspaketbeschreibungen auf konkrete Forderungen im Lastenheft bzw. Pflichtenheft zu verweisen.

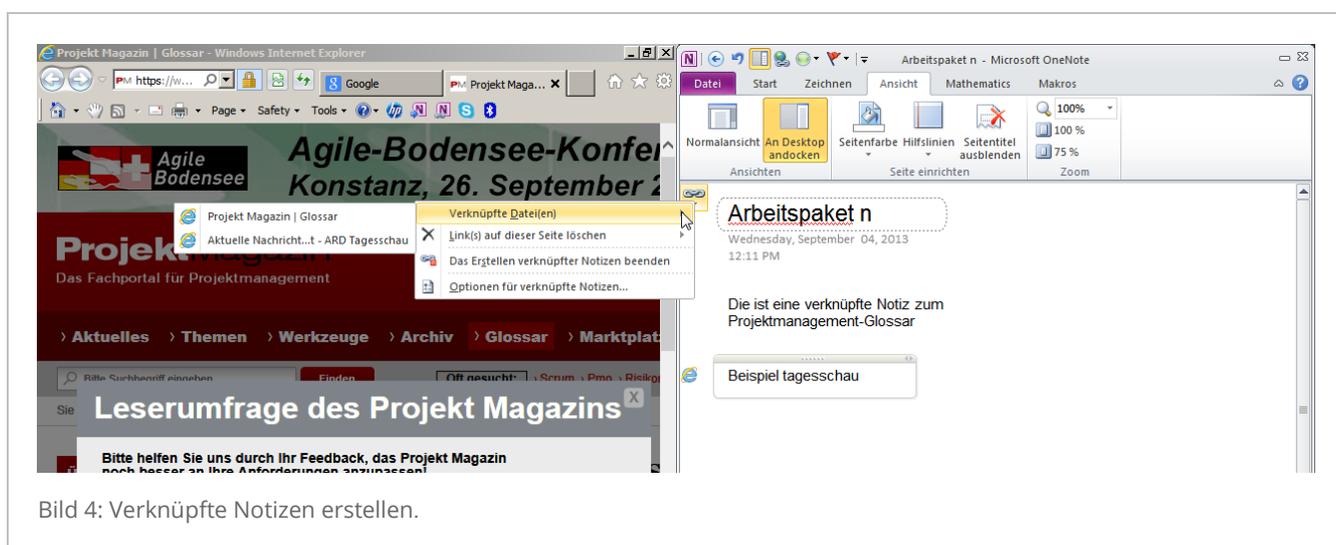


Bild 4: Verknüpfte Notizen erstellen.

Alternative Verlinkung über Screenshots

Über den Befehl *Einfügen / Bildschirmausschnitt* oder der Taste "Windows+S" können Sie alternativ einen Screenshot einfügen. Zusammen mit dem Screenshot wird das Erstellungsdatum des Bildschirmausschnitts gespeichert, bei Screenshots aus dem Internet Explorer heraus zusätzlich auch der Weblink. Bei Screenshots aus Dokumenten können Sie in OneNote nach dem Einfügen mit rechtem Mausklick auf das Bild und dem Befehl "Verknüpfung" einen Link direkt auf die Quelldatei einfügen. Auf diese Weise ist es z.B. möglich, über den Screenshot einer Rechnung auf das abgelegte Originaldokument (auch wenn dies nicht in OneNote gespeichert ist) zuzugreifen.

Über die Verlinkung zu externen Dokumenten kann selbst in einer Umgebung, in der nur der Projektmanager OneNote benutzt, ein effektiver Dokumentenzugriff ermöglicht werden. Beispielsweise lassen sich so Links auf wichtige benötigte oder im Laufe der Projektarbeit erstellte Dokumente auf einer Seite zusammenfassen wie:

- Lastenheft
- Pflichtenheft
- Design-FMEA
- Konstruktionszeichnung
- Änderungsantrag 1
- Validierungsplan
- Produkt-FMEA
- Versuchsbericht Ultraschallmessung

Der so erstellte "Dokumentenplan" (eine Referenz zu allen wesentlichen Dokumenten im Projekt mit Verweis auf deren jeweiligen Speicherort) erweist sich in der Praxis zum schnellen Auffinden von Dokumenten als sehr hilfreich. Dabei ist allerdings unbedingt auch auf die Nachteile bei der Verlinkung externer Dokumente zu achten (vgl. Abschnitt "Externe Dokumente mit OneNote verlinken").

Tag-basierte Recherchen

Vorgegebene oder selbst erstellte Tags (über den Befehl *Start / Kategorien*) bieten die Möglichkeit, jede Art von Information mit Tags zu markieren (Bild 5). Dies ermöglicht auch ein schnelles Wiederfinden entsprechender Informationen, da der Anwender über *Start / Kategorien suchen* nach vorhandenen Tags in einem definierten Bereich (Gesamtes Notizbuch, Abschnitt oder Seite) suchen kann. Als Suchergebnis erscheint am rechten Bildschirmrand eine Liste, in der man per Klick auf das gesuchte Element direkt zur gewünschten Information gelangt. Dieses Feature ermöglicht eine gezielte Suche nach Aufgaben, z.B. zu einem bestimmten Arbeitspaket.

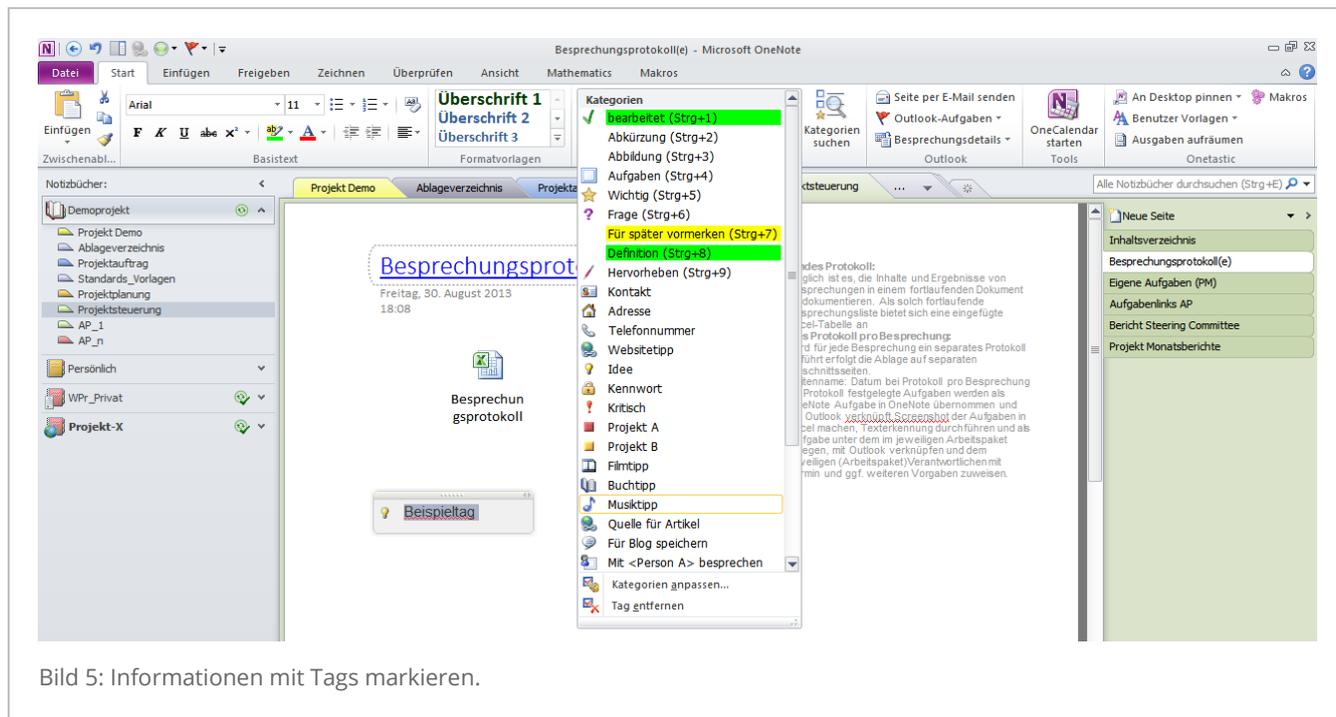


Bild 5: Informationen mit Tags markieren.

Volltextsuche

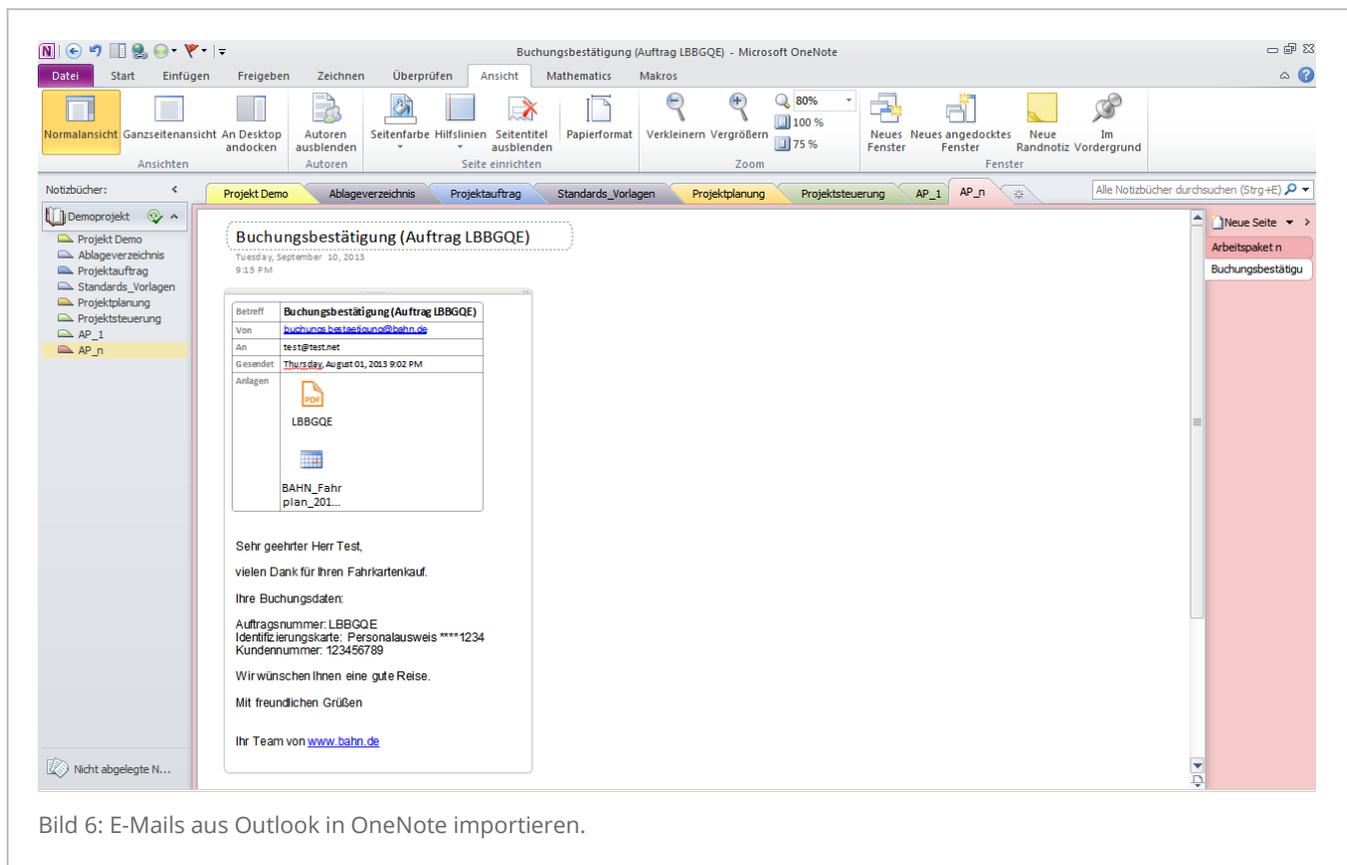
Parallel zur Suche nach Informationen, die mit einem Tag verbunden sind, erlaubt OneNote auch eine Volltextsuche. Sofern für abgelegte Bilder die Texterkennung eingeschaltet ist, wird auch Text in Screenshots in die Volltextsuche einbezogen. Sollte die Texterkennung nicht aktiviert sein, klicken Sie mit der rechten Maustaste auf ein eingefügtes Bild und wählen Sie im sich öffnenden Kontextmenü den Befehl "Text im Bild als durchsuchbar definieren" aus.

Ton- und Videoaufzeichnungen

OneNote bietet zudem die Möglichkeit, Video- und Tondateien zu erstellen (sofern die Hardware dazu vorhanden ist). Die Indexierung von Tondateien ermöglicht es, diese Dateien in die Volltextsuche einzubeziehen. Somit können z.B. bei einer Suche nach dem Wort "Kostenrechnung" auch alle Tonaufzeichnungen mit diesem Wort gefunden werden.

E-Mail-Organisation

Im Rahmen der Projektsteuerung fallen in der Regel auch viele E-Mails an. Die Zuordnung dieser E-Mails zu Projekten kann in den meisten E-Mailprogrammen, z.B. Microsoft Outlook, über die Vergabe von Kategorien gelöst werden. Eine weitergehende Zuordnung, z.B. zu bestimmten Arbeitspaketen in Projekten, ist dann oft nur über den Namen des Empfängers oder Senders als Indikator für das jeweilige Arbeitspaket möglich.



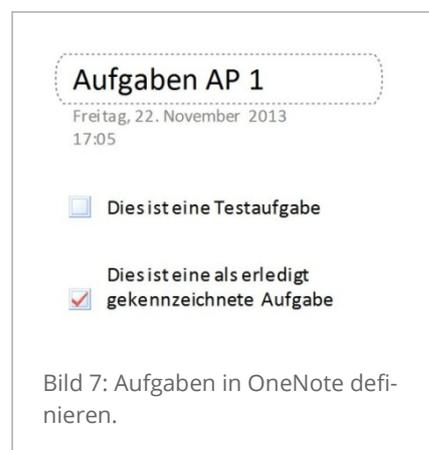
OneNote und E-Mail-Organisation

Wenn Sie mit Outlook arbeiten, greifen hier die Vorteile von OneNote: Denn E-Mails lassen sich in Outlook über die Funktion "An OneNote senden" direkt auf einer Seite im Notizbuch einbinden. So ist eine Zuordnung der E-Mail zu einem bestimmten Arbeitspaket auf einfache Weise möglich. Neben dem Inhalt der E-Mail werden auch die wichtigsten Zusatzinformationen wie Betreff oder Versandzeitpunkt sowie die Anhänge automatisch mit übernommen (vgl. Bild 6).

Auf diese Weise kann der Anwender E-Mails einzelnen Themenbereichen des Projekts direkt zuordnen. Jedem Zugriffsberechtigtem stehen die so gespeicherten Informationen einschließlich der jeweiligen Anhänge zur Verfügung.

Aufgabenverwaltung mit OneNote

In OneNote kann der Anwender an jedem beliebigen Ort über *Start / Kategorien* einer Notiz den Tag "Aufgabe" zuweisen. So lassen sich Aufgaben z.B. direkt einem Arbeitspaket zuordnen. Nach Vergabe des Aufgaben-Tags erscheint neben dem Text eine Checkbox, über die der Anwender die Aufgabe als "erledigt" oder "nicht erledigt" markieren kann (vgl. Bild 7).



Aufgaben in OneNote und Outlook miteinander verknüpfen

OneNote ermöglicht es auch, aus einer Notiz eine Outlook-Aufgabe zu generieren. Über *Start / Outlook / Outlook-Aufgaben* kann der Anwender festlegen, ob die Aufgabe z.B. heute, morgen oder nächste Woche erledigt sein soll. Die Outlook-Aufgabe bleibt mit der OneNote-Aufgabe permanent verlinkt und lässt sich auch anderen Personen zuweisen.

Der Status der so erstellten Aufgabe wird automatisch zwischen beiden Programmen synchronisiert. Markiert der Anwender eine Aufgabe in OneNote oder in Outlook als "erledigt", aktualisiert dies auch den Aufgabenstatus im jeweils anderen Programm. Unter Verwendung der im Abschnitt "Informationsmanagement" beschriebenen Suchfunktionen ist es damit möglich, einen Überblick über den Aufgabenstatus, z.B. bezogen auf ein Arbeitspaket oder Projekt, zu erhalten.

Online-Konferenzen und Besprechungen

Im Rahmen von Meetings ist es häufig von Vorteil, die behandelten Sachverhalte graphisch festzuhalten. So gehört ein White Board, ein Overhead-Projektor oder eine Tafel zur Standardausrüstung jedes Konferenzraums.

OneNote und virtuelle Konferenzen

Wird ein Notizbuch für mehrere Personen zur Bearbeitung freigegeben, können diese während einer virtuellen Besprechung Änderungen am Dokument simultan vornehmen. Alle Änderungen lassen sich Betriebssystem- und medienübergreifend an dem freigegebenen Dokument live verfolgen.

! Eine Seite des freigegebenen Notizbuches kann bei der virtuellen Besprechung z.B. als "virtuelles Whiteboard" für alle Teilnehmer fungieren. Die Version 2013 von OneNote gestattet es zudem, dieses Feature direkt mit einer Outlook-Einladung zu verbinden.

OneNote und Mindmapping

Oft ist es in Besprechungen hilfreich, bestimmte Themen und Sachverhalte in Form einer Mindmap darzustellen. Obwohl es dafür spezielle Software gibt, bietet OneNote alle Voraussetzungen, um in der Kombination Texteingabe mit Zeichnungen (auch Freihandzeichnungen) eine Mindmap zu einfachen Sachverhalten zu erstellen (Bild 8). Über Zusatzprogramme ist auch ein Export zu und Import von Dateien aus Mindmapping-Programmen, z.B. XMind, möglich.

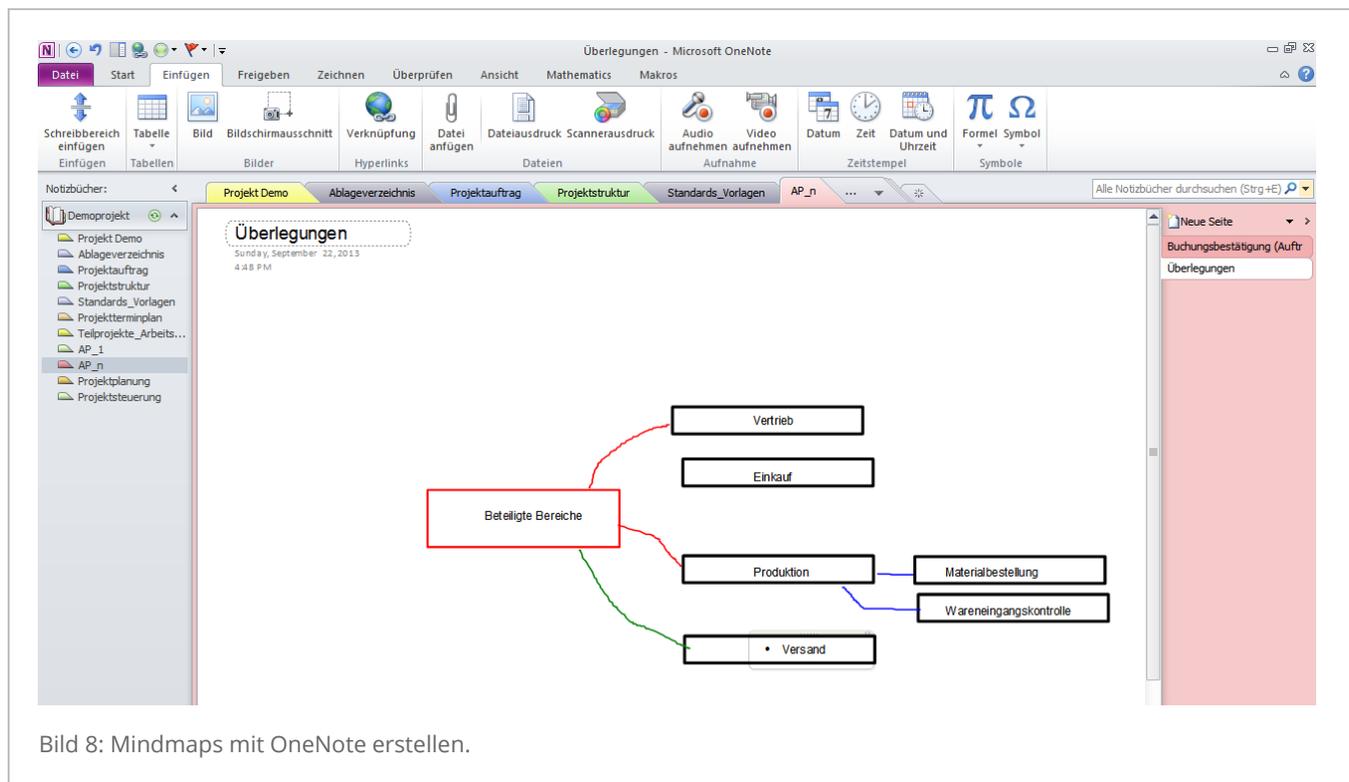


Bild 8: Mindmaps mit OneNote erstellen.

OneNote und Besprechungsprotokolle

Wird das Besprechungsprotokoll als fortlaufendes Protokoll auf einer OneNote-Seite geführt, stehen diese Informationen allen Zugriffsberechtigten sofort zur Verfügung. Anmerkungen und Kommentare versieht das System automatisch mit der Autorenkennzeichnung.

Erfolgt die Protokollierung in einer eingebetteten Excel-Datei, lässt sich diese nach OneNote drucken (s. Abschnitt "Office-Dokumente in OneNote einbetten") und steht den Nutzern für Anmerkungen und/oder Ergänzungen zur Verfügung (vgl. Bild 9).

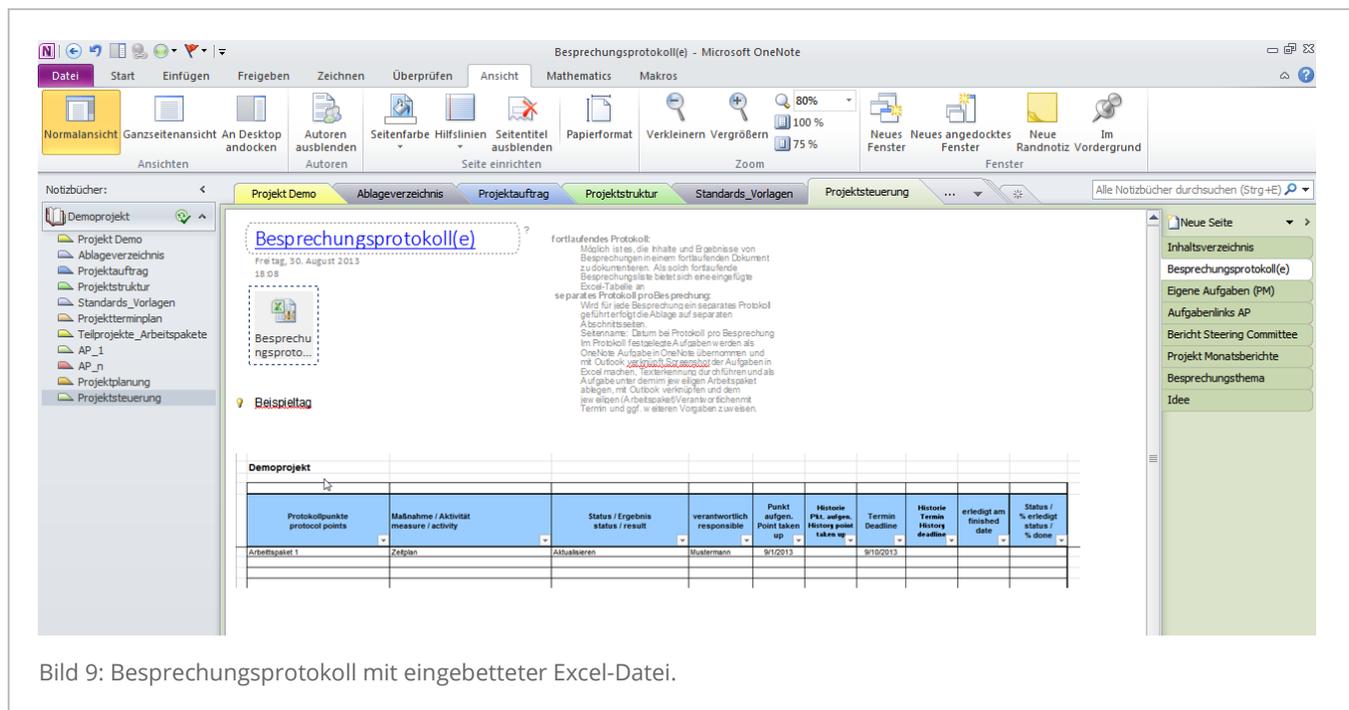


Bild 9: Besprechungsprotokoll mit eingebetteter Excel-Datei.

Zusammenfassung

Microsoft OneNote ist ein ideales Tool, um Projektinformationen strukturiert abzulegen und zu durchsuchen. Durch den gemeinsamen Zugriff der Projektmitarbeiter auf ein zentrales Dokument befinden sich alle Informationen aktuell und leicht auffindbar an einem Ort. Änderungen lassen sich einfach nachverfolgen, Aufgaben können unkompliziert definiert und zugewiesen werden. Die enge Verzahnung mit Microsoft Outlook ermöglicht darüber hinaus vielfältige Möglichkeiten für die Projektsteuerung und E-Mail-Organisation.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass der Projektmanager mit Microsoft OneNote ein mächtiges Tool zur Verfügung hat, dass auch bei ausschließlicher Nutzung durch den Projektleiter ein effektives Informationsmanagement in Projekten ermöglicht.

Digitale Gedächtnisstütze

Evernote für Projektmanager

Teil 1: Die Software kennenlernen und einrichten



Dr. Thomas Mathoi
Freiberuflicher Bauingenieur,
Projektmanager, Dozent (FH)

Kennen Sie "Dropbox"? Dies ist eine praktische Ablage für Ihre Dateien, die sich auf allen angeschlossenen Geräten synchronisiert. Dasselbe, was Dropbox für Ihre Dateien ist, bietet Evernote für Ihr Gehirn. Denn schließlich ist es ein Ding der Unmöglichkeit, sich alles zu merken und dann auch stets parat zu haben. Außer Sie sind mit einem fotografischen Gedächtnis gesegnet. Allen anderen helfen Apps wie Evernote, die uns beim Merken und Wiederfinden von Daten unterstützen.

Evernote ist nicht nur ein digitales Notizbuch, in das Sie alle losen Informationen eintragen, beschlagworten und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abrufen können. Die Software hat sich in den acht Jahren ihres Bestehens zu einer kollaborationsfähigen Datenbank-Applikation gemausert. Mitunter deshalb ist Evernote auch für Projektmanager ein hilfreiches Werkzeug. Die Anwendungsgebiete reichen vom einfachen Erstellen und Verwalten diverser Notizen bis hin zu umfangreichen Referenzmaterialsammlungen für Recherchen oder Projektdokumentationen. Evernote eignet sich für alle Projektarten, unabhängig von der Größe eines Projektteams. Dieser zweiteilige Beitrag zeigt, wie Sie sich die praktischen Möglichkeiten von Evernote im Projektalltag zu Nutze machen können. Im ersten Teil werden die Grundlagen der App und ein Setup für Projektmanager vorgestellt. Im zweiten Teil veranschaulichen konkrete Praxisbeispiele die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten in der Projektarbeit, z.B. in der Besprechungsvorbereitung und beim Aufgabenmanagement.

Warum bzw. wozu Evernote?

Erst im vergangenen Juni feierte Evernote seinen achten Geburtstag. Ziel der App war und ist es auch heute noch, seine Nutzer als "a shiny new external brain" zu unterstützen und auch in hundert Jahren noch zu bestehen. Heute gibt es mehr als 150 Millionen Evernote-User weltweit, wie im Februar 2016 bekannt gegeben wurde (<https://techcrunch.com/2016/02/01/evernote-will-shut-down-market-its-e-commerce-effort-on-wednesday/>). Das ursprüngliche Konzept von Evernote war eher consumer-orientiert. Private Notizen und Rezeptsammlungen waren u.a. beispielgebende Anwendungsmöglichkeiten. Evernote hat sich aber auch in der Geschäftswelt rasch verbreitet. Das Unternehmen hat dies in seinem Geschäftsmodell entsprechend berücksichtigt und bietet einige Features für den beruflichen Bereich.

Mit dem webbasierten Notizdienst können Notizen (auch handschriftliche), Bilder, Grafiken und Dateien in allen beliebigen Formaten, Webseiten etc. am Computer und unterwegs festgehalten werden. Dazu können Sie eine der nativen Apps für Windows, macOS, iOS oder Android verwenden oder die Webober-

fläche von Evernote im Browser nutzen. Zudem gibt es eine Fülle an Plugins und sogenannte "Clipper" für diverse Webbrowser und E-Mail-Clients.

Einer der großen Vorteile von Evernote ist die Multiplattform-Fähigkeit. Notizen können quasi unterwegs am Smartphone erfasst bzw. angelegt werden und dann im Büro oder zu Hause am PC oder Mac weiter bearbeitet werden.

Evernote-Basics

Die Software installieren

Um Evernote zu nutzen, laden Sie die App von der [Evernote-Webseite](#) oder in einem der App-Stores herunter. Die mobilen Apps erhalten Sie ausschließlich in den jeweiligen App-Stores von Apple, Google oder Microsoft. Nach dem Download startet die App meist direkt mit der Installation. Sie können Evernote auch direkt im Webbrowser verwenden. Die Webversion ist für nahezu alle gängigen Browser wie Safari, Internet Explorer, Chrome und Firefox optimiert und bietet bis auf wenige browserbedingte Einschränkungen (z.B. Offline-Funktionen) nahezu denselben Funktionsumfang wie die nativen Desktop-Apps.

! Dieser Artikel behandelt die Funktionen der Desktop-App von Evernote. Funktionen aus den mobilen Apps werden, wo sinnvoll, ergänzt. Auf die Web-App, die im Browser verwendet werden kann, wird hier nicht näher eingegangen. Zudem dient der Artikel als eine Art Schnelleinstieg, bei dem nicht alle Funktionen von Evernote behandelt werden.

Preismodelle des Programms

Evernote basiert auf dem sogenannten Freemium-Modell. Das bedeutet, dass die Software in der Basisversion kostenlos ist. Erst vor wenigen Wochen wurde die Preispolitik von Evernote angepasst. Vor allem die bisher kostenlose Basic-Version wurde stark eingeschränkt und ist beispielsweise seither nur mehr auf zwei Geräten einsetzbar. Für den professionellen Anwender kommt die kostenlose Variante allerdings ohnehin nicht in Frage. Hier bleibt die Wahl zwischen *Plus* für 29,99 EUR pro Jahr oder *Premium* für 59,99 EUR pro Jahr. Einen direkten Vergleich der drei Preisvarianten finden Sie auf der [Evernote-Website](#). Wesentliche Unterschiede sind die Datenmenge für die monatlichen Uploads und der enthaltene Funktionsumfang sowie die Anzahl der synchronisierten Geräte. Zentrale Funktionen wie das Kommentieren von PDF-Dateien oder die Volltextsuche in Office-Dokumenten gibt es nur mit der Premium-Variante.

Hilfreiche Zusatz-Apps

Unter <https://evernote.com/intl/de/products/> finden Sie weitere, größtenteils kostenlose Apps, die den Funktionsumfang von Evernote erweitern:

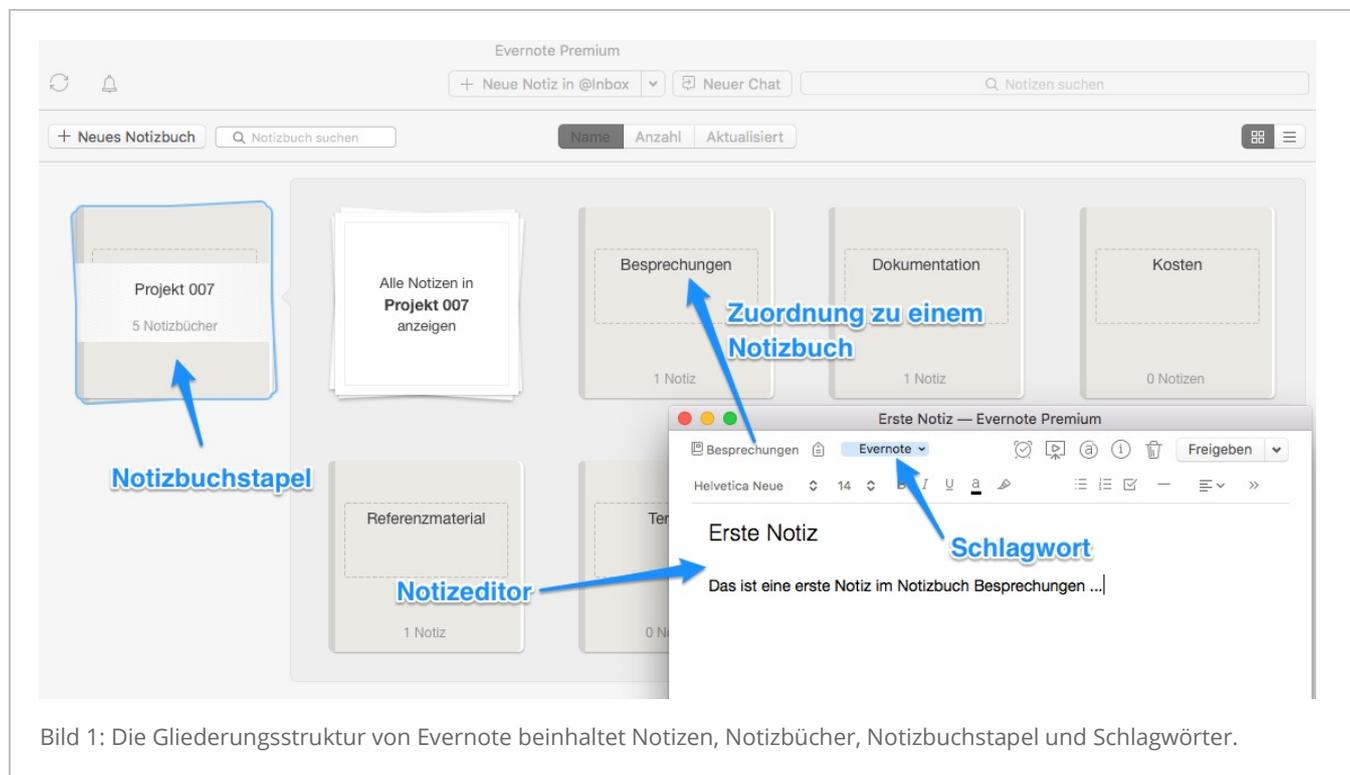
- **Web Clipper:** Mit diesem AddOn für alle gängigen Browser können Sie interessante Webseiten und Recherche-Ergebnisse in Evernote abspeichern. Den Web-Clipper können Sie per Mausklick direkt von der Evernote-Website installieren.

- **Scannable:** Diese Scanner-App für Smartphones und Tablets mit Apple iOS ermöglicht das Erfassen von Dokumenten oder Visitenkarten. Die Scans können direkt in Evernote abgelegt werden.
- **Penultimate:** Diese Notizen-App gibt es nur für das iPad. Damit können handschriftliche Notizen ähnlich wie auf Papier am iPad erstellt und ebenfalls direkt in Evernote abgelegt werden.
- **Sketch:** Mit dieser App lassen sich Fotos und Dokumente mit Pfeilen, Hinweismarkierungen und sonstigen Kommentaren ergänzen. Die App ist für Mac und Apple iOS verfügbar.

! Der Funktionsumfang dieser kleinen Helfer-Apps wandert zunehmend in die nativen Evernote-Apps. Es ist also in absehbarer Zeit zu erwarten, dass die Apps bis auf den Web-Clipper verschwinden werden. Schon jetzt können direkt in Evernote handschriftliche Notizen und Skizzen eingefügt, Dokumente eingescannt und danach markiert oder kommentiert werden.

Evernote einrichten

Wenn Sie die Software installieren, müssen Sie auch einen Account anlegen. Damit wird automatisch ein zunächst leeres Standard-Notizbuch angelegt. Die Struktur von Evernote ist in drei Ebenen gegliedert. **Notizen** können in **Notizbücher** zusammengefasst werden. Notizbücher können in sogenannte **Notizbuchstapel** gegliedert werden. Quasi quer dazu gibt es die **Schlagwörter**. Damit können Notizen mit Stichworten versehen werden, nach denen später auch gesucht werden kann (Bild 1).



Notizen erstellen und verlinken

Notizen sind das zentrale Element in Evernote. Zum Anlegen einer neuen Notiz klicken Sie auf das Plus-Symbol in der Symbolleiste oben in der Mitte und schreiben wie auf einem weißen Blatt Papier Ihre Notiz nieder (Bild 2). Alternativ können Sie auch über die Schaltfläche in der Symbolleiste eine Notiz direkt in einem der dort vorausgewählten Notizbücher anlegen. Evernote schlägt dafür die zuletzt am häufigsten genutzten Notizbücher automatisch vor.

In der Menüleiste gibt es ebenfalls eine Menüfunktion zum Anlegen einer neuen Notiz. Sie finden diese im Menü *Ablage*. Alternativ können Sie auch die Tastenkombination CMD+N verwenden.

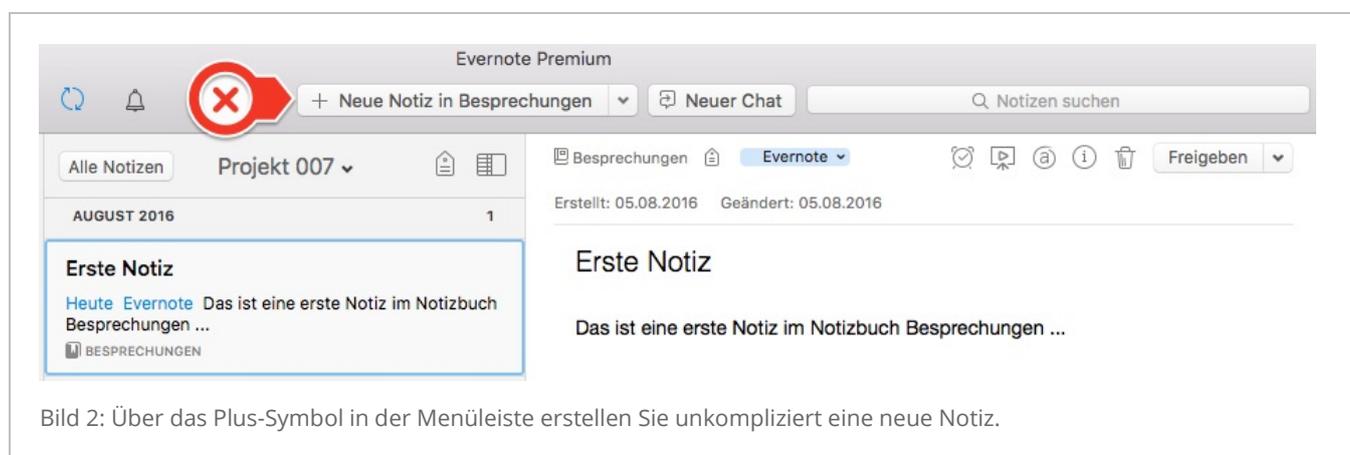


Bild 2: Über das Plus-Symbol in der Menüleiste erstellen Sie unkompliziert eine neue Notiz.

Anlagen wie Word-Dokumente, Excel-Tabellen, PDF-Dateien und seit kurzem auch Google-Docs können in Notizen eingebettet werden. Sie können direkt in der Notiz geöffnet, editiert und wieder abgespeichert werden. Es ist somit nicht notwendig, die Anlagen zuerst lokal abzuspeichern, zu bearbeiten und anschließend erneut an die Notiz anzuhängen. Dies erspart eine zusätzliche Dateiablage. Für PDF-Dateien bietet Evernote direkt in der App sogar eigene Editierfunktionen an, mit denen man z.B. Textstellen der PDF-Datei mit einem Leuchtstift markieren oder mit einem Kommentar versehen kann.

Notizen können in Evernote miteinander verlinkt werden. Dazu zieht man eine Notiz mit gedrückter Maustaste auf bzw. in jene Notiz, in der der Link erzeugt werden soll. Evernote stellt solche internen Links zwischen Notizen in grüner, unterstrichener Schrift dar.

Alternativ können Sie auch einen sogenannten "klassischen Notizlink" erzeugen. Dazu rufen Sie mit gedrückter Alt-Taste und einem Klick auf die rechte Maustaste das Kontextmenü einer Notiz auf und wählen den Befehl *Klassischen Notizlink erzeugen* aus. Evernote kopiert sodann die Linkadresse dieser Notiz in die Zwischenablage und Sie können den Link an der gewünschten Stelle mit der Paste-Tastenkombination einfügen. Links zu externen Quellen wie z.B. Internetseiten werden in Evernote in der gewohnten blauen, unterstrichenen Schrift dargestellt.

Notizbücher anlegen

Ebenso rasch und einfach wie eine Notiz kann ein neues Notizbuch angelegt werden. Dazu wechseln Sie am besten in die Notizbuch-Ansicht. Nach einem Klick links oben auf die Schaltfläche *Neues Notizbuch* in der Symbolleiste tippen Sie den gewünschten Notizbuchnamen ein und bestätigen diesen (Bild 3). Alternativ gibt es wie bei den Notizen die Möglichkeit, ein neues Notizbuch über die entsprechende Menüfunktion anzulegen.

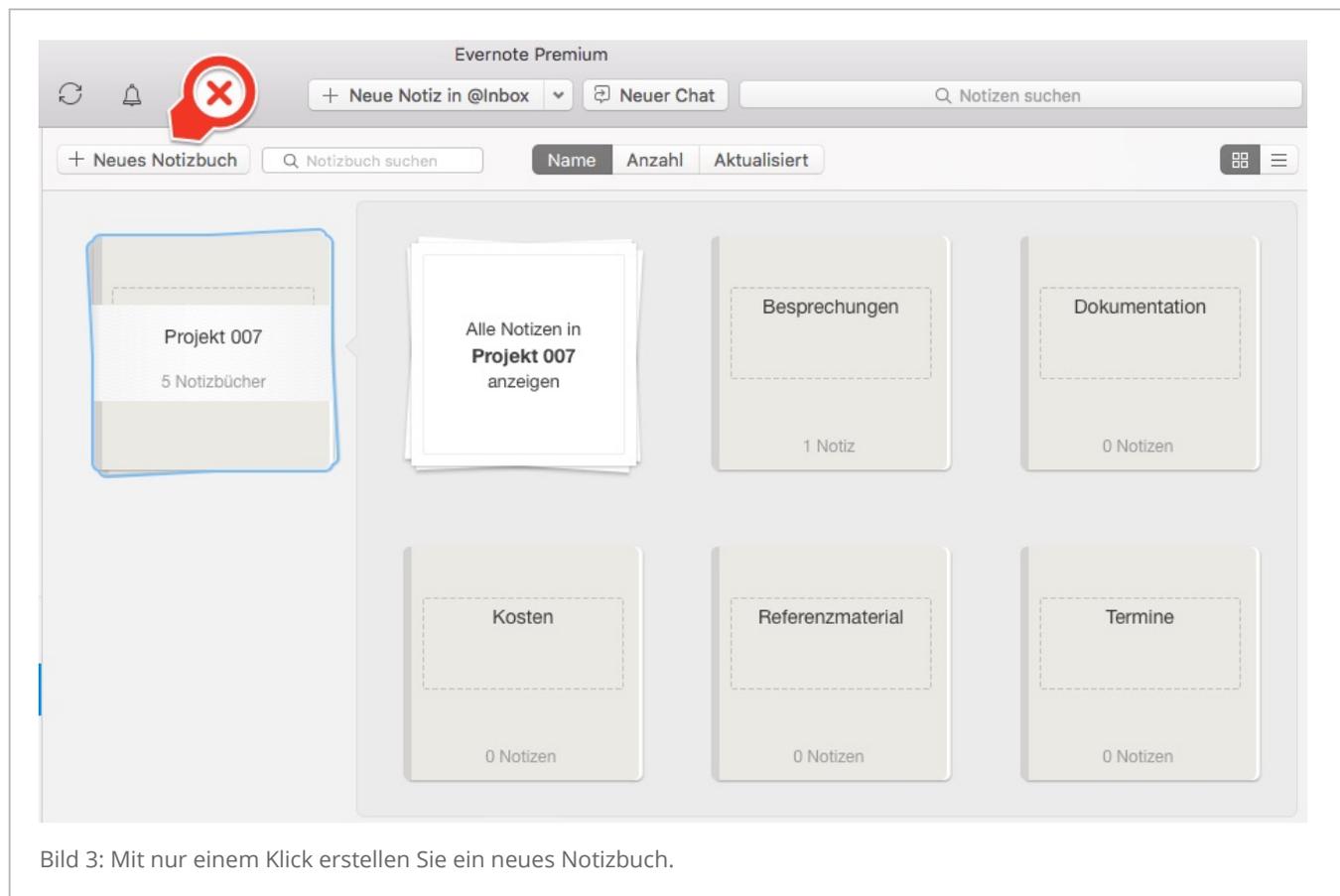


Bild 3: Mit nur einem Klick erstellen Sie ein neues Notizbuch.

Notizbücher, Notizbuchstapel und Schlagwörter

Wie viele Notizbücher man anlegen möchte oder ob man lieber alle Notizen in ein Notizbuch ablegt und rein über die Beschlagwortung mit Stichworten für ausreichend Struktur sorgen will, bleibt letztendlich Geschmackssache. Für den professionellen Einsatz von Evernote in Projekten hat sich jedoch eine Mischung aus beiden strukturgebenden Elementen bewährt. Das hat primär mit der kollaborativen Nutzung von Notizbüchern zu tun. Der arbeitsteilige Einsatz eines Projekt-Notizbuchs im Team ist wesentlich einfacher administrierbar als viele gemeinsam genutzte Einzelnotizen.

Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit können Notizbücher in Notizbuchstapel zusammengefasst werden. So können Sie z.B. die projektbezogenen Notizbücher von jenen mit Referenzmaterialien zu diversen Themengebieten trennen (Bild 4).

Einen Notizbuchstapel erzeugen Sie, indem Sie in der Notizbuchansicht ein Notizbuch mit gedrückter linker Maustaste auf ein anderes ziehen.

Alternativ dazu können Notizbücher in der Notizbuchansicht auch über das Kontextmenü der rechten Maustaste zu einem Notizbuchstapel hinzugefügt werden.

Schnellzugriffe hinzufügen

Eine sehr nützliche Funktion erfüllen die sogenannten Schnellzugriffe, die in der Desktop-App in der Leiste ganz links oben abgelegt werden können. Dadurch ist ein Schnellzugriff auf einzelne Notizen, Schlagworte, Notizbücher oder gespeicherte Suchabfragen möglich (Bild 5).

Einen Schnellzugriff legen Sie per "Drag&Drop" an. Dazu klicken Sie einfach auf die gewünschte Notiz oder das Schlagwort und schieben diese dann mit gedrückter Maustaste in den Schnellzugriffsbereich der linken Navigationsleiste. Auch hierzu gibt es eine entsprechende Menüfunktion. Diese lässt sich durch einen Klick mit der rechten Maustaste auf die Notiz oder das Schlagwort über das jeweilige Kontextmenü aufrufen.

Suchfunktionen nutzen

Als Datenbank-Anwendung bietet Evernote eine umfangreiche Suchfunktion. Von einer einfachen Volltextsuche nach einem beliebigen Stichwort bis hin zu verschachtelten Suchanfragen nach Textpassagen oder Schlagworten, eingegrenzt auf eines oder mehrere Notizbücher. Die Suchfunktion ist ebenfalls über die Symbolleiste rechts oben erreichbar oder kann über den Menüeintrag *Bearbeiten* aufgerufen werden.

Klickt man in das Suchfeld mit der kleinen Lupe in der Symbolleiste, klappt ein Auswahlménü auf. Dort stehen die letzten fünf Suchanfragen und die gespeicherten Suchen zur Auswahl. Eine Suchanfrage starten Sie durch Eintippen eines Begriffs in das Suchfeld. Sobald ein Buchstabe eingegeben wurde, verändert sich das Auswahlménü und bietet passende Suchergebnisse an, z.B. Vorschläge für eine Volltextsuche bzw. Begriffe, Notizbücher, Schlagworte und bereits gespeicherte Suchanfragen, die die eingegebene Buchstabenkombination beinhalten. Zugleich ändert auch die Liste der Notizen ihren Status und zeigt nur noch jene Notizen an, die ebenfalls die ins Suchfeld eingegebene Buchstabenkombination enthalten. Im Spaltenkopf der Notizenliste wird die Anzahl jener Notizen angezeigt, die dem eingegebenen Suchbegriff entsprechen (Bild 6).

Über die Schaltfläche *Suchoption hinzufügen* im Auswahlménü ganz unten können zum eingegebenen

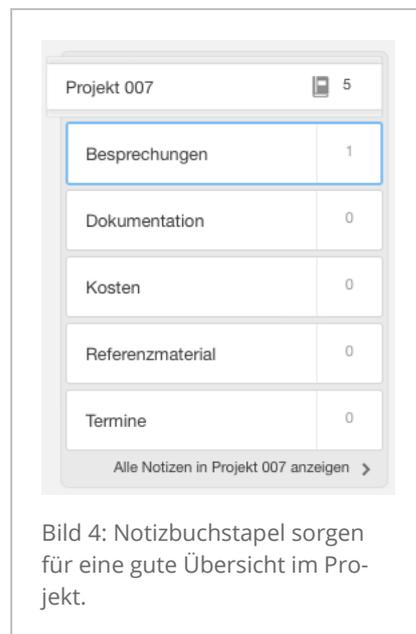


Bild 4: Notizbuchstapel sorgen für eine gute Übersicht im Projekt.

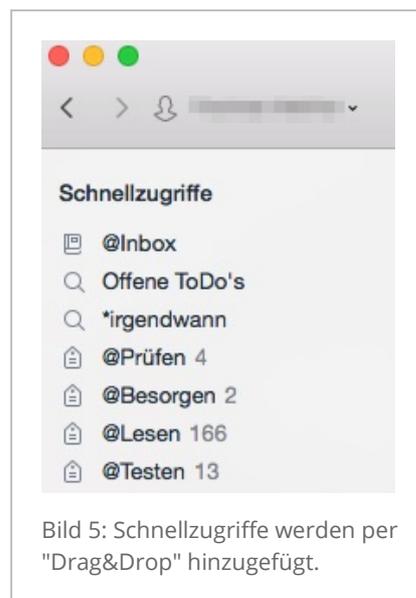


Bild 5: Schnellzugriffe werden per "Drag&Drop" hinzugefügt.

Text weitere Parameter zur Präzisierung der Suche hinzugefügt werden. So kann die Suche z.B. auf eines oder mehrere Notizbücher und Schlagworte oder bestimmte Zeiträume eingeschränkt werden. Es ist möglich, bei Suchanfragen beliebig viele Suchparameter zu kombinieren.

Manchmal ist es sinnvoll, einzelne Notizbücher oder Schlagworte per Suchparameter aus einer Suchanfrage auszuklammern. Das bewerkstelligen Sie, indem Sie vor dem Suchparameter ein Minus eingeben. Möchten Sie z.B. alle Notizen, die mit dem Schlagwort "Archiv" versehen sind, vom Suchergebnis ausschließen, geben Sie das Kommando "-tag:Archiv" in das Suchfeld ein.

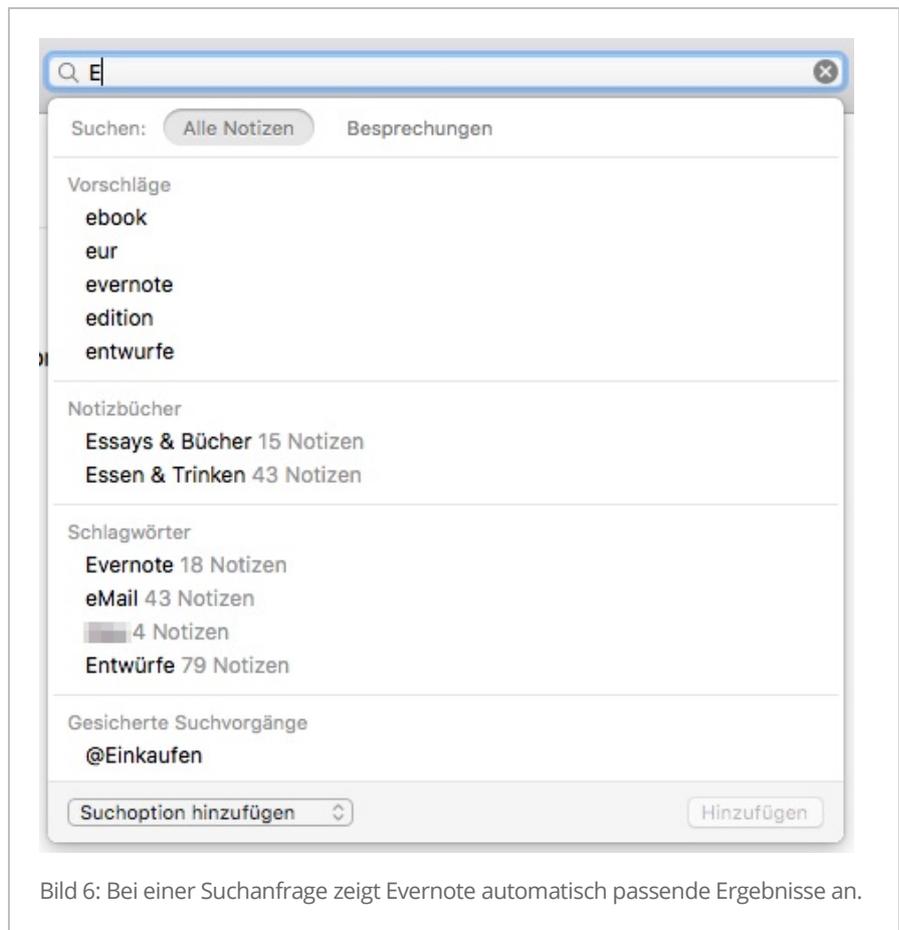


Bild 6: Bei einer Suchanfrage zeigt Evernote automatisch passende Ergebnisse an.

Suchanfragen, die Sie immer wieder benötigen, können Sie abspeichern. Die Funktion zum Speichern von Suchanfragen ist jedoch recht gut versteckt. Sobald Sie eine Abfrage im Suchfeld eingegeben und das gewünschte Ergebnis erzielt haben, können Sie diese Suchabfrage über die Menüfunktionen *Bearbeiten*, *Suchen* und *Suche sichern* für einen erneuten Aufruf speichern. Auf diese Weise gespeicherte Suchabfragen lassen sich auch als Schnellzugriffe in der Seitenleiste von Evernote ablegen und können dadurch noch schneller abgerufen werden.

Teamwork mit Evernote

Evernote leistet nicht nur für einen Benutzer wertvolle Dienste, sondern kann auch im Team verwendet werden. Dafür gibt es eine Reihe von Funktion zum Teilen bzw. gemeinsamen Bearbeiten von Notizen und Notizbüchern.

Notizen dem Team zugänglich machen

Einzelne Notizen können über einen Klick mit der rechten Maustaste auf die gewünschte Notiz über den Eintrag *Notiz freigeben* mit anderen Evernote-Benutzern geteilt werden. Im nun erscheinenden Dialogfenster geben Sie den Namen oder die E-Mail-Adresse eines oder mehrerer Projektmitarbeiter ein, stellen die Berechtigungsebene ein und verfassen eine kurze Nachricht. Mit Klick auf die Schaltfläche

Freigeben erhält der Empfänger eine Einladung zur geteilten Notiz per E-Mail, mit der die geteilte Notiz in ein Evernote-Notizbuch des Empfängers importiert werden kann. Zugleich erhält der Empfänger auch eine Benachrichtigung in seiner Evernote-App (siehe Bild 7).

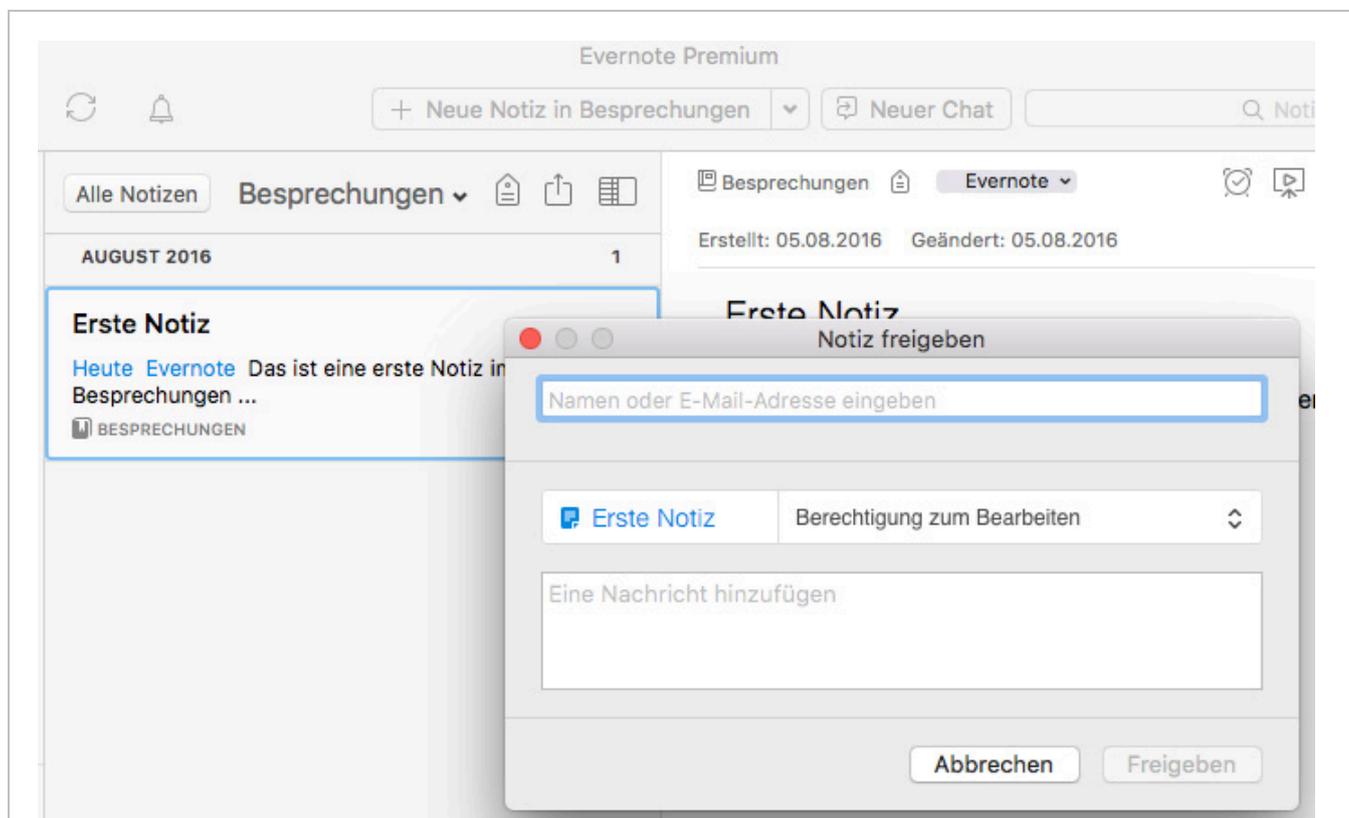


Bild 7: Über den Befehl *Notiz freigeben* können Sie eine Notiz mit Evernote-Nutzern teilen.

Auch mit Projektmitarbeitern, die selber keinen Evernote-Account besitzen, können Notizen geteilt werden. Dazu klicken Sie auf den Eintrag *Weitere Freigabeoptionen* im Kontextmenü der gewünschten Notiz und wählen dort *Öffentlich zugänglichen Link kopieren* aus. Der Weblink der Notiz wird dann in die Zwischenablage kopiert und Sie können ihn z.B. per E-Mail versenden. Allerdings ist dieser Link öffentlich zugänglich. Das bedeutet, dass jeder, der diesen öffentlich zugänglichen Link erhält, die Inhalte dieser Notiz über den Webbrowser einsehen kann, ohne weitere Sicherheitshürden überwinden zu müssen. Vertrauliche Informationen sind in Notizen, die auf diese Art geteilt werden, daher nicht gut aufgehoben (Bild 8).

Alternativ kann eine Notiz auch als Kopie per E-Mail an Teammitglieder ohne eigenen Evernote-Account verteilt werden. Dazu wählen Sie im Kontextmenü der Notiz unter *Weitere Freigabeoptionen* die Funktion *Kopie per E-Mail versenden ...* aus. Der Notizinhalt und ggf. Anlagen werden in eine neue E-Mail kopiert und Sie können diese auf konventionellem Weg über die in Evernote integrierte E-Mail-Funktion versenden.

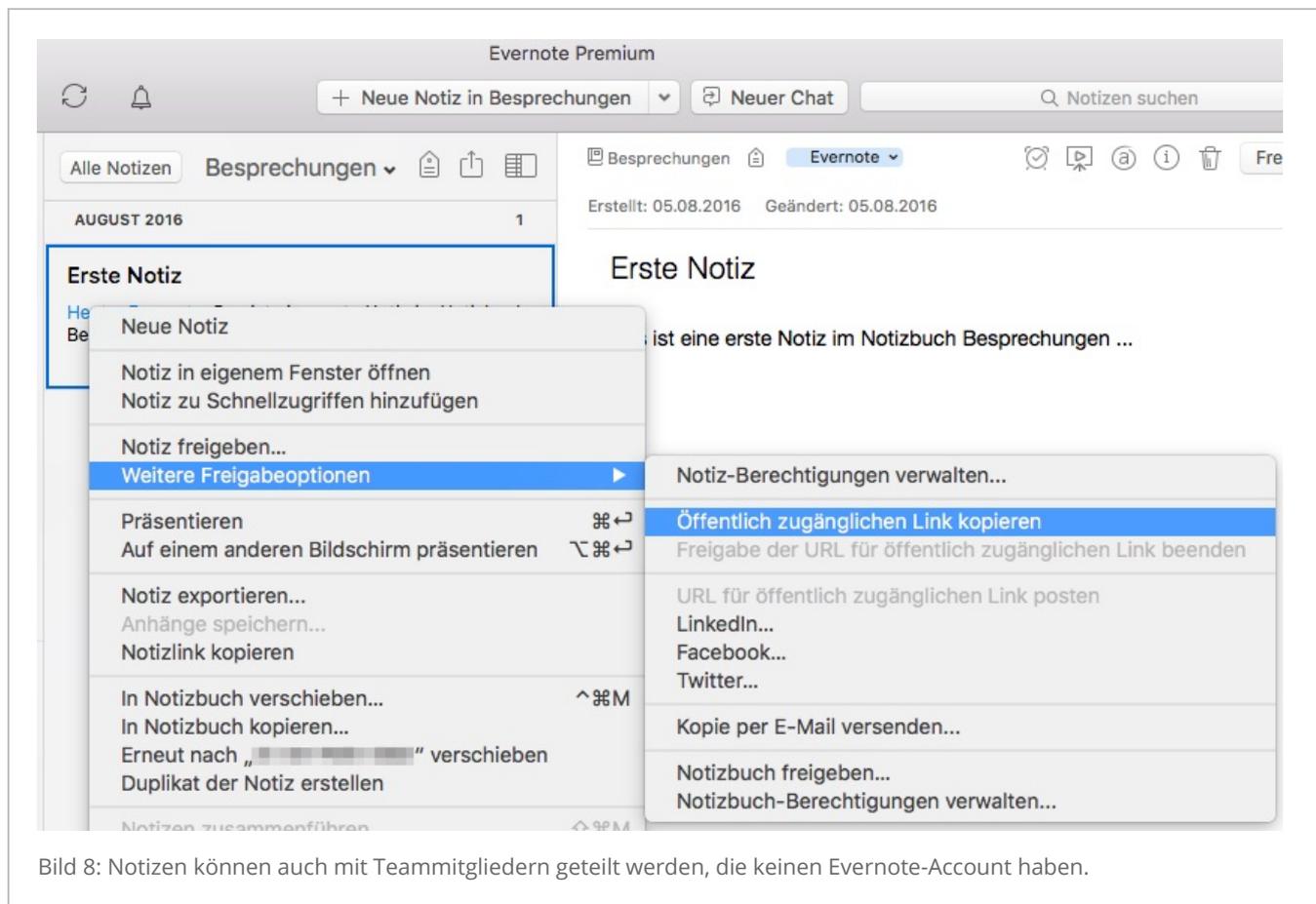


Bild 8: Notizen können auch mit Teammitgliedern geteilt werden, die keinen Evernote-Account haben.

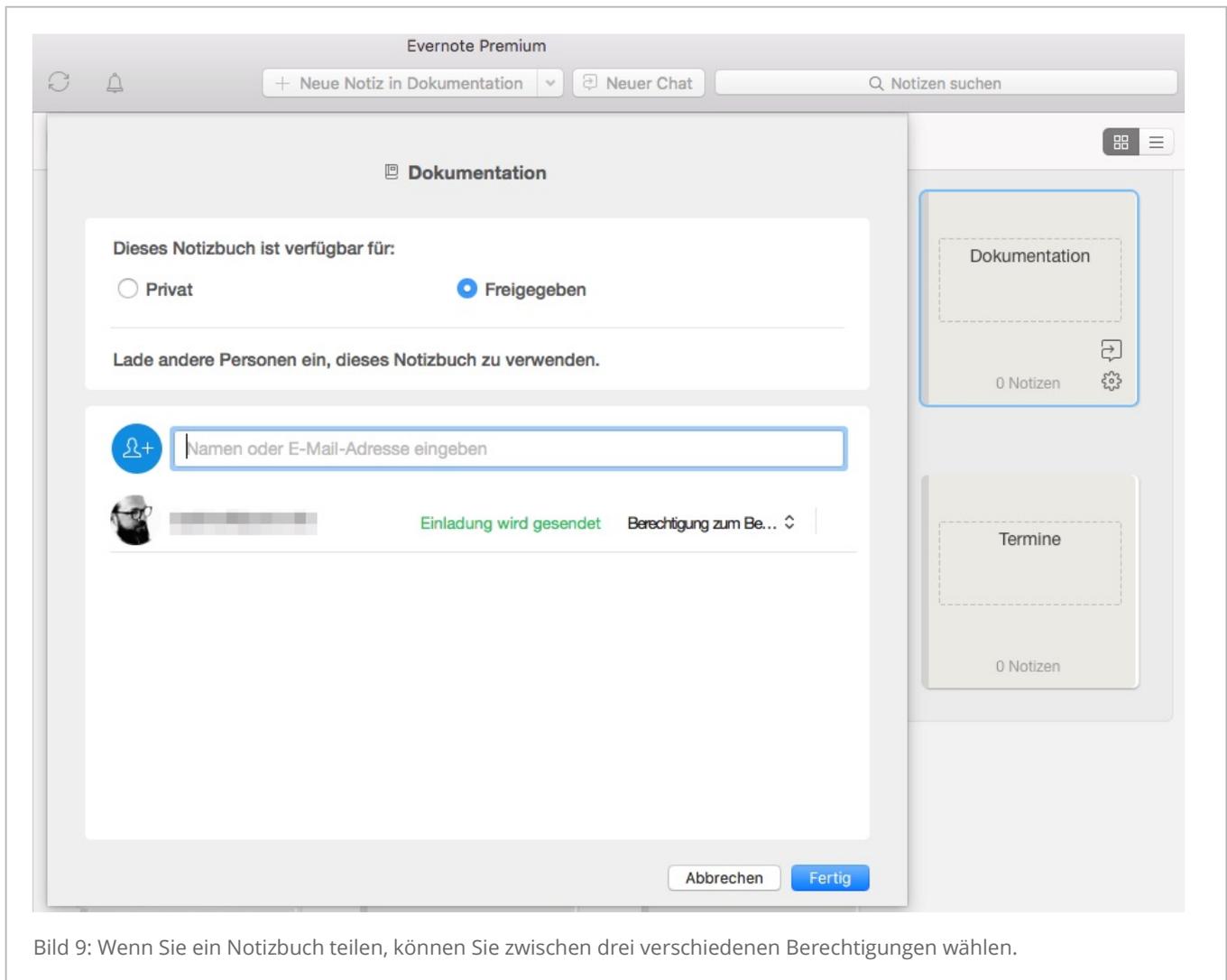
Notizbücher freigeben

Notizbücher können am besten über die Notizbuchansicht mit Projektmitarbeitern geteilt werden. Nach dem Auswählen des zu teilenden Notizbuchs erscheint neben dem Zahnrad-Symbol für die Notizbucheinstellungen auch eine kleine Sprechblase mit Pfeil. Hinter diesem Symbol verbergen sich die Funktionen zum Freigeben eines Notizbuchs für andere Evernote-User. Ein Klick darauf ruft ein Dialogfenster auf, in dem Sie die Freigabe einstellen können. In diesem Dialog müssen Sie zunächst den Radio-Button neben dem Eintrag *Freigegeben* aktivieren. Danach erweitert sich das Dialogfeld und gibt die Möglichkeit zur Eingabe von Evernote-Usernamen oder E-Mail-Adressen frei. Evernote bedient sich bei der Eingabe aus dem System-Adressbuch und verkürzt dadurch die Dateneingabe auf angenehme Weise. Sobald Sie einen Namen oder eine E-Mail-Adresse eingegeben und ausgewählt haben, erscheint dieser gleich unter dem Eingabefeld in der Liste.

Daneben können Sie noch eine Berechtigungsstufe auswählen. Dabei werden drei Ebenen unterschieden, die übrigens auch für einzelne Notizen angewendet werden können (Bild 9):

- Berechtigung zum Bearbeiten und Einladen (damit können Notizen im freigegebenen Notizbuch hinzugefügt, bearbeitet, verändert, ergänzt oder gelöscht werden; zudem können weitere Personen zum freigegebenen Notizbuch eingeladen werden)

- Berechtigung zum Bearbeiten (damit können Notizen im freigegeben Notizbuch hinzugefügt, bearbeitet, verändert, ergänzt oder gelöscht werden)
- Leseberechtigung (damit erhält die betroffene Person nur Leserechte im freigegebenen Notizbuch und kann weder an den Notizen etwas verändern noch welche hinzufügen)



Chat-Funktion für Projekte ungeeignet

Seit einiger Zeit verfügt Evernote auch über eine integrierte Chat-Funktion. Sie kann über die Schaltfläche *Neuer Chat* in der Menüleiste aufgerufen werden. Damit lassen sich zu geteilten Notizen oder Notizbüchern Kurznachrichten und Kommentare mit anderen Evernote-Usern austauschen. Die Bedienung ist etwas sperrig, denn Sie müssen zunächst die jeweilige Person auswählen und erst dann öffnet sich der Kommentar- bzw. Nachrichten-Stream. Der Stream zu einer Notiz oder einem Notizbuch ist leider nicht direkt aus der jeweiligen Notiz oder dem Notizbuch erreichbar, sondern eben rein personenbezogen. Daher erscheint diese Funktion für den Einsatz im Projektalltag ungeeignet.

Tipps zum Evernote-Setup für Projektmanager

Für den Einsatz im Projektalltag ist Evernote eine tolle Unterstützung. Wie immer kommt es auch hier auf die richtige Mischung an. In der Praxis bestens bewährt hat sich eine Symbiose aus Notizbüchern – wo passend, zusammengefasst in Stapeln – und Schlagwörtern.

Notizbuchstruktur aufbauen

Im ersten Schritt müssen Sie ein Notizbuch als Standard-Notizbuch definieren. Evernote nimmt dafür automatisch das Notizbuch, welches bei der Installation angelegt wurde. Dieses Standard-Notizbuch ist sozusagen der Posteingang für alle Notizen, sofern man diese nicht ausdrücklich über die entsprechende Menüfunktion bereits beim Erstellen einem konkreten Notizbuch zuordnet. Sie können Namen und das Standard-Notizbuch selbst ändern. Diese Einstellungen tätigen Sie in der Notizbuchansicht. Ein Klick auf das kleine Zahnradsymbol direkt bei einem Notizbuch öffnet den dafür benötigten Einstellungsdialog. Da das Standard-Notizbuch eine Art Inbox ist, könnten Sie es mit "@Inbox" bezeichnen.

Für kleinere und mittlere Projekte ist meist ein Notizbuch je Projekt ausreichend. Diese Projektnotizbücher, bezeichnet mit dem jeweiligen Projektnamen und eventuell auch mit der Projektnummer, lassen sich wunderbar in einen Notizbuchstapel zusammenfassen, den man z.B. mit "@Projekte" bezeichnen kann.

Größere Projekte können auch als ein eigener Notizbuchstapel angelegt werden. Innerhalb dieses Notizbuchstapels kann das Projekt thematisch, organisatorisch oder topographisch (je nach Projektstruktur) in einzelne Notizbücher gegliedert werden. Allerdings ließe sich diese Struktur auch mit entsprechenden Schlagwörtern abbilden.

Wie bereits oben erwähnt, bleibt es also zum einen eher eine Frage des Geschmacks und zum anderen auch eine Frage der Team- bzw. Berechtigungsadministration, ob Sie für ein Projekt lieber eines oder mehrere Notizbücher verwenden möchten. Schließlich können Berechtigungen für die Nutzung im Team ausschließlich auf Notiz- und Notizbuchebene vergeben werden, nicht aber für einzelne oder mehrere Schlagwörter. Will heißen, dass für manche Teammitglieder das Notizbuch "Projektdokumentation" mit Lese- und Schreibrechten freigegeben wird und das Notizbuch "Terminplanung" nur mit Leserechten. Wenn Sie alle Notizen in nur einem Projektnotizbuch - sozusagen auf derselben Ebene - verwalten, müssen alle Notizen mit dem Schlagwort "Dokumentation" einzeln freigegeben werden und jene mit dem Schlagwort "Terminplanung" ebenso, nur mit einer anderen Berechtigung.

Es ist folglich erforderlich, vor Beginn eines Projekts dahingehende Überlegungen anzustellen und sich dann für eine geeignete Notizbuchstruktur zu entscheiden.

 Für wiederkehrende Projekte mit gleicher oder ähnlicher Struktur können Sie sich ein Notizbuch oder den Notizbuchstapel samt Notizen mit standardisierten Inhalten als Vorlage anlegen. Erstellen Sie hierzu mit der Kopierfunktion eine Kopie des Vorlagen-Notizbuchs. Lediglich die Bezeichnung ist noch anzupassen und ggf. Berechtigungen für andere Teammitglieder sind einzurichten.

Alle Vorlagen können in einem Notizbuchstapel "@Vorlagen" zusammengefasst werden. So sind sie von den anderen Notizbüchern strukturell und optisch besser erkennbar getrennt.

Schlagwörter einsetzen

Die volle Wirkung entfaltet Evernote durch eine Kombination von Notizbüchern und Schlagworten. Damit erhalten Sie eine wertvolle Strukturebene und es lassen sich z.B. Suchanfragen granularer einstellen und abspeichern.

Evernote sortiert die eingegebenen Schlagwörter aufsteigend alphabetisch. Stellt man einem Schlagwort z.B. einen Buchstaben voran, kann man die Sortierreihenfolge beeinflussen. Meist sind Buchstaben hierfür aber nicht hilfreich. Besser geeignet sind Zahlen oder Sonderzeichen. Damit lassen sich Schlagwörter nicht nur in eine den jeweiligen Nutzerbedürfnissen besser angepasste Reihenfolge bringen, sondern auch gruppieren. So können beispielsweise kontextbezogene Schlagwörter mit einem vorangestellten #-Zeichen versehen werden (z.B. #Besprechung).

Alle mit dem #-Zeichen versehenen Schlagwörter können Sie für eine bessere Übersichtlichkeit noch in einer Schlagwortgruppe zusammenfassen. Dazu ziehen Sie einfach ein Schlagwort in der Schlagwörter-Ansicht per "Drag&Drop" auf das andere. Evernote erzeugt dann eine Schlagwortgruppe und stellt diese hierarchisch gegliedert dar. Diese Schlagwortgruppe lässt sich wie die Notizbuchstapel ein- und wieder ausklappen.

Für den Einsatz von Evernote bei Projekten kann die in der nachstehenden Abbildung dargestellte Schlagwörter-Sammlung als Grundausrüstung hilfreich sein (Bild 10).

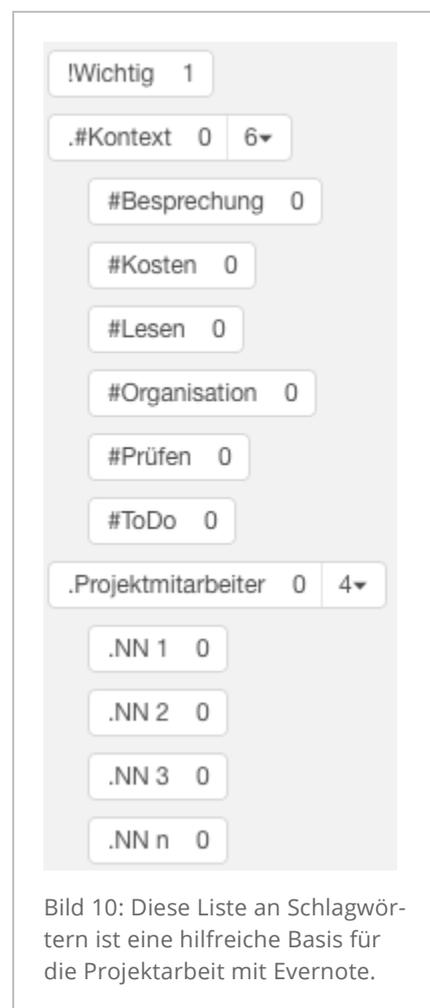


Bild 10: Diese Liste an Schlagwörtern ist eine hilfreiche Basis für die Projektarbeit mit Evernote.

! Wenn Sie Evernote im Team verwenden, um damit Notizen und Notizbücher gemeinsam zu bearbeiten, sollten Sie bedenken, dass die verwendeten Schlagwörter ebenfalls mit den Teammitgliedern geteilt werden, also auch in die Evernote-Accounts aller Teammitglieder synchronisiert werden. Es ist hilfreich, wenn innerhalb des Teams eine Art Richtlinie für den Umgang mit Schlagwörtern vereinbart wird. In dieser Richtlinie, die z.B. in einer eigenen Notiz im geteilten Projektnotizbuch niedergeschrieben wird, ist festgelegt, wer Schlagwörter anlegen, verändern, hinzufügen darf etc. und welche Schlagwörter vielleicht sogar zwingend zu verwenden sind.

Offline-Funktionen beachten

Manchmal ist es z.B. aus Sicherheitsgründen nicht sinnvoll, bestimmte Notizbücher über die Evernote-Cloud zu synchronisieren. Dafür bietet Evernote die Funktion des *lokalen Notizbuchs* an, die ein oder meh-

rere Notizbücher von der Synchronisation ausschließt. Im Ablage-Menü unter *Neues Notizbuch* findet sich dafür der Befehl *Lokales Notizbuch*. Dieses lokale Notizbuch existiert dann ausschließlich auf dem Rechner, auf dem es angelegt wurde und wird nicht mit anderen Geräten synchronisiert und kann deshalb auch nicht für andere Evernote-Benutzern freigegeben werden.

Wenn Sie Evernote auf mobilen Geräten anwenden, ist die Offline-Funktion eine wertvolle Hilfe. Änderungen, die Sie unterwegs (ohne Internetverbindung) an diesen Notizbüchern vornehmen, werden synchronisiert, sobald wieder eine Internetverbindung besteht.

Projekte archivieren

Wenn Sie längere Zeit intensiv mit Evernote arbeiten, sammelt sich einiges an Daten an. Sie können nicht mehr benötigte Notizen und Notizbücher natürlich löschen. Wenn Sie Projektunterlagen jedoch noch einige Zeit aufbewahren wollen (Stichwort: Wissensdatenbank) oder müssen (Stichwort: Aufbewahrungspflicht für Ingenieurbüros), wäre eine Funktion zum Archivieren solcher Notizbücher hilfreich. Diese Funktion fehlt leider. Sie können das aber einfach umschiffen und selber nachrüsten.

Variante 1: Notizbücher extern sichern

Die erste Möglichkeit zur Archivierung eines Notizbuchs ist das **Erstellen einer Sicherung auf einem Datenträger**. Dazu wählen Sie in der Notizbuchansicht das gewünschte Notizbuch aus und ziehen es mit gedrückter Maustaste einfach auf den Desktop. Alternativ können Sie ein Notizbuch auch über den entsprechenden Menübefehl exportieren und auf einem Datenträger speichern. In Evernote selbst kann das über die Exportfunktion archivierte Notizbuch dann gelöscht werden. Später können Sie dieses über die Importfunktion einfach wieder einfügen. Während beim Export der Daten Schlagwörter und Verlinkungen zwischen Notizen erhalten bleiben, gehen die Berechtigungen für andere Projektteammitglieder verloren und müssen nach einem Import erneut eingerichtet werden, sofern sie dann noch erforderlich sind. Exportierte und anschließend gelöschte Notizbücher stehen in Suchabfragen nicht mehr zur Verfügung.

Variante 2: Archiv-Notizbuchstapel in Evernote anlegen

Die zweite Archivierungsmöglichkeit verzichtet auf einen Export samt anschließendem Löschen. Zunächst legen Sie dazu das neue Schlagwort "Archiv" an. Sämtliche Notizen bzw. auch Notizbücher, die Sie archivieren möchten, versehen Sie mit diesem Schlagwort. Am effektivsten erledigen Sie das in der Notizbuchansicht. Dort wählen Sie die betroffenen Notizbücher aus, lassen sich alle darin enthaltenen Notizen anzeigen, wählen alle Notizen aus (einfach mit dem Tastaturbefehl Strg.+A bzw. Cmd+A) und ergänzen dort das Schlagwort "Archiv" (Bild 11).

Im nächsten Schritt fügen Sie die soeben mit dem Schlagwort "Archiv" versehenen Notizbücher in einen eigenen Notizbuchstapel zusammen, den Sie z.B. mit "@Archiv" bezeichnen. Dadurch bleiben die Projektnotizbücher zwar im Evernote-Account bzw. in der Datenbank, sind aber strukturell und optisch von den aktuellen Projekten getrennt.

Notizbuchstapel archivieren

Leider kann man Notizbuchstapel nicht auf diese Art archivieren. Das liegt daran, dass ein Notizbuchstapel einem anderen Notizbuchstapel nicht untergeordnet werden kann. Ein großes Projekt, für das man

einen eigenen Notizbuchstapel angelegt hat, könnten Sie deshalb in "@Archiv-ProjektXY" umbenennen. Damit wäre dieser Notizbuchstapel auch als Archiv gekennzeichnet und von den anderen Projekt-Notizbuchstapeln optisch unterschieden.

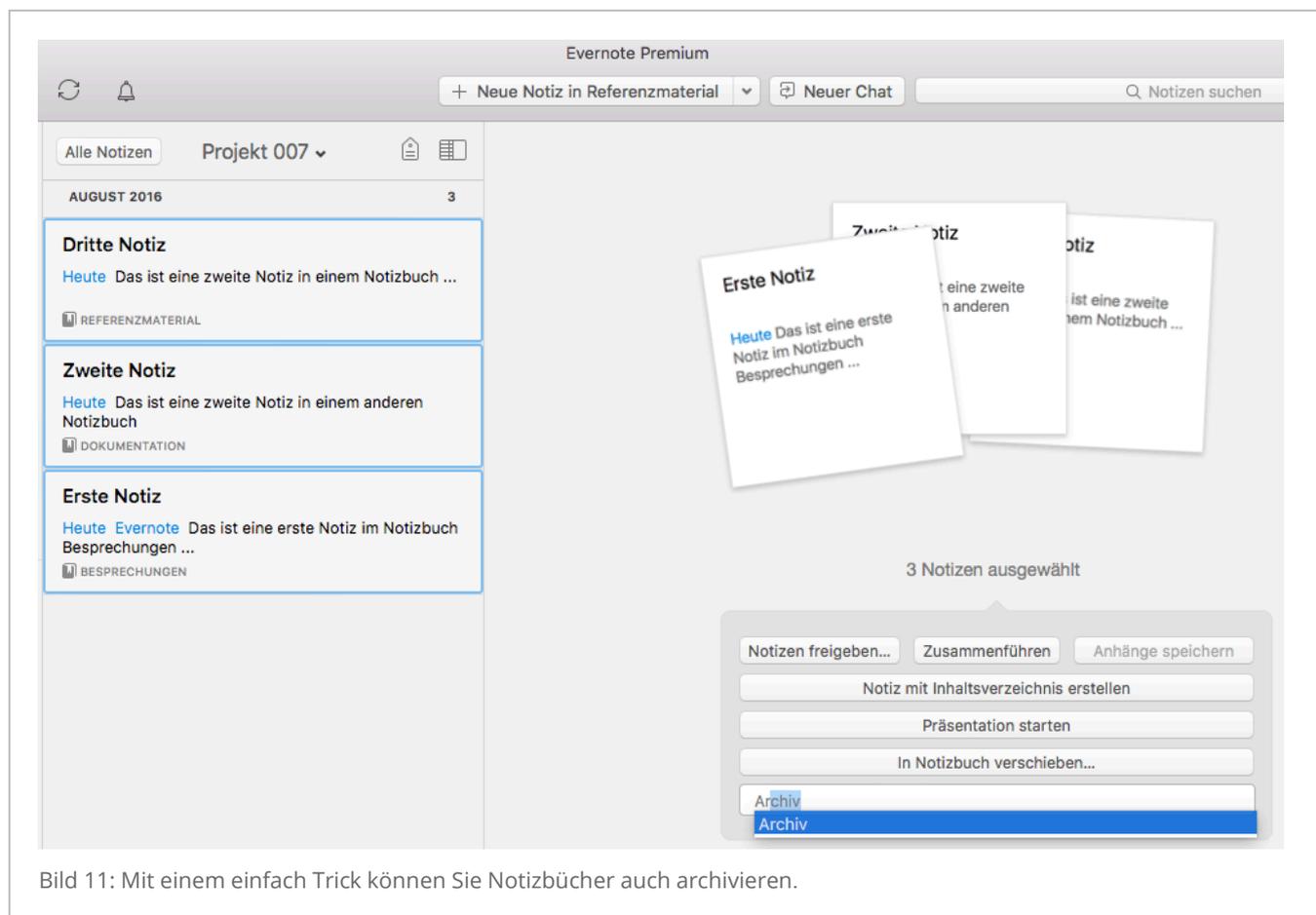


Bild 11: Mit einem einfach Trick können Sie Notizbücher auch archivieren.

Durch das Schlagwort "Archiv" können Suchanfragen nun entweder gezielt im Archiv durchgeführt werden oder Sie können das Archiv durch den Suchparameter "-tag:Archiv" bewusst von den Suchergebnissen ausklammern.

Fazit und Ausblick

In diesem ersten Teil der Artikelserie haben Sie einige grundlegende Funktionen von Evernote kennen gelernt. Damit ist der Grundstein für den Einsatz der Software im Projektalltag gelegt. Evernote verfügt noch über wesentlich mehr Funktionen. Einige davon folgen im zweiten Teil. Dort lernen Sie u.a. die Erinnerungsfunktion oder das Anlegen von Inhaltsverzeichnissen anhand von konkreten Projektbeispielen kennen.

Weiterführende Informationen

Hertramph, Herbert: "Mit Evernote Selbstorganisation und Informationsmanagement optimieren", Verlagsgruppe Hüthig-Jehle-Rehm, 2012

Digitale Gedächtnisstütze

Evernote für Projektmanager

Teil 2: Mit Evernote den Projektalltag
strukturieren



Dr. Thomas Mathoi
Freiberuflicher Bauingenieur,
Projektmanager, Dozent (FH)

Niemand kann sich alles merken oder hat stets alles aus dem Gedächtnis parat. Die Anwendung Evernote bietet Ihnen die Möglichkeit, Notizen festzuhalten und mit anderen zu teilen – um sie im Gedächtnis zu behalten und jederzeit abrufen zu können. Dass Evernote weit mehr als eine digitale Notizzettel-Sammlung ist, haben Sie bereits im ersten Teil dieser Artikelserie erfahren. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig und der Kreativität sind kaum Grenzen gesetzt.

Projektmanager erhalten mit Evernote ein wirkungsvolles Werkzeug für den Projektalltag. In diesem zweiten Artikelteil werden drei konkrete Praxisbeispiele für die fortgeschrittene Nutzung von Evernote beschrieben. Sie veranschaulichen, wie Sie die Software bei der Besprechungsvorbereitung und dem Besprechungsprotokoll, der Aufgabenverteilung und beim Dokumentenmanagement wertvoll unterstützt.

Praxisbeispiel 1: Besprechungen vorbereiten und protokollieren

Besprechungen sind dann effektiv, wenn alle Besprechungsteilnehmer und insbesondere der Moderator gut vorbereitet sind. Die nachfolgenden drei Schritte zeigen, wie Sie im Vorfeld einer Besprechung nicht nur die eigenen Notizen, sondern alle relevanten Informationen, wie z.B. den aktuellen Projektterminplan oder Kostenstatus, mit Evernote systematisch zusammenstellen und während der Besprechung die Gesprächsinhalte mitprotokollieren können.

Schritt 1: Notizen sammeln

Sammeln Sie alle Projektunterlagen und E-Mails am besten laufend in Evernote. Dazu können Sie den Web Clipper oder eine der vielen weiteren Integrationen von Evernote nutzen. Die Anwendung kann z.B. direkt in Microsoft Outlook eingebaut werden (siehe <https://appcenter.evernote.com/app/evernote-for-outlook/web-apps>). Damit können Sie mit einem Klick E-Mails samt Anhänge in einer Evernote-Notiz ablegen. Sogar der Link zur E-Mail wird mit abgespeichert, sodass Sie zu einem späteren Zeitpunkt direkt in Outlook darauf zugreifen können.

Mit Evernote for Outlook funktioniert auch der umgekehrte Weg: Notizen können auch an eine E-Mail angehängt und verschickt werden. Wenn Sie als Mac-User in Apple-Mail eine E-Mail in Evernote able-

gen möchten, können Sie das z.B. mit der kostenpflichtigen App **MailButler** bewerkstelligen. Eleganter erledigt das der E-Mail-Client **Airmail**, der eine eingebaute Funktion für die Ablage in Evernote mitbringt, die sowohl am Mac als auch auf iOS-Geräten verwendet werden kann.

Mit Ihrem Evernote-Account verfügen Sie auch über eine eigene Evernote-E-Mailadresse. An diese Adresse können Sie Nachrichten, die in Evernote abgelegt werden sollen, einfach weiterleiten. Die Betreffzeile der E-Mail wird zum Titel und der Mailtext sowie die Anhänge zum Inhalt der Notiz. Auf der **Supportseite** von Evernote finden Sie weiterführende Informationen und Tipps dazu.

Notizen einheitlich ablegen

Mit der Zeit entsteht eine Sammlung an Referenzmaterialien in mehreren Notizen. Diese Notizen legen Sie im jeweiligen Projektnotizbuch ab und beschlagworten sie mit **#Besprechung**. Falls Sie für Ihr Projekt einen Notizbuchstapel verwenden, legen Sie die Notizen im jeweiligen Themen-Notizbuch ab und beschlagworten sie ebenfalls mit **#Besprechung**. Alternativ können Sie auch alle besprechungsrelevanten Notizen in einem eigenen Besprechungs-Notizbuch im jeweiligen Projekt-Notizbuchstapel ablegen.

Schritt 2: Notizen für Besprechung aufbereiten

Zur Vorbereitung der Besprechung legen Sie z.B. am Tag vorher eine eigene Notiz an. Im Titel der Notiz tragen Sie die Bezeichnung der Besprechung (z.B. Lenkungsausschusssitzung) sowie das Datum ein. Die Beispieldatei für eine Besprechungsnotiz (Bild 2) steht Ihnen beim Artikel als Download zur Verfügung.

Der Notizinhalt wird in fünf Abschnitte gegliedert (siehe Bild 2):

- **Besprechungs-Metadaten:**

In diesem Abschnitt der Notiz erfassen Sie die Besprechungsteilnehmer, den Ort und die Uhrzeit.

- **ToDo's:** Hier definieren Sie Aufgaben, die Sie noch vor oder nach der Besprechung

abarbeiten. Wenn Sie dazu die Checkbox-Funktion von Evernote nutzen, erkennt die Software automatisch den dahinterliegenden Text als Aufgabe. So lassen sich schnell ToDo-Listen in einer Notiz anlegen. Die Checkbox-Funktion aktivieren Sie in der Formatierungszeile einer Notiz. Markieren dazu einfach die Zeile in einer Notiz, in der Sie eine Aufgabe notiert haben, und klicken Sie in der Formatierungszeile auf das Checkbox-Symbol (Bild 1).

- **Agenda:** Hier erfassen Sie die Tagesordnungspunkte der Besprechung und ggf. weitere Themen, die Sie sich notieren möchten.



- **Mitschrift:** Hier haben Sie Platz für die Mitschrift während der Besprechung, wenn Sie selbst die Leitung bzw. das Protokollieren inne haben. Die Mitschrift dient als Basis für das später zu erstellende Besprechungsprotokoll. Dieses erstellen Sie am besten mit einer dafür geeigneten Software wie z.B. **iPROT** oder dem "Endlosprotokoll für Microsoft Excel" (Projekt Magazin 21/2008).
- **Referenzmaterial:** Hier fügen Sie alle in Schritt 1 erstellten Notizen mit den Referenzmaterialien und z.B. das Protokoll der letzten Besprechung ein. Dazu verwenden Sie die in Evernote integrierte Funktion zum Verlinken von Notizen: Öffnen Sie die Besprechungsnotiz in einem eigenen Fenster und ziehen Sie die einzelnen Notizen mit den Referenzmaterialien per Drag&Drop hinein. Alternativ kopieren Sie mit gedrückter Alt-Taste einen *klassischen Notizlink* (Beschreibung in **Teil 1 der Artikelserie**) in die Zwischenablage und fügen ihn an der gewünschten Stelle in der Besprechungsnotiz ein.

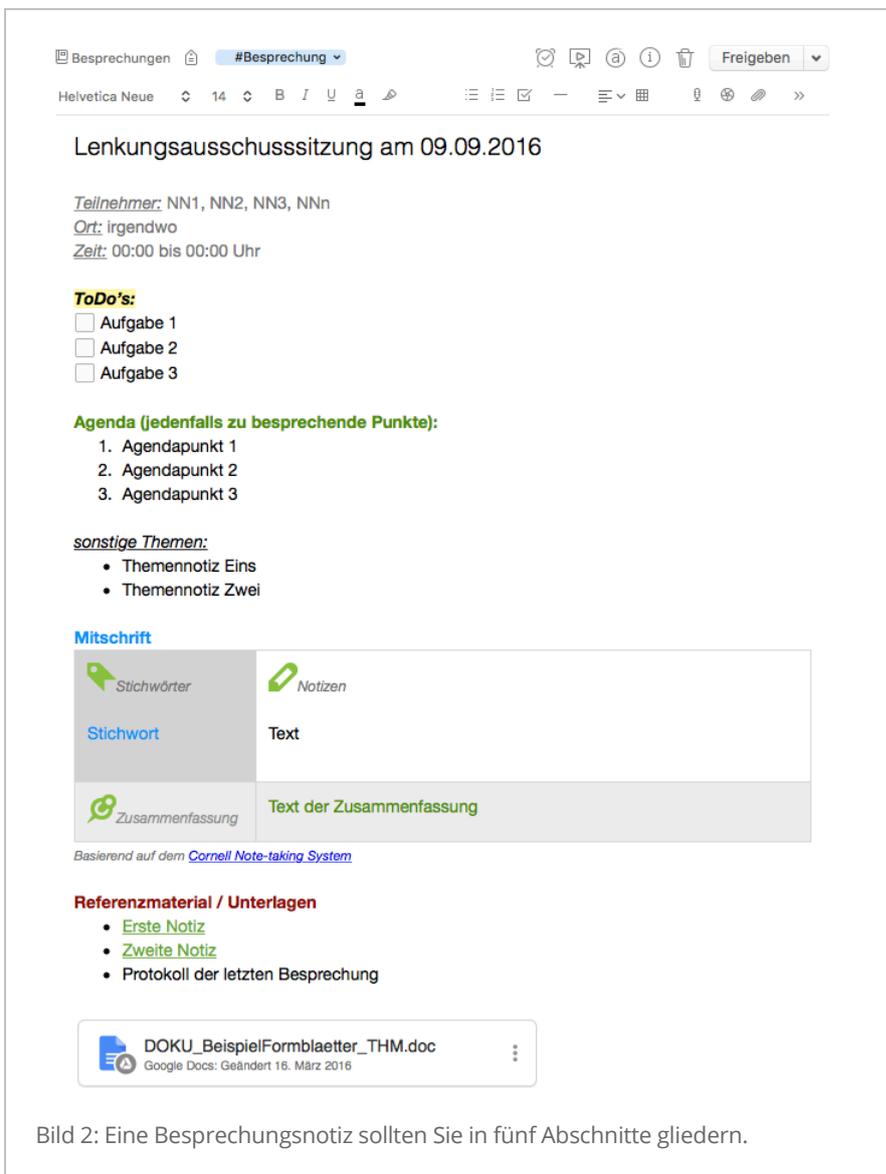


Bild 2: Eine Besprechungsnotiz sollten Sie in fünf Abschnitte gliedern.

Schritt 3: Besprechung erfassen

Mit der eben erstellten Besprechungsnotiz sind Sie für die nächste Projektbesprechung bestens gewappnet. Während der Besprechung können Sie Ihre Mitschrift sofort in die Besprechungsnotiz notieren. In den Abschnitt ToDo's tragen Sie Aufgaben ein, die während der Besprechung generiert werden.

Praxisbeispiel 2: Aufgabenverteilung organisieren

Aufgaben entstehen im Projektalltag an vielen verschiedenen Stellen. Manche kommen per Telefon, andere ergeben sich aus einer E-Mail und wieder andere entstehen während Projektbesprechungen.

Neben der Checkbox-Funktion bietet Evernote weitere Funktionen, die den Umgang mit Aufgaben und ToDo-Listen erleichtern. Für die Projektarbeit reicht eine abgespeckte Variante aus.

Aufgaben-Notizen vs. Aufgabenlisten

Sie können eine Liste aller anstehenden Aufgaben in einer Evernote-Notiz erstellen. Weiterführende Informationen und Referenzmaterial zu einer Aufgabe müssten Sie bei diesem Vorgehen jedoch jeweils in eigenen Notizen speichern und auf diese Notizen verlinken. In der Praxis hat sich gezeigt, dass diese Vorgehensweise nicht zielführend ist: Erledigte Aufgaben müssten aus der Aufgabenliste gelöscht oder manuell in den Archiv-Bereich der Aufgabenlisten-Notiz bzw. in eine andere Archiv-Notiz verschoben werden. Auch die Zuordnung von Prioritäten, anderen Schlagwörtern und Erinnerungen zu einzelnen Aufgaben sind kaum umsetzbar.

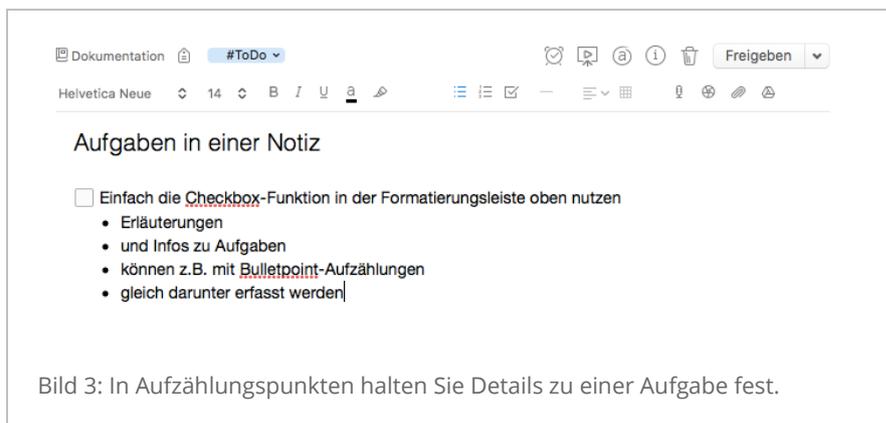


Bild 3: In Aufzählungspunkten halten Sie Details zu einer Aufgabe fest.

Daher ist es zielführender, wenn Sie Aufgaben direkt in die jeweilige Notiz zu einem Thema eintragen, am besten mit der im Praxisbeispiel 1 beschriebenen Checkbox-Funktion und ganz oben in der Notiz.

! Wenn Sie in einer Notiz mehrere Aufgaben erfassen, die jeweils näheren Details und Beschreibungen bedürfen, können Sie diese direkt unter der Aufgabenbezeichnung, z.B. mit einer Bulletpoint-Aufzählung und in einer anderen Textfarbe, eintragen (Bild 3).

Sie können eine Aufgaben-Notiz wie oben erläutert direkt aus Ihren E-Mails generieren, indem Sie diese an Ihren Evernote-Account weiterleiten. So können Sie direkt in die Notiz eine oder mehrere Aufgaben oberhalb des E-Mail-Inhalts eintragen. Solche Aufgaben-Notizen legen Sie im jeweiligen Projektnotizbuch bzw. in einem Notizbuch innerhalb eines Projektnotizbuchstapels ab.

Liste aller offenen Aufgaben erstellen

Die Suchfunktion von Evernote erkennt alle Checkboxes in Notizen als Aufgaben. Sie können das nutzen, um nach noch nicht abgeschlossenen Aufgaben – also noch nicht mit einem Häkchen versehenen Checkbox-Einträgen – in allen Notizen zu suchen. Klicken Sie dazu in das Suchfeld links oben in der Symbolleiste und wählen Sie im Suchmenü ganz unten die Suchoption *Enthält* und dann im Auswahlfeld daneben den Eintrag *Nicht abgeschlossene Aufgaben* aus.

Sie erhalten eine Auflistung aller Notizen, die noch nicht erledigte Aufgaben enthalten. Wenn Sie die Suchoption *Notizbuch* auswählen, können Sie den Suchbereich auf eines oder mehrere Notizbücher eingrenzen.

Diese Liste aller offenen Aufgaben können Sie speichern und im Schnellzugriffsbereich in der Navigationsleiste links oben ablegen.

Aufgabenlisten im Team nutzen

Auch im Team können Sie Aufgabenlisten in Evernote nutzen. Dazu gibt es drei Möglichkeiten.

Möglichkeit 1: Alle Aufgaben in einer Notiz

Die Nachteile einer sog. Aufgabenlisten-Notiz wurden weiter oben bereits beschrieben. Im Team bietet eine solche Aufgabenlisten-Notiz jedoch den Vorteil, dass alle Teammitglieder einen Überblick über die Aufgaben in einem Projekt haben. Zur besseren Übersichtlichkeit können Sie die einzelnen Aufgaben nach den Namen der zuständigen Projektmitarbeiter gruppieren. Erledigungsfristen müssen manuell in der Notiz zur jeweiligen Aufgabe eingetragen werden. Ein weiterer Vorteil dieser Möglichkeit liegt in der Freigabe: Es muss nur diese eine Notiz für alle betroffenen Projektmitarbeiter freigegeben werden. Wenn Referenzmaterial zu einzelnen Aufgaben aus anderen Notizen verlinkt wird, sollten Sie darauf achten, dass auch das Referenzmaterial für die Projektmitarbeiter freigegeben ist, die diese Aufgabe bearbeiten sollen.

Möglichkeit 2: Einzelne Notizen mit Aufgaben

Wenn Sie Aufgaben im Projektteam in einzelnen Notizen speichern, ist es möglich, die Erinnerungsfunktion zu nutzen sowie Aufgaben mit Schlagwörtern zu versehen und damit die Planung im Team zu erleichtern. Der Nachteil dabei ist, dass jede Notiz mit Aufgaben für die jeweils zuständigen Projektmitarbeiter freigegeben werden muss, sofern nicht das ganze Notizbuch, in der sich die Aufgabennotiz befindet, bereits freigegeben wurde.

Möglichkeit 3: Aufgabennotizbuch

Wenn Sie ein Projekt mit mehreren Notizbüchern abgebildet haben, die Sie in einem Projektnotizbuchstapel bündeln, können Sie für die Aufgaben auch ein eigenes Notizbuch anlegen. In diesem sog. Aufgabennotizbuch speichern Sie alle Notizen, die Aufgaben enthalten – zumindest für den Zeitraum, in dem sich diese Aufgaben in Bearbeitung befinden. Wenn die Aufgaben erledigt sind, können Sie diese in das jeweilige Themennotizbuch verschieben. Der Vorteil dieses Aufgabennotizbuches liegt darin, dass Sie sofort ohne eine Suchanfrage Überblick über alle Aufgaben im Projekt haben – sofern auch alle Notizen mit Aufgaben korrekt im Aufgabennotizbuch abgelegt werden. Ein weiterer Vorteil ist die vereinfachte Freigabe, denn Sie müssen lediglich das Aufgabennotizbuch für Ihre Projektmitarbeiter freigeben, damit diese auch Zugriff zu den Aufgaben bekommen.

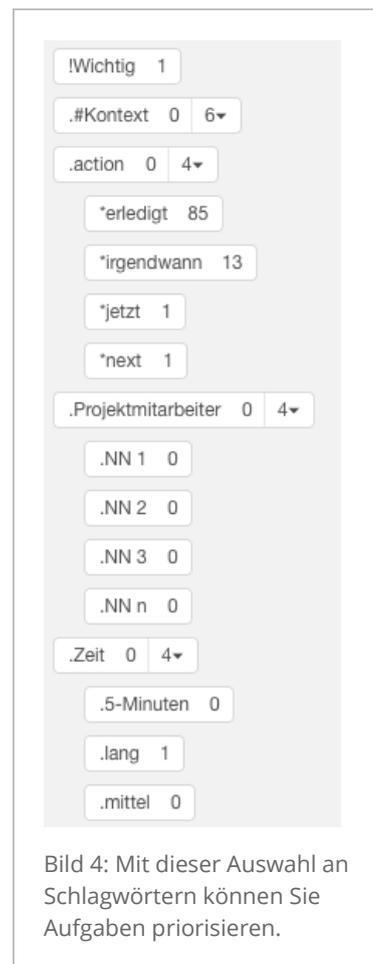


Bild 4: Mit dieser Auswahl an Schlagwörtern können Sie Aufgaben priorisieren.

Schlagwörter nutzen

Mit Schlagwörtern erhalten Aufgaben die richtige Struktur. Zum einen können so Prioritäten zu Aufgaben hinzugefügt werden (z.B. "!Wichtig"), zum anderen ermöglichen aktionsbezogene Schlagwörter eine bessere Planung von Aufgaben. Alle Aufgaben, die gleich zu erledigen sind, können z.B. mit dem aktionsbezogenen Schlagwort "jetzt" versehen werden.

Delegierte Aufgaben erhalten zusätzlich den Namen des betreffenden Projektmitarbeiters als Schlagwort. Dadurch ist es möglich, mit der Suchfunktion rasch alle an einen gewissen Projektmitarbeiter delegierten Aufgaben zu filtern.

Bild 4 zeigt beispielhaft eine Liste an Schlagwörtern für das Aufgabenmanagement mit Evernote. Über die Schlagwörter können Sie sich ebenfalls eine Liste aller gleich zu erledigenden Aufgaben erstellen. Nutzen Sie dazu die Suchfunktion und geben Sie das Schlagwort "*jetzt" ein. Wenn Sie nicht möchten, dass auch bereits erledigte Aufgaben oder archivierte Notizen im Suchergebnis aufscheinen, fügen Sie nach dem Schlagwort die Eingrenzungen "-tag:Erledigt" und "-tag:Archiv" hinzu (Bild 5). Diese Suchanfrage können Sie speichern und in der Navigationsleiste ganz links bei den Schnellzugriffen ablegen. So haben Sie dank automatischer Aktualisierung mit einem Klick stets Zugriff auf alle Notizen mit den dringendsten Aufgaben.

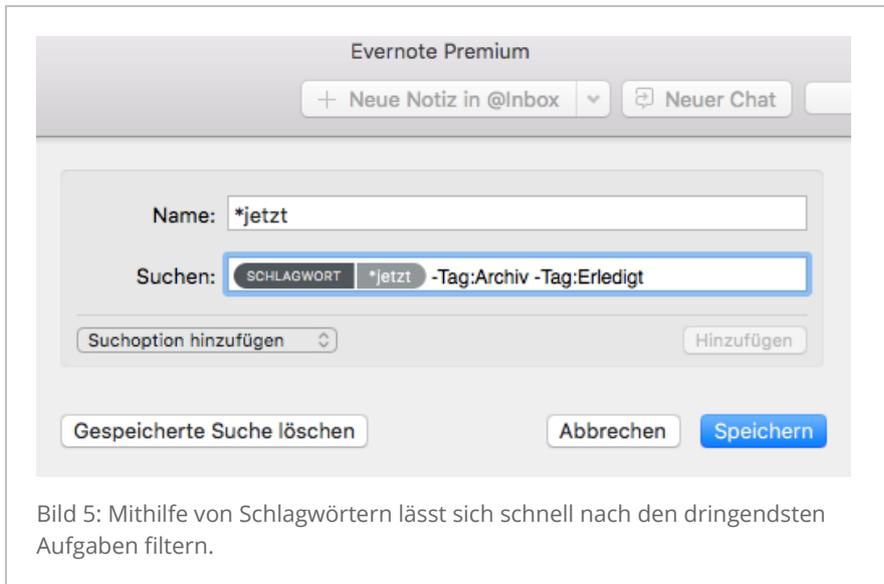


Bild 5: Mithilfe von Schlagwörtern lässt sich schnell nach den dringendsten Aufgaben filtern.

Erinnerungsfunktion aktivieren

Eine wertvolle Hilfe, weniger zu vergessen, sind Erinnerungen. Evernote hat eine Erinnerungsfunktion mit an Bord. Damit können Sie sich an einzelne Notizen zu einem beliebigen Zeitpunkt erinnern lassen.

Klicken Sie in der Notiz auf das kleine Wecker-Symbol oben rechts. Damit gelangen Sie in ein Pop-Up-Menü, in dem Sie ein Datum hinzufügen und die gewünschte Uhrzeit eingeben können (Bild 6).

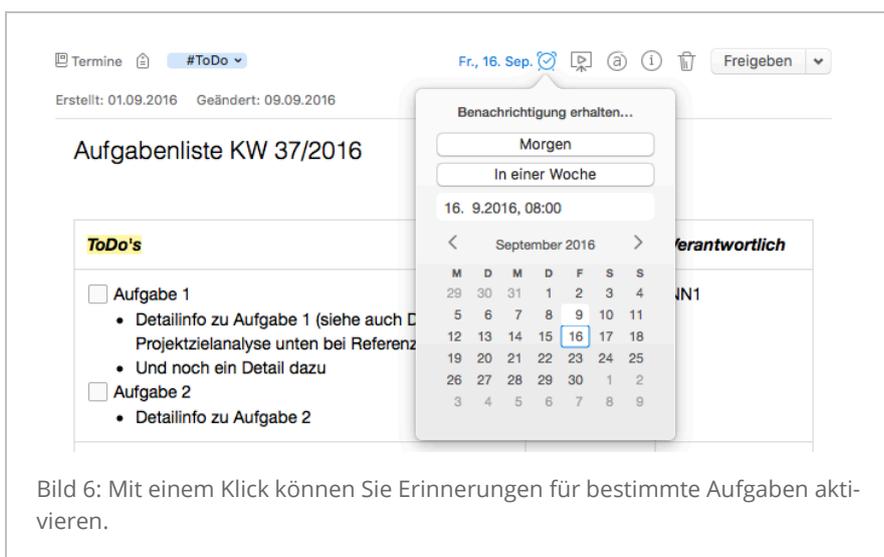
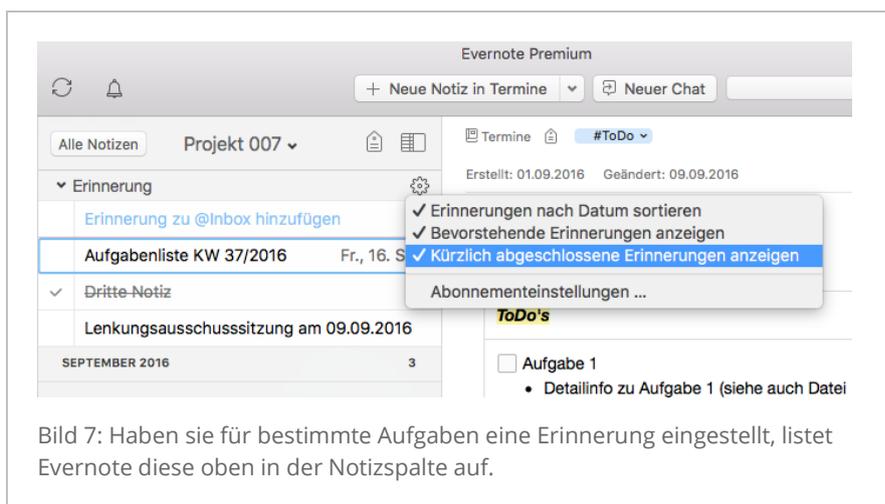


Bild 6: Mit einem Klick können Sie Erinnerungen für bestimmte Aufgaben aktivieren.

Zum eingestellten Zeitpunkt erhalten Sie von Evernote eine Benachrichtigung. Je nachdem, wie Sie die Benachrichtigungen in den Kontoeinstellungen unter *Erinnerung* definiert haben, erhalten Sie diese in der App selbst und auf Wunsch auch per E-Mail. Dabei fasst Evernote alle bevorstehenden Erinnerungen eines Tages aus allen Notizbüchern in einer E-Mail zusammen und schickt Ihnen diese in den frühen Morgenstunden direkt in Ihren Posteingang.

Zudem listet Evernote alle eingestellten Erinnerungen in der Notizen-Spalte ganz oben auf. Hinter dem kleinen Zahnrad rechts oben in diesem Abschnitt verbergen sich Einstellmöglichkeiten für diese Erinnerungsliste. Dort können Sie Erinnerungen nach dem eingestellten Datum sortieren, neben den aktuellen und überfälligen Erinnerungen auch bevorstehende sowie kürzlich erledigte Erinnerungen anzeigen lassen. Ebenso können Sie in dieser Liste Erinnerungen als erledigt markieren: Klicken Sie in die Spalte links vor der Erinnerung und setzen Sie so ein Erledigungshäkchen. Damit haben Sie bereits eine – wenn auch sehr reduzierte – Aufgabenliste über die Erinnerungsfunktion zusammengestellt (Bild 7).



Dank der Erinnerung von Evernote haben Sie eine Aufgabe erledigt. Es wäre praktisch, wenn Evernote nicht nur die Erinnerung an eine Notiz als erledigt markieren würde, sondern auch ein frei definierbares Schlagwort, wie z.B. "Erledigt" an diese Notiz anhängt. Damit würde diese Notiz in der weiter oben beschriebenen Suchanfrage nicht mehr erscheinen. Derzeit müssen Sie erledigte Aufgaben bzw. Notizen leider manuell mit einem Schlagwort als erledigt markieren.

Automatisierung mit TaskClone

Wenn Sie Aufgaben nicht in Evernote verwalten möchten, weil Sie dafür bereits eine andere Software einsetzen, können Sie mit Hilfe von zusätzlichen Apps Aufgaben aus Evernote automatisch an Ihre Aufgabenmanagement-Software übertragen lassen. Dienste wie **IFTTT** oder **Zapier** sind hierfür bedingt geeignet. Einen etwas besseren und granularer einstellbaren Ansatz bietet der Webdienst **TaskClone**. Mit dieser App können Sie Evernote direkt mit Ihrer Aufgabenmanagement-Software wie z.B. OmniFocus, Trello, Asana, Wunderlist oder ToDoist verknüpfen.

Wenn Sie TaskClone eingerichtet haben, überträgt der Webdienst alle Aufgaben aus einer Notiz, die mit einer Checkbox versehen sind, in den Eingangskorb oder einen beliebig einstellbaren anderen Ordner Ihrer Aufgabenmanagement-Software. Alles was Sie dafür tun müssen, ist die Aufgaben-Notiz in Ever-

note mit einem bestimmten Schlagwort zu versehen (z.B. #ToDo). TaskClone hängt an die einzelnen Aufgaben in Ihrer Aufgabenmanagement-Software auf Wunsch auch den Link zur Evernote-Notiz an.

Die via TaskClone aus Evernote übertragenen Aufgaben werden in der Aufgabenmanagement-Software auf Wunsch (das ist einstellbar) mit "|EV|" und in Evernote mit "|TC|" gekennzeichnet. Damit ist sofort ersichtlich, ob die Aufgaben korrekt übertragen wurden. Leider wird er Erledigungsstatus nicht zwischen den beiden Apps synchronisiert und Sie müssen – sofern gewünscht – die erledigten Aufgaben manuell in der Evernote-Notiz ebenfalls als erledigt markieren.

Praxisbeispiel 3: Dokumentenmanagement aufsetzen

Wie Sie Dateien verschiedenster Art an Notizen anhängen und Evernote im Team nutzen, wurde im ersten Teil dieser Artikelserie beschrieben. Wenn Sie beide Möglichkeiten kombinieren, können Sie ein einfaches Dokumentenmanagement-System erstellen. Natürlich können Sie mit Evernote keinen Dateiserver ersetzen, aber für den Austausch und das wechselseitige Bearbeiten von Dateien für den nächsten Projektstatusbericht oder die Projektdokumentation im kleineren Kreis bietet die Software durchaus einen ausreichenden Funktionsumfang.

Dokumente und Dateien bearbeiten

Wenn Sie eine Notiz erstellt und an diese Notiz eine oder mehrere Dateien angehängt haben, können Sie diese Dateien direkt aus Evernote heraus öffnen. Beispielsweise wird eine Word-Datei direkt in Microsoft Word geöffnet und Sie können sie dort bearbeiten. Die Datei muss nicht zuerst in ein Verzeichnis auf dem Rechner abgelegt und nach Abschluss der Bearbeitung wieder an die Notiz in Evernote angehängt werden. Sobald Sie mit der Arbeit an der Datei fertig sind, können Sie diese in gewohnter Weise speichern und Word wieder beenden. Die Änderungen sind direkt in der Datei gespeichert, die an der Notiz in Evernote angehängt ist.

Wenn die Notiz mit dem Dateianhang für andere Projektmitarbeiter freigegeben ist oder sich in einem freigegebenen Notizbuch befindet, können alle Projektmitarbeiter, die mit Schreibrechten ausgestattet sind, diese Datei auch bearbeiten. Ein zeitgleiches Bearbeiten von Dateien ist nicht möglich, da die jeweils lokal installierten Programme verwendet werden. Davon ausgenommen sind Dateien, die Sie mit Google Docs, Google Tabellen oder Google Präsentationen erstellt und an eine Notiz in Evernote angehängt haben – diese können zeitgleich bearbeitet werden.

Für einen Projektstatusbericht können Sie also alle dafür erforderlichen Unterlagen und Dateien inklusive der eigentlichen Berichts-Datei in einer Evernote-Notiz zusammenfassen. Die Notiz trägt dann den Titel des Berichts, z.B. "Projektstatusbericht Q3/2016". In der Notiz können die zu erledigenden Aufgaben, wie Fortschrittsbericht erstellen, Kostenprognose aktualisieren, etc. definiert und delegiert werden. Wenn Sie die Notiz auch für Ihre Projektmitarbeiter freigegeben haben, können diese die darin zugeteilten Aufgaben abarbeiten und die in der Notiz enthaltenen Dateien dafür benutzen.

Frühere Versionen von Notizen aufrufen

Evernote verfügt in der Premium-Version über eine integrierte Versionshistorie. Sie erreichen diese, indem Sie in einer Notiz auf das Info-*i* rechts oben klicken und in dem erscheinenden Fenster ganz unten *Verlauf anzeigen* auswählen. Sie gelangen in ein Fenster, in dem Sie die gesamte Notiz-Historie einsehen können. Evernote legt mehrmals am Tag eine Kopie von den Notizen an, die sich seit der letzten Überprüfung geändert haben. Durch Klicken auf eine Notiz haben Sie Zugriff auf frühere Inhalte dieser Notiz. Auch eine Exportfunktion für frühere Notiz-Versionen steht zur Verfügung. Damit können Sie die gewünschte Version einer Notiz herunterladen und nach dem Download in die Evernote-App importieren. Verwenden Sie hierzu die Importfunktion. Sie befindet sich im Menü *Datei* unter der Option *Importieren*.

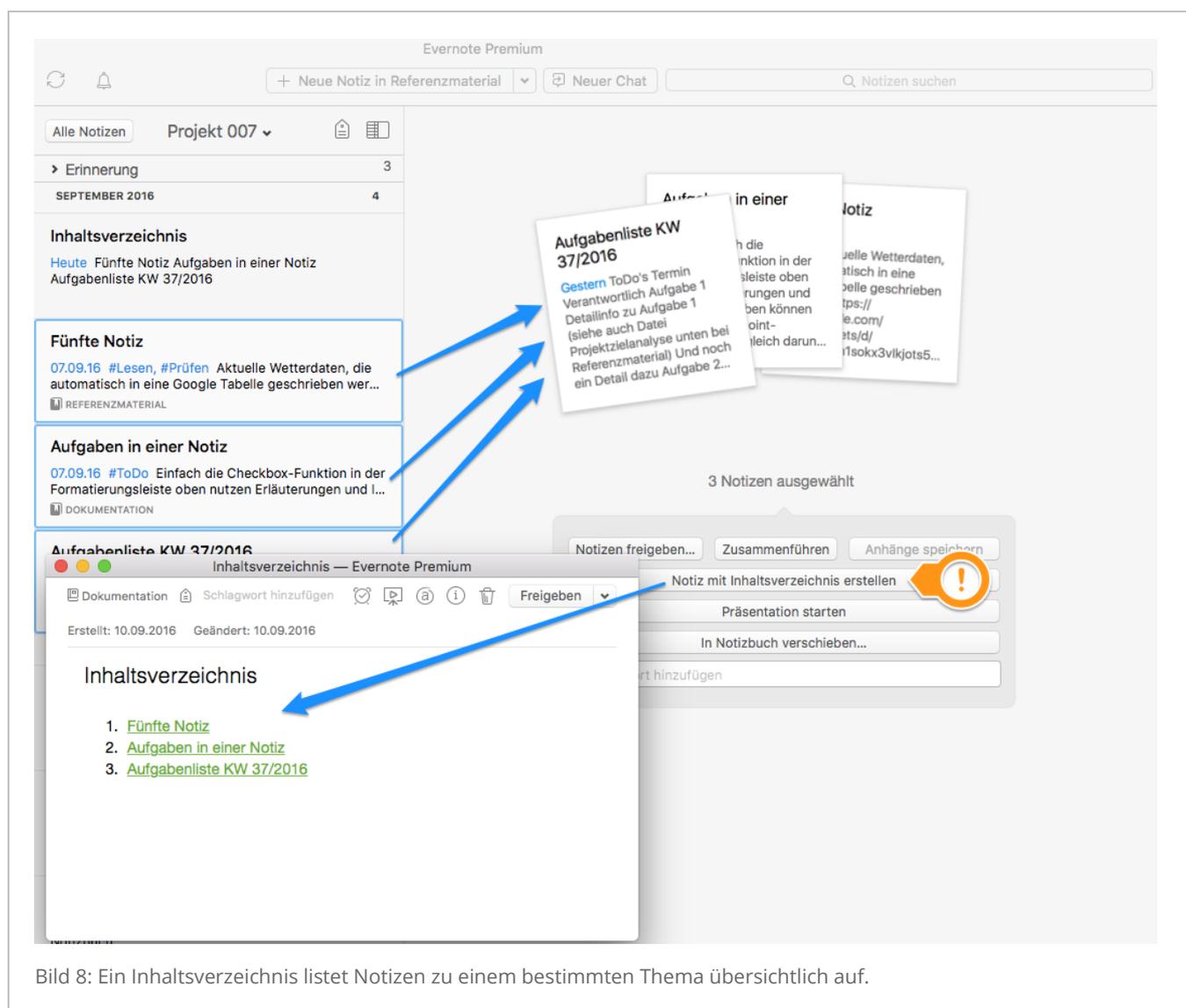


Bild 8: Ein Inhaltsverzeichnis listet Notizen zu einem bestimmten Thema übersichtlich auf.

Inhaltsverzeichnis für umfangreiche Datensammlungen anlegen

Haben Sie in Evernote eine umfangreiche Datensammlung zu einem bestimmten Thema, z.B. eine Projektdokumentation, angelegt, können Sie für eine bessere Übersichtlichkeit ein Inhaltsverzeichnis aller Notizen erstellen, das Informationen und Dateien der Projektdokumentation enthält.

Wählen Sie dazu alle Notizen, die in das Inhaltsverzeichnis aufgenommen werden sollen, aus und klicken rechts daneben auf die Schaltfläche *Notiz mit Inhaltsverzeichnis erstellen*. Evernote legt eine ebensolche Notiz an, in der alle vorher ausgewählten Notizen gemäß der Reihenfolge in der Notiz-Liste aufgelistet und nummeriert sind. Jeder Eintrag in diesem Inhaltsverzeichnis besteht aus dem jeweiligen Titel der Notiz und einem Link zu dieser (Bild 8).

Einziger Wermutstropfen: Später hinzugefügte Notizen werden nicht automatisch in das Inhaltsverzeichnis aufgenommen. Sie müssen diese manuell hinzufügen oder ein neues Inhaltsverzeichnis erstellen.

! Möchten Sie, dass das Inhaltsverzeichnis in einem Notizbuch immer ganz oben als erste Notiz in der Liste steht, fügen Sie als erstes Zeichen im Notiztitel eine "0" ein und wählen in der Notizenliste oben rechts nach Klick auf die Schaltfläche *Optionen anzeigen* die Sortierreihenfolge nach *Titel* aus (Bild 9). Das betrifft allerdings alle Notizbücher, denn Evernote kann die Sortierreihenfolge leider nicht für jedes Notizbuch individuell definieren. Alternativ können Sie der Inhaltsverzeichnis-Notiz auch ein "gefälschtes" Erstelldatum in der fernen Zukunft geben, also z.B. im Jahr 2025. Damit reiht Evernote diese Notiz immer ganz oben in der Notizenliste ein, sofern Sie diese nach Erstelldatum aufsteigend sortiert haben.

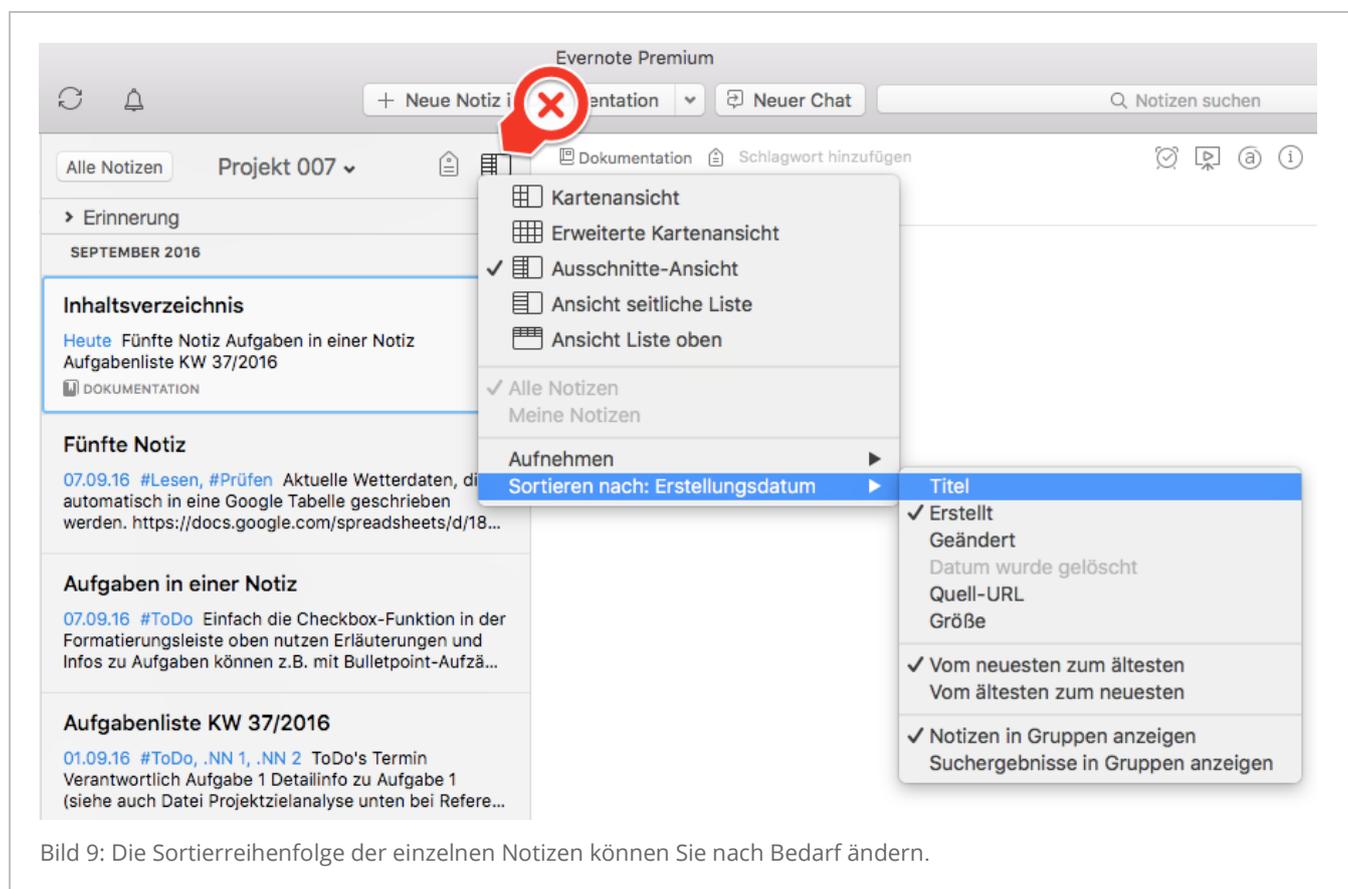


Bild 9: Die Sortierreihenfolge der einzelnen Notizen können Sie nach Bedarf ändern.

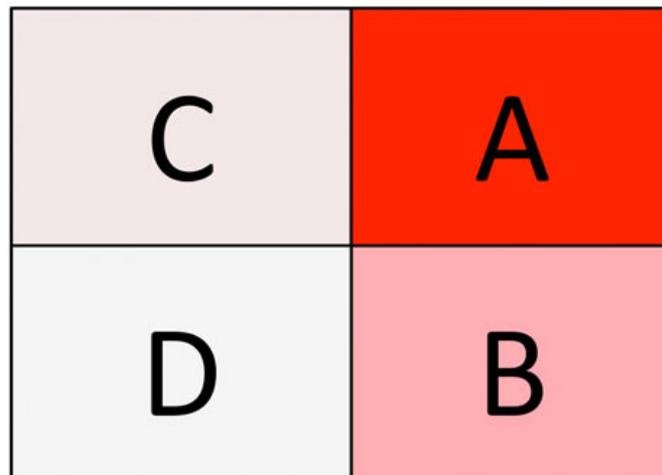
Fazit

Im zweiten Teil dieser Artikelserie haben Sie anhand von konkreten Praxisbeispielen aus dem Projektalltag weitere wertvolle Funktionen von Evernote kennen gelernt. Natürlich ist der Funktionsumfang der Software noch um einiges größer. Diese Artikelserie fokussiert sich jedoch auf die wesentlichen Funktionen der Desktop-App, die für das Projektmanagement primär relevant sind. Evernote unterstützt Projektleiter grundsätzlich in jeder Projektphase. Insbesondere bei der Sammlung von Informationen, z.B. für die Projektdokumentation oder dem Reporting, sowie in der Zusammenarbeit im Projektteam können Sie die in dieser Artikelserie beschriebenen Funktionen sinnvoll einsetzen.

Die Evernote-Community ist eine sehr rege und aktive Gemeinschaft. Dort finden sich immer wieder interessante Einsatzmöglichkeiten für Evernote. Sie finden einen guten Einstieg in diese Community auf den folgenden Internetseiten von Evernote:

- Evernote-Community, <https://evernote.com/intl/de/community/>
- Evernote Blog, <https://blog.evernote.com/de/>
- Hilfe und Schulungen, <https://help.evernote.com/hc/de>
- Englischsprachige Evernote-Foren, <https://discussion.evernote.com/>

Eisenhower-Matrix



Die Eisenhower-Matrix unterstützt eine möglichst wirksame Arbeitsplanung, indem sie Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit priorisiert.

Einsatzmöglichkeiten

Die Eisenhower-Matrix dient dem individuellen Zeitmanagement und kann während der gesamten Projektlaufzeit eingesetzt werden. Sie eignet sich besonders für Situationen, in denen eine Vielzahl von Aufgaben priorisiert werden sollen.

Durch die Kategorisierung in Dringlichkeit und Wichtigkeit wird der Fokus auf die Aufgaben gelenkt, die langfristig bedeutsam sind, im Alltag jedoch oft aufgrund kurzfristiger Anforderungen des Tagesgeschehens vernachlässigt werden. Unwichtige Aufgaben werden im Modell an andere Personen delegiert oder sogar vollständig ignoriert.

Vorteile

- Die Methode benötigt kein Vorwissen und ist leicht erlernbar.
- Die Matrix kann ohne besondere Hilfsmittel erstellt werden.
- Die Methode liefert schnelle Ergebnisse.
- Sie bewirkt eine klare Differenzierung zwischen Bedeutung und Fälligkeitstermin einer Aufgabe.
- Die Methode hilft dabei, strategisch wichtige Themen nicht aus den Augen zu verlieren.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Bei sehr vielen Aufgaben wird die Matrix schnell unübersichtlich.
- Einzelne Aufgaben können aus individueller Sicht unter Umständen fälschlich anders bewertet werden als im Gesamtkontext eines Projekts.
- Die Wirksamkeit der Methode hängt von der Disziplin des Durchführenden ab.

Ergebnis

- Liste sofort zu erledigender Aufgaben
- Liste zu planender Aufgaben
- Liste zu delegierender Aufgaben
- Liste abzulehnender Aufgaben

Voraussetzungen

- Möglichkeit zur selbstverantwortlichen Arbeitsplanung
- Weisungsbefugnis zur Delegation von Aufgaben

Qualifizierung

Grundlegende Kenntnis der Methode

Benötigte Informationen

Liste mit Aufgaben, die priorisiert werden sollen

Benötigte Hilfsmittel

- Einfachste Variante: Zettel, Stift
- Tabellenkalkulations- oder Textverarbeitungssoftware
- Software oder App für Aufgabenplanung mit Priorisierungsmöglichkeit

Durchführung

- Schritt 1: Erstellen Sie die Eisenhower-Matrix!

- Schritt 2: Kategorisieren Sie die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit!
- Schritt 3: Vergeben Sie Prioritäten und leiten Sie Maßnahmen ab!

Schritt 1: Erstellen Sie die Eisenhower-Matrix!

Erstellen Sie eine Matrix mit vier Quadranten und beschriften Sie die Achsen wie in Bild 1 mit "Nicht dringend" / "Dringend" sowie "Unwichtig" / "Wichtig".

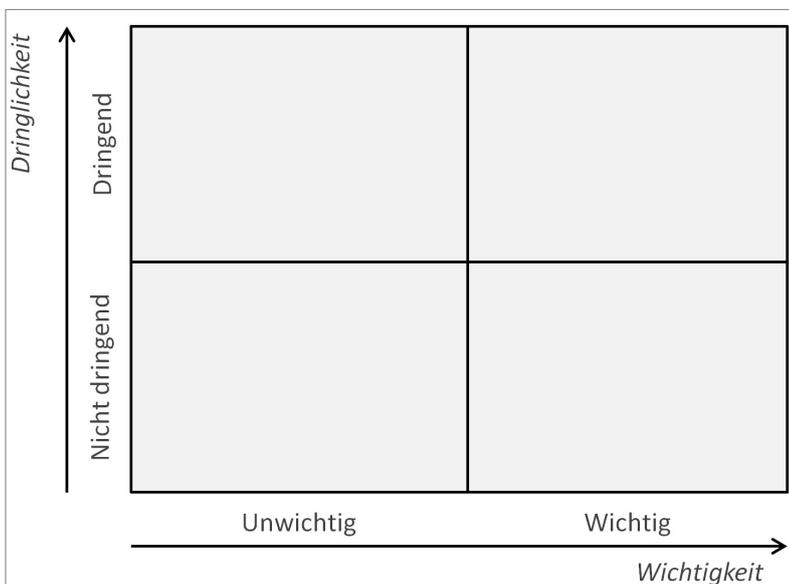


Bild 1: Die vier Quadranten der Eisenhower-Matrix.

Die Anordnung der Quadranten wird in der Literatur unterschiedlich vorgenommen, achten Sie deshalb bei Vergleichen mit anderen Vorlagen oder Beispielen sorgfältig darauf, wie die Skalen aufgetragen sind.

Schritt 2: Kategorisieren Sie die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit!

Gehen Sie nacheinander die Aufgaben auf Ihrer Liste durch und beantworten Sie jeweils die beiden Fragen:

1. Ist die Aufgabe wichtig?
2. Ist die Aufgabe dringend?

Ordnen Sie die Aufgaben entsprechend der Antworten in die Matrix ein. Die Charakteristiken in Tabelle 1 helfen Ihnen bei der Einordnung.

Dringende Aufgaben	Wichtige Aufgaben
verlangen sofortige Aufmerksamkeit	sind oft nicht übermäßig dringend
lösen kurzfristige Probleme und Anforderungen	tragen zur Erfüllung langfristiger Ziele und Werte bei
versetzen in einen reaktiven Modus	versetzen in einen aktiven Modus
sind oft geprägt von Zeitdruck, der zu übereilten Entscheidungen führen kann	sind oft geprägt von Offenheit gegenüber Neuem

Tabelle 1: Eigenschaften dringender und wichtiger Aufgaben

Bild 2 zeigt die Eisenhower-Matrix mit typischen Beispielen für die vier Quadranten:

Dringend	<ul style="list-style-type: none"> • Unterbrechungen • Manche Telefonate • Routine-Meetings • Formale Termine 	<ul style="list-style-type: none"> • Krisen • Akute Probleme • Deadlines mit Konventionalstrafen
	Nicht dringend	<ul style="list-style-type: none"> • Triviale Routineaufgaben • Viele E-Mails • Einige Telefonate • Zeitfresser • Aktivitäten zur Ablenkung
	Unwichtig	Wichtig

Bild 2: Beispiele für nach Dringlichkeit und Wichtigkeit priorisierte Aufgaben

Schritt 3: Vergeben Sie Prioritäten und leiten Sie Maßnahmen ab!

Durch die Einordnung in die Quadranten ergeben sich für die Aufgaben folgende vier Prioritäten (siehe Bild 3).

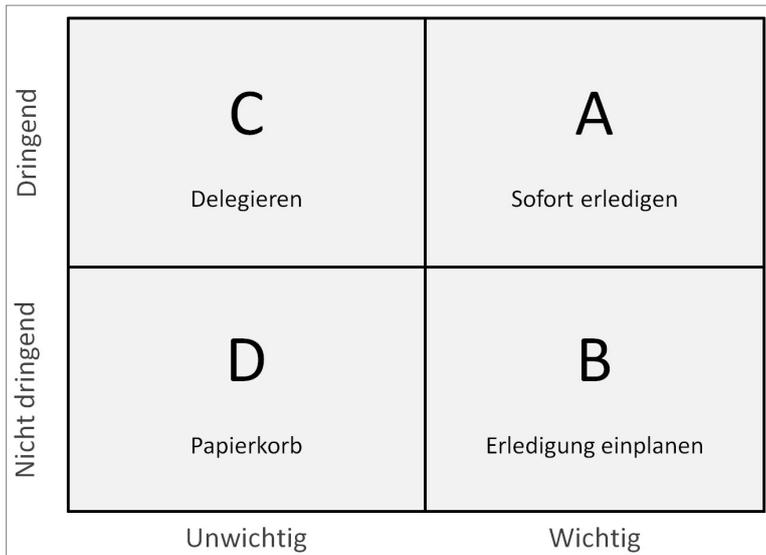


Bild 3: Priorisierung und Handlungsempfehlungen für die vier Quadranten der Eisenhower-Matrix

Priorität A: wichtig und dringend

Diese Aufgaben erfordern unverzügliches Handeln. Dadurch schränken sie die Handlungsfreiheit ein. Ziel der Arbeitsorganisation mit der Eisenhower-Matrix ist es deshalb, die Zahl dieser Aufgaben so stark wie möglich zu reduzieren, um größtmögliche Entscheidungsfreiheit bei der Arbeitsplanung zu erhalten.

Handlungsempfehlung: Erledigen Sie diese Aufgaben sofort und persönlich!

Priorität B: wichtig aber nicht dringend

Diese Aufgaben werden aufgrund der fehlenden Dringlichkeit häufig vernachlässigt. Aus ihnen entstehen mit der Zeit meist Aufgaben der Priorität A. Es ist deshalb wichtig, sie rechtzeitig anzugehen.

Handlungsempfehlung: Planen Sie die Erledigung der Aufgaben fest ein!

Priorität C: dringend, aber nicht wichtig

Diese Aufgaben müssen zwar schnell erledigt werden, sind jedoch unwichtig zur Erreichung der langfristigen Ziele.

Handlungsempfehlung: Entscheiden Sie, ob diese Aufgaben tatsächlich notwendig sind oder ob sie entfallen können. Delegieren Sie die erforderlichen Aufgaben nach Möglichkeit an Teammitglieder, um mehr Zeit für die höher priorisierten Aufgaben zu haben.

Priorität D: unwichtig und nicht dringend

Diese Aufgaben erscheinen oft wichtiger als sie tatsächlich sind und fressen einen Großteil der produktiven Zeit auf. Diese Aufgaben sollten nicht erledigt werden.

Handlungsempfehlung: Überprüfen Sie, warum Sie diese Aufgabe überhaupt angenommen haben und ob es einen Stakeholder gibt, für den diese Aufgabe wichtige Ergebnisse liefert. Wenn die Aufgabe unwichtig und nicht dringend bleibt, lautet die Empfehlung: Ab in den Papierkorb!

Ziel der Eisenhower-Matrix: Fokussierung auf strategische Aufgaben

Ein wesentliches Ziel der Eisenhower-Matrix ist die Konzentration auf die B-Aufgaben. Diese fallen im Alltag oft unter den Tisch, da sie immer wieder von kurzfristig anfallenden Aufgaben verdrängt werden. Langfristig führt dies zu einer Vernachlässigung strategisch bedeutsamer Aufgaben, weil lediglich auf akute Ereignisse reagiert wird.



Bild 4: Fokussierung mit Hilfe der Eisenhower-Matrix auf strategisch wichtige Aufgaben

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Brainstorming** – zur Sammlung von Aufgaben
- **Kanban Light** – zur Delegation von Aufgaben

Praxistipps

- Gehen Sie bei der Priorisierung pragmatisch vor und verbringen Sie nicht zu viel Zeit damit, die Aufgaben im "einzig richtigen Quadranten" einzuordnen.
- Die Handlungsempfehlungen sind nicht dogmatisch zu verstehen - sie sind eine wichtige Entscheidungshilfe bei der selbstkritischen Beurteilung der Aufgaben.

- Verwenden Sie die Eisenhower-Matrix als Instrument, um Ihre Zeitfresser zu identifizieren und den Blick auf das Wesentliche zu lenken.
- Überprüfen Sie regelmäßig, ob Sie die langfristig bedeutsamen B-Aufgaben wie geplant erledigt haben.
- Haben Sie den Mut, D-Aufgaben tatsächlich wegzulassen, obwohl sich dies ungewohnt anfühlt!

Herkunft

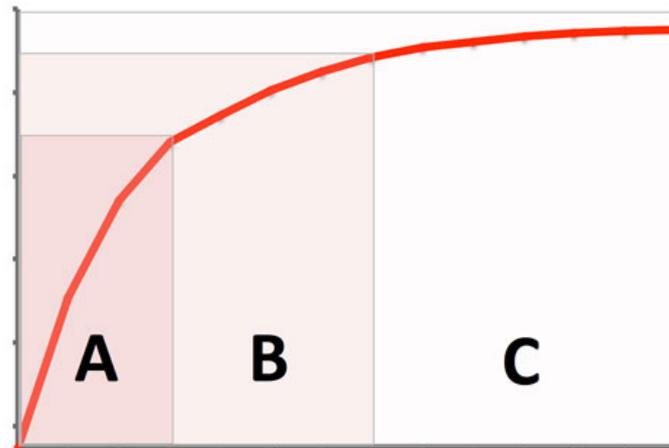
Die Erfindung der Eisenhower-Matrix wird dem ehemaligen General und US-Präsidenten Dwight D. Eisenhower zugeschrieben. Er wird mit folgendem Satz zitiert: "I have two kinds of problems, the urgent and the important. The urgent are not important, and the important are never urgent." (Quelle: <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=9991>) Ob und inwieweit der Namensgeber die Methode selbst eingesetzt hat, ist jedoch strittig.

Autorin

Andrea Windolph

Erstellt am: 31.01.2016

ABC-Analyse



Die ABC-Analyse ist eine Methode zur Entscheidungsfindung durch Einteilung in drei Klassen (wichtig, weniger wichtig, unwichtig). Sie basiert auf dem Pareto-Prinzip und hilft dabei, den Blick auf das Wesentliche zu lenken, um Schwerpunkte für das weitere Vorgehen zu setzen. Ziel der Analyse ist es häufig, die wichtigsten Leistungserbringer zu identifizieren, um sie mit geeigneten Maßnahmen steuern oder pflegen zu können. Gleichzeitig werden diejenigen Objekte identifiziert, die nur wenig zum Gesamterfolg beitragen, um unnötigen Aufwand zu reduzieren.

Einsatzmöglichkeiten

Die ABC-Analyse kann immer dann zum Einsatz kommen, wenn eine große Anzahl von Daten geordnet oder klassifiziert werden soll, um die bedeutsamsten Objekte zu identifizieren. Die ABC-Analyse stammt aus der Materialwirtschaft und kann auf beliebige Objekte angewendet werden, wenn Prioritäten gesetzt werden müssen, z.B. bei Produkten, Problemen, Risiken, Aufgaben oder Prozessen. Zur Priorisierung wird ein zuvor definiertes Kriterium genutzt, wie Umsatz oder Bestellmengen.

Die ABC-Analyse dient zur Vorbereitung von Entscheidungen und zur Planung operativer und strategischer Maßnahmen. Anwendungsbeispiele für die ABC-Analyse sind unter anderem:

- Identifikation der wirtschaftlichsten Produkte im Sortiment
- Identifikation der wichtigsten Kunden abhängig von ihrem Umsatz
- Identifikation der wichtigsten Lieferanten
- Klassifizierung von Projekten in einem Portfolio zur Vergabe von Finanzmitteln und Ressourcen
- Priorisierung der Aufgaben im Zeitmanagement, um den Projektfortschritt zu beschleunigen
- Bewertung von Mitarbeitern im Personalmanagement

Vorteile

- Die Priorisierung lenkt den Blick auf das Wesentliche.
- Die Komplexität großer Datenmengen wird durch die Einteilung in nur drei Klassen reduziert.
- Die Methode ist einfach anwendbar und benötigt keine besondere Einarbeitung.
- Die Ergebnisse können übersichtlich grafisch dargestellt werden.
- Die Methode ist flexibel und kann in vielfältigen Situationen eingesetzt werden.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Die Einteilung in nur drei Klassen kann für bestimmte Problemstellungen zu grob gewählt sein. Dieser Nachteil kann durch Definition eigener Klassen eliminiert werden.
- Die Klassenbildung geschieht willkürlich und muss nicht zwingend zur Situation passen.
- Die Einstufung hängt von nur einem Kriterium ab und vereinfacht damit die Fragestellung extrem.
- Die ABC-Analyse betrachtet keine zukünftigen Potenziale, sondern lediglich die Ist-Situation.

Ergebnis

- Bewertete Daten in A-, B- und C-Klassen
- Identifizierte Schwerpunkte für Rationalisierungen
- Einsparpotentiale, um unrentable Anstrengungen zu vermeiden
- Grafische Darstellung in Form einer Lorenz-Kurve

Voraussetzungen

- Die Daten müssen quantifizierbar sein.
- Bei großen Datenmengen müssen Infrastruktur und Fähigkeit zu ihrer Verarbeitung gegeben sein.

Qualifizierung

Die Methode erfordert keine besonderen Qualifikationen.

Benötigte Informationen

Datensätze gleichartiger Objekte, die nach einheitlichen Kriterien quantifiziert wurden

Benötigte Hilfsmittel

- Für wenige Daten und einfache Analysen genügen Zettel und Stift.
- Bei Datenmengen ab ca. 20 Objekten ist Software für Tabellenkalkulation zu empfehlen.
- Für große Datenmengen ist eine geeignete Datenbankanwendung sinnvoll.

Durchführung

- Schritt 1: Definieren Sie das Ordnungskriterium!
- Schritt 2: Ermitteln sie den prozentualen Anteil am Gesamtvolumen!
- Schritt 3: Sortieren Sie die Daten!
- Schritt 4: Kumulieren Sie die Werte!
- Schritt 5: Ordnen Sie die Daten in Klassen ein!
- Schritt 6: Stellen Sie das Ergebnis grafisch dar!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Die folgende Beschreibung erläutert die Durchführung einer ABC-Analyse anhand eines quantifizierbaren Kriteriums. Wird die Analyse für nicht-quantifizierbare Daten durchgeführt, z.B. zur Priorisierung von Aufgaben nach "wichtig / weniger wichtig / unwichtig", erfolgt die Einteilung oft intuitiv.

Schritt 1: Definieren Sie das Ordnungskriterium!

Die Einteilung der Objekte erfolgt anhand eines Kriteriums, das abhängig von der Situation festgelegt wird. Folgende typische Kriterien können zum Einsatz kommen:

- Kosten
- Umsätze
- Deckungsbeiträge
- Wartungsaufwände
- ROI
- Einkaufsvolumen
- Verkaufszahlen
- Herstellkosten
- Durchschnittlicher Bestandwert

Das folgende Beispiel beschreibt die ABC-Analyse eines Unternehmens, das Rucksäcke und Taschen herstellt. Die Analyse soll dabei helfen, die wichtigsten Kunden aus dem Einzelhandel zu identifizieren, um Bemühungen im Vertrieb gezielt steuern zu können. Als Ordnungskriterium wurde der Umsatz pro Kunde in einem Quartal definiert:

Kunde	Umsatz
Bags and More	46.781,00 €
Backpacker	12.890,00 €
Koffertraum	71.912,00 €
Palm Travel	2.349,00 €
Hiking 4U	578,00 €
Wandervögel on Tour	9.123,00 €
Gebirgsjäger	28.541,00 €
Mountain Enthusiasts	6.812,00 €
AMK	11.932,00 €
Zippies	1.821,00 €
Globefriends	835,00 €
Taschenwerk	4.819,00 €
Reisebörse	2.891,00 €
Summe	201.284,00 €

Tabelle 1: Umsätze pro Kunde.

Schritt 2: Ermitteln sie den prozentualen Anteil am Gesamtvolumen!

Berechnen Sie den prozentualen Anteil der einzelnen Einträge am Gesamtumsatz (siehe Tabelle 2, Spalte "Anteil in %").

Kunde	Umsatz	Anteil in %
Bags and More	46.781,00 €	23,24
Backpacker	12.890,00 €	6,40
Koffertraum	71.912,00 €	35,73
Palm Travel	2.349,00 €	1,17
Hiking 4U	578,00 €	0,29
Wandervögel on Tour	9.123,00 €	4,53
Gebirgsjäger	28.541,00 €	14,18
Mountain Enthusiasts	6.812,00 €	3,38
AMK	11.932,00 €	5,93
Zippies	1.821,00 €	0,90
Globefriends	835,00 €	0,41
Taschenwerk	4.819,00 €	2,39
Reisebörse	2.891,00 €	1,44
Summe	201.284,00 €	100

Tabelle 2: Berechnung des prozentualen Anteils.

Schritt 3: Sortieren Sie die Daten!

Sortieren Sie die Datensätze nach dem gewählten Kriterium in absteigender Reihenfolge.

Kunde	Umsatz	Anteil in %
Koffertraum	71.912,00 €	35,73
Bags and More	46.781,00 €	23,24
Gebirgsjäger	28.541,00 €	14,18
Backpacker	12.890,00 €	6,40
AMK	11.932,00 €	5,93
Wandervögel on Tour	9.123,00 €	4,53
Mountain Enthusiasts	6.812,00 €	3,38
Taschenwerk	4.819,00 €	2,39
Reisebörse	2.891,00 €	1,44
Palm Travel	2.349,00 €	1,17
Zippies	1.821,00 €	0,90
Globefriends	835,00 €	0,41
Hiking 4U	578,00 €	0,29
Summe	201.284,00 €	100

Tabelle 3: Absteigende Sortierung der Einträge.

Schritt 4: Kumulieren Sie die Werte!

Kumulieren Sie nun die prozentualen Werte, wie in Tabelle 4 dargestellt. Die kumulierten Werte berechnen sich in jeder Zelle der Spalte "Kumuliert" als Summe der unmittelbar darüber liegenden Zelle und der in derselben Zeile befindlichen Zelle der Spalte "Anteil in %" (vgl. Tabelle 4).

Kunde	Umsatz	Anteil in %	Kumuliert
Koffertraum	71.912,00 €	35,73	35,73
Bags and More	46.781,00 €	23,24	58,97
Gebirgsjäger	28.541,00 €	14,18	73,15
Backpacker	12.890,00 €	6,40	79,55
AMK	11.932,00 €	5,93	85,48
Wandervögel on Tour	9.123,00 €	4,53	90,01
Mountain Enthusiasts	6.812,00 €	3,38	93,40
Taschenwerk	4.819,00 €	2,39	95,79
Reisebörse	2.891,00 €	1,44	97,23
Palm Travel	2.349,00 €	1,17	98,39
Zippies	1.821,00 €	0,90	99,30
Globefriends	835,00 €	0,41	99,71
Hiking 4U	578,00 €	0,29	100,00
Summe	201.284,00 €	100	

Tabelle 4: Kumulierte prozentuale Werte.

Schritt 5: Ordnen Sie die Daten in Klassen ein!

Eine typische Einteilung erfolgt nach folgenden Klassen:

- A: 80%
- B: 15%
- C: 5%

Diese Aufteilung folgt der 80/20-Regel des Pareto-Prinzips, welches besagt, dass in vielen Situationen 20% der betrachteten Daten für 80% des Erfolgs (der Kosten, der Umsätze usw.) verantwortlich sind. Die genaue Aufteilung kann jedoch beliebig gewählt werden. Es steht Ihnen frei, eine Einstufung in mehr als drei Klassen vorzunehmen.

Im Beispiel wurde eine Aufteilung nach ca. 75/20/5 vorgenommen:

Kunde	Umsatz	Anteil in %	Kumuliert	
Koffertraum	71.912,00 €	35,73	35,73	A
Bags and More	46.781,00 €	23,24	58,97	
Gebirgsjäger	28.541,00 €	14,18	73,15	
Backpacker	12.890,00 €	6,40	79,55	B
AMK	11.932,00 €	5,93	85,48	
Wandervögel on Tour	9.123,00 €	4,53	90,01	
Mountain Enthusiasts	6.812,00 €	3,38	93,40	C
Taschenwerk	4.819,00 €	2,39	95,79	
Reisebörse	2.891,00 €	1,44	97,23	
Palm Travel	2.349,00 €	1,17	98,39	
Zippies	1.821,00 €	0,90	99,30	
Globefriends	835,00 €	0,41	99,71	
Hiking 4U	578,00 €	0,29	100,00	
Summe	201.284,00 €	100		

Tabelle 5: Einteilung der betrachteten Elemente in drei Klassen.

Schritt 6: Stellen Sie das Ergebnis grafisch dar!

Zur Veranschaulichung der Ergebnisse bietet sich die Darstellung in Diagrammform an. Bild 1 zeigt den Verlauf des kumulierten prozentualen Anteils vom höchsten bis zum niedrigsten Wert in Form einer sogenannten Lorenzkurve. Aus dem Verlauf der Kurve kann leicht abgelesen werden, welcher Anteil der Daten den größten Anteil aufweist. Dieser Schritt ist optional, unterstützt aber das intuitive Verständnis der ABC-Analyse.

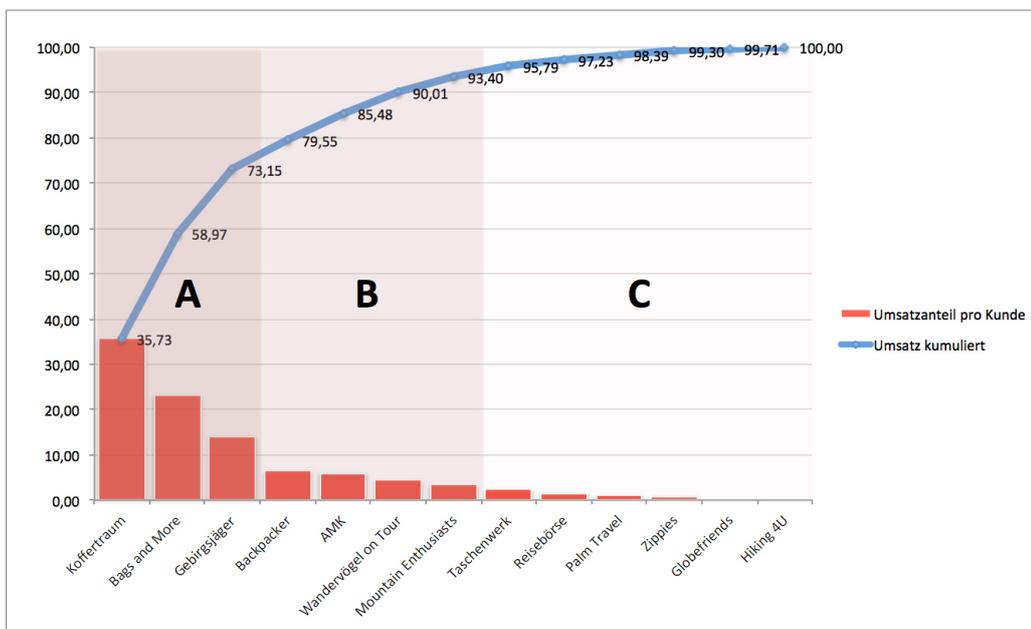


Bild 1: Grafische Darstellung der ABC-Analyse.

Ergänzende / ähnliche Methoden

Eisenhower-Matrix – Methode zur Priorisierung von Aufgaben im Zeitmanagement

Praxistipps

- Vergessen Sie nicht, nach der Analyse die Ergebnisse auszuwerten und Maßnahmen abzuleiten!
- Spielen Sie mit der Anzahl der Klassen: Es steht Ihnen frei, Ihre Daten nur in zwei oder auch in sechs Klassen zu unterteilen.
- Je größer die Datenmengen, desto wichtiger ist der Einsatz einer Tabellenkalkulation.
- Verwenden Sie einen weniger formellen Ansatz der Analyse zur Priorisierung ihrer Tagesaufgaben: Welche wenigen Aufgaben bringen Ihnen den größten Nutzen?
- Setzen Sie die ABC-Analyse immer dann ein, wenn Sie Wesentliches von Unwesentlichem trennen möchten!
- Die Analyse eignet sich auch gut zur Bewertung von Stakeholdern oder Risiken.

Varianten

ABC-/XYZ-Analyse

Die ABC-Analyse kann noch zur ABC/XYZ-Analyse erweitert werden, wenn neben der Priorisierung in A, B und C noch eine weitere Priorisierungskategorie (z.B. Umsatz, Häufigkeit oder Korrigierbarkeit) hinzugenommen wird. Man erhält dann eine 3x3-Matrix mit neun Feldern. Mit den Kategorien "Eintrittswahrscheinlichkeit" und "Folgekosten" wird dieses Vorgehen zum Beispiel in der Risikoanalyse verwendet.

Herkunft

Die ABC-Analyse wurde erstmals 1951 vom amerikanischen Manager H. Ford Dickie von General Electric beschrieben (Dickie, H. Ford: ABC Inventory Analysis Shoots for Dollars, not Pennies, in: Factory Management and Maintenance, July, 1951, Vol. 109, pp. 92–94). Er ließ seine neue Methode auf dem 80-20-Prinzip von Pareto basieren und kombinierte sie mit der grafischen Darstellung in Form einer Lorenz-Kurve.

Die Methode dient in ihrem Ursprung der Reduzierung von Lagerkosten im Bereich der Materialwirtschaft. Aufgrund der universellen Prinzipien kann sie in vielen unterschiedlichen Situationen eingesetzt werden.

Autorin

Andrea Windolph

Erstellt am: 18.12.2016

Kanban Light



Das hier beschriebene Kanban Light ist eine vereinfachte Variante von Kanban und dient als Nachverfolgungs- und Darstellungsmethode für definierte Aufgaben (bzw. Arbeitspakete) in Projekten mit Hilfe von Moderationskarten. Wie im originalen Kanban werden bei Kanban Light die Attribute der Aufgaben auf den Karten vermerkt. Der Aufgabenstatus wird durch die Position der Karte in einer der Rubriken des Kanban-Boards visualisiert. Das Kanban-Board – typischerweise eine Pinnwand – bildet den durch Rubriken unterteilten Hintergrund für alle Karten. Kanban Light benötigt mindestens die drei Spalten:

- "Offen": unbearbeitete Aufgaben
- "In Bearbeitung": Aufgaben, die durch verantwortliche Personen bearbeitet werden
- "Erledigt": Aufgaben, deren Bearbeitung abgeschlossen wurde

Einsatzmöglichkeiten

- Überwachung und Strukturierung von Aufgaben
- kurzfristige Steuerung des Fortschritts
- Umschichtung der Verantwortlichkeiten für einzelne Aufgaben
- Ad-hoc-Aufgabenplanung in terminkritischen Situationen
- Projektsteuerung
- Reporting bzw. Ad-hoc-Reporting

Vorteile

- hohe Transparenz der Aufgabenplanung für das Projektteam
- Verkürzung der Durchlaufzeit einzelner Aufgaben durch die Überwachung und Steuerung entsprechender Verantwortlichkeiten
- kurzfristige Lieferfähigkeit durch nachgewiesenen Abschluss abgegrenzter Teilaufgaben
- Die haptische Darstellung fördert die Identifikation der Teammitglieder mit der Aufgabenstellung stärker als die abstrakte Darstellung in traditionellen Planungsformaten (z.B. Balkenplan).
- planerische Übersicht über alle Aufgaben, geordnet nach Status
- Auch für Teammitglieder ohne PM-Kenntnisse ist die intuitive Visualisierung der Projektaktivitäten schnell erkennbar und leicht nachvollziehbar.
- fördert durch die Regeltermine den teaminternen Austausch

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Kanban Light verliert an Wirksamkeit, wenn die Methodik nicht genau eingehalten wird.
- Nicht dokumentierte Aufgaben gefährden die Stabilität der Methode.
- Die Methode erfordert von allen Beteiligten hohe Disziplin.
- nicht geeignet für Umgebungen mit hohem Dokumentationsanspruch

Ergebnis

Kanban Light hat die Abarbeitung einzelner Aufgaben zum Ziel. Die Ergebnisse im zeitlichen Verlauf des Projekts sind:

- zu Beginn: möglichst vollständiges Set an kleinteiligen und zeitlich begrenzbaren Teilaufgaben, deren Titel auf den Kanban-Karten notiert werden
- im Verlauf des Einsatzes: Visualisierung des aktuellen Bearbeitungszustands der Teilaufgaben, erkennbar an der Verteilung der Kanban-Karten in den entsprechenden Rubriken des Kanban-Boards
- Visualisierung des aktuellen Arbeitsvolumens und seiner Entwicklung durch Hinzufügen weiterer Karten (neue Ideen, Ergänzungen und weitere Unterteilungen in Teilaufgaben)

Am Ende der Methode liefert Kanban eine Übersicht aller abgearbeiteten Aufgaben. Diese eignen sich z.B. für Berichte oder Projektauswertungen.

Voraussetzungen

- Die Teilaufgaben müssen definiert und bereit für die Planung sein.
- Die Teilaufgaben sind entsprechend kompakt definiert.
- Eine durchgängige Definition der Abnahmekriterien für Teilaufgaben muss vorliegen.
- Die Durchlaufzeit einzelner Teilaufgaben ist gering.

Qualifizierung

Die Kanban-Regeln und Kerninhalte müssen den beteiligten Personen geläufig sein. Der Einsatz von Kanban Light in Arbeitsgruppen setzt entsprechende Moderationserfahrung voraus.

Benötigte Informationen

Neben dem Projektauftrag mit der generellen Zielsetzung des Vorhabens, sollte mindestens eine Übersicht der ersten Arbeitspakete vorhanden sein. Detaillierte Arbeitspakete werden erst bei der Erstellung und Bearbeitung des Kanban-Boards entwickelt. Eine entsprechende Hilfestellung können User Storys bieten. Eine User Story besteht aus einem oder mehreren Arbeitspaketen. Eine Kanban-Karte enthält eine definierte Teilaufgabe.

Weiter gilt es, die Aufteilung der verschiedenen Kanban-Rubriken auszuwählen. Neben den Kern-Rubriken ("Offen", "In Bearbeitung", "Erledigt"), können sich weitere Einteilungen als praktikabel erweisen. Mögliche weitere Rubriken sind z.B.:

- Zeiträume wie "Quartal", "Monat", "Woche", "Tag"
- thematische Rubriken wie "Ideen", "Pipeline", "Warten auf ...", "Review"

Die einzelnen Teilaufgaben können, müssen aber nicht vollständig vorhanden sein. Fehlende Karten werden während der Methode erstellt.

Benötigte Hilfsmittel

- Kanban-Board: Pinnwand, Whiteboard oder eine Wandfläche, frei von anderen Gegenständen
- Haftnotizen/ Zettel/ Moderationskarten (ca. DIN A5 oder A6) und ggf. Pinn-Nadeln
- Dunkle Flipchart-Marker oder Whiteboard-Marker
- Weitere farbige Marker nach Bedarf zur Hervorhebung von Details (farbliche Abgrenzungen, Hervorheben von Namen ...) auf Kanban-Karten

Beim Einsatz digitaler Kanban-Lösungen:

- die entsprechende Software und Lizenzen
- bei an verschiedenen Orten arbeitenden Teams: ergänzende Collaboration-Software oder andere Möglichkeiten für virtuelle Konferenzen
- IT-Arbeitsplätze entsprechend der Anforderungen der verwendeten Software, für Teams mit Netzwerkzugang

Durchführung

- Schritt 1: Formulieren Sie das übergreifende Ziel!
- Schritt 2: Definieren Sie das Kanban-Board-Layout!
- Schritt 3: Wählen Sie einen geeigneten Aufstellungsort!
- Schritt 4: Skizzieren Sie die Kanban-Rubriken!
- Schritt 5: Legen Sie die Abnahmekriterien fest!
- Schritt 6: Beschriften Sie die ersten Kanban-Karten!
- Schritt 7: Organisieren Sie den Regeltermin!
- Schritt 8: Führen Sie den Kick-off durch!
- Schritt 9: Überprüfen und steuern Sie mit den Regelterminen!
- Schritt 10: Schließen Sie das Kanban-Board!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Kanban stammt aus der industriellen Produktion. Immer häufiger findet die Methode in der agilen Software-Entwicklung und in Mischformen aus agilen und traditionellen Vorgehensweisen Anwendung. Zur Unterscheidung vom ursprünglichen Kanban sprechen wir hier von "Kanban Light".

Schritt 1: Formulieren Sie das übergreifende Ziel!

Bevor Sie sich mit der Erstellung des Kanban-Boards befassen, gilt es, das übergreifende Ziel der Aufgaben klar zu erfassen. Projektauftrag, eigene Ziel-Formulierungen oder Problemstellungen helfen dabei, das Projektziel möglichst klar und eindeutig zu definieren. Klären Sie dazu offene Fragen und befassen Sie sich mit der zugrunde liegenden Motivation der Aufgabenstellung. Das Ziel leitet Sie und alle beteiligten Personen durch die Abarbeitung der Aufgaben mittels Kanban. Eine falsche oder unklare Zielausrichtung erschwert Ihnen einen reibungslosen Start.

Schritt 2: Definieren Sie das Kanban-Board-Layout!

Bestimmen Sie die Rubriken, die Sie auf dem Kanban-Board benötigen (Board-Layout). Bedenken Sie bei der Wahl der unterschiedlichen Kanban-Rubriken den Kontext Ihrer Tätigkeit.

- Genügt das Standard-Layout ("Offen", "In Bearbeitung", "Erledigt")?
- Ist es z.B. notwendig, wöchentliche Status-Reports abzuliefern?
- Sind die notwendigen Rubriken klar voneinander abgrenzbar?
- Ist der Personenkreis klar benannt, der aktiv die Aufgaben abarbeitet?

Entsprechende Vorschläge zur Ergänzung finden Sie im Abschnitt "Varianten".

Schritt 3: Wählen Sie einen geeigneten Aufstellungsort!

Bedenken Sie, dass Sie Ihr Kanban-Board ggf. zu einem Besprechungsraum transportieren müssen. Da das Board über einen längeren Zeitraum verwendet wird, müssen Sie bei einer geteilten Benutzung des Raums entsprechende Zeiten für den Auf- und Abbau des Boards berücksichtigen. Suchen Sie daher als Aufstellungsort für das Kanban-Board entweder ein Projektbüro, in dem das Board für die Projektdauer stehen kann, oder verwenden Sie leicht transportierbare Pinnwände.

Schritt 4: Skizzieren Sie die Kanban-Rubriken!

Skizzieren Sie Ihr Kanban-Board-Layout auf die ausgewählte Oberfläche (siehe Abschnitt "Materialien"). Achten Sie dabei auf eine gleichmäßige Verteilung Ihrer Rubriken auf der Fläche. Ist der Platz begrenzt, so geben Sie den Rubriken "Offen" und "In Bearbeitung" im Verhältnis zur Rubrik "Erledigt" mehr Platz. Verwenden Sie eine digitale Kanban-Variante, übertragen Sie Ihre Layout-Vorstellungen für das Kanban-Board über die entsprechenden Eingabemasken auf die Möglichkeiten der verwendeten Software.

Schritt 5: Legen Sie die Abnahmekriterien fest!

Wie bzw. in welcher Form und Qualität die Teilaufgabe geliefert werden muss, wird mit Hilfe von Abnahme- oder Qualitätskriterien definiert (vergleiche "**Definition of Done**" in Scrum). Die Abnahmekriterien müssen schriftlich oder elektronisch dokumentiert und allen Teilnehmern zugänglich gemacht werden. Sie werden entweder übergreifend für alle Kanban-Karten definiert oder bei Bedarf pro Karte vereinbart. Achten Sie darauf, dass die Abnahmekriterien allen Teilnehmern bewusst sind. Sie erreichen das Bewusstsein durch eine Vorab-Diskussion zu allgemeinen Qualitätskriterien.

Spätestens in diesem Schritt wählen Sie die Dokumentationsformate und -schnittstellen aus (Protokoll-Format, Projekt-Tools, Tabellen usw.). Achten Sie hierbei auf Vorgaben Ihrer Organisation, inklusive der vorgegebenen Berichtswege.

Schritt 6: Beschriften Sie die ersten Kanban-Karten!

Haben Sie bereits erste Ideen zu den einzelnen Teilaufgaben, beschriften Sie in diesem Schritt die ersten Karten. Möchten Sie die Teilaufgabe im Team vergeben, lassen Sie den Platz für die verantwortliche Person frei. Übernehmen Sie einzelne Teilaufgaben selbst, können Sie Ihren Namen direkt auf der Karte notieren. Achten Sie hierbei darauf, sich nicht die "Rosinen" herauszupicken. Dies kann unter Umständen zu späteren Unmut in der gemeinsamen Besprechung sorgen.

Schritt 7: Organisieren Sie den Regeltermin!

In diesem Schritt erfolgt die Organisation des Regeltermins (Kanban-Review). Wählen Sie Tag und Tageszeit so, dass alle für das Vorhaben relevanten Personen Zeit haben. Der Regeltermin dient zur Abstimmung über:

- Status der Bearbeitung aller Teilaufgaben
- erkannte Probleme
- neue Teilaufgaben bzw. Unterteilungen bestehender Aufgaben

Erforderlich ist eine Abstimmung mindestens einmal pro Woche. In den ersten Wochen empfiehlt es sich, zwei Termine pro Woche durchzuführen. Gerade zu Beginn bzw. zur Einführung der Methode kommt es oft zu Fehleinschätzungen der Aufwände, zu Fehlinterpretationen des Projektziels oder zu schlichten Verständnisproblemen unter den Teammitgliedern.

Planen Sie pro Termin ca. 5-7 Minuten pro Teammitglied ein. Zusätzlich sind für die Einführung am ersten Termin ca. 30 Minuten für das Erklären der Methode erforderlich. Im weiteren Verlauf von Kanban Light schärft sich das Verständnis für die Methode im Team. Auch die Kommunikationshürden werden im Laufe niedriger. Dies ermöglicht spätere Kürzungen des Kanban-Reviews. Halten Sie aber immer weitere 5-7 Minuten für neue Teammitglieder oder Besuche durch Stakeholder in Reserve.

Durch die zeitliche Kompaktheit des Kanban-Reviews ist auch eine höhere Frequenz möglich. Aus diesem Grund wird Kanban Light oftmals in sog. "Morgen-Besprechungen" oder im "Daily Scrum" eingesetzt. Eine höhere Besprechungs-frequenz ermöglicht eine schnelle Erkennung von Schwachstellen und damit auch sofortige Interventions-Maßnahmen. Sie setzt aber entsprechend kleine Teilaufgaben bzw. Arbeitspakete voraus.

Ihre Einladung zum ersten Regeltermin sollte mindestens folgende Informationen enthalten:

- erforderliche Mitarbeiter/innen (aktive Teilnehmer/innen)

- organisatorische Daten: Raum (entfällt bei digitalen Lösungen), Uhrzeit, geplante Dauer, Länge der Terminserie
- Projektziel, ggf. mit Erläuterung und Verweis auf weitere Informationen
- Verweis zu einer Erklärung der Methode oder direkte Erklärung der Methode in Kurzform
- Verweis auf die in Schritt 5 entwickelten Abnahme- / Qualitätskriterien
- Bei digitalen Lösungen sind Informationen über die benötigte Software und zugehörige Lizenzen erforderlich. Stimmen Sie Ihre gewünschte Lösung vorab mit der IT-Organisation ab.

Wird der geplante Raum direkt vor und nach dem Termin von anderen Teams benötigt, planen Sie einen Puffer für Auf- und Abbau Ihres transportablen Kanban-Boards ein. Achten Sie darauf, dass der Termin möglichst immer zur gleichen Zeit am gleichen Ort stattfindet. Das verringert Irritationen und Verspätungen der ohnehin eng getakteten Durchführung.

Falls Sie digitale Kanban-Boards verwenden, geben Sie bitte die notwendigen Informationen zur digitalen Bearbeitung weiter.

Schritt 8: Führen Sie den Kick-off durch!

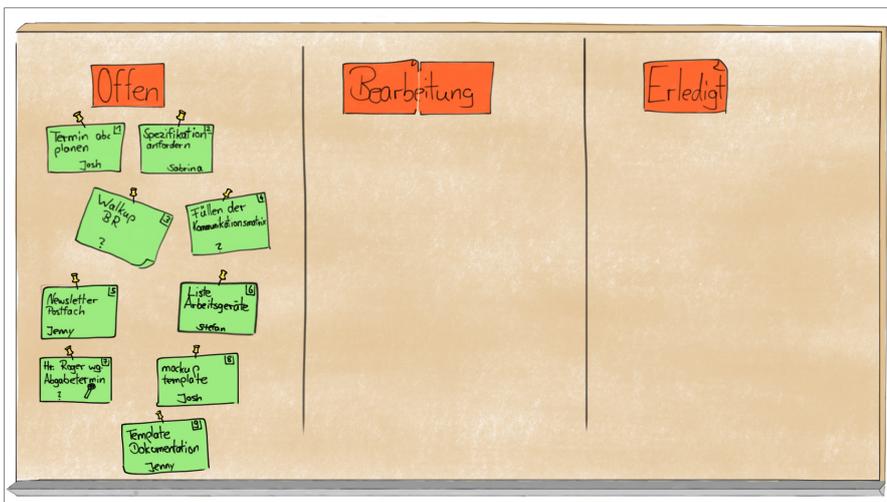


Bild 1: Kanban-Board nach dem Kick-off.

Zunächst bereiten Sie Ihren Besprechungsraum vor. Bauen Sie Ihr Kanban-Board auf. Pinnen Sie die vorab beschrifteten Karten noch nicht auf das Kanban-Board. Dieser Schritt folgt erst in der Besprechung mit dem Team.

Ist das Team vollständig vertreten, erklären Sie die Methode. Erläutern Sie den Ablauf, das Layout des Kanban-Boards mit den von Ihnen vorab ausgewählten Rubriken, das Layout der Kanban-Karten und die

Abnahme- / Qualitätskriterien zur Fertigstellung einer Teilaufgabe. Bitten Sie ausdrücklich um aktive Mitwirkung bei der Erstellung weiterer Karten und legen Sie leere Kanban-Karten sowie Stifte aus.

Positionieren der ersten Karten

Positionieren Sie nun Ihre Karten auf dem Kanban-Board. Setzen Sie zunächst die vorab beschrifteten Karten ein. Erläutern Sie jede Karte in wenigen Sätzen. Auch für Sie als Moderator gilt die vorgesehene Zeit von 5-7 Minuten!

Neue Aufgaben

Handelt es sich um neue Aufgaben, die noch keinen Bearbeitungsstatus aufweisen, positionieren Sie diese in die Rubrik "Offen". Die Benennung von Verantwortlichen ist in diesem Schritt noch nicht zwingend erforderlich. Achten Sie auf Feedback, Fragen oder Meldungen bzgl. der Zuständigkeit im Team. Gibt es Meldungen zur Übernahme der Verantwortung, vermerken Sie die Person aus dem Team auf der Karte.

In Arbeit befindliche Aufgaben

Handelt es sich um Aufgaben, die sich bereits in Bearbeitung befinden, sortieren Sie diese in der Rubrik "In Bearbeitung" ein. Spätestens hier muss eine verantwortliche Person vermerkt werden. Ist die verantwortliche Person nicht im Raum, bestimmen Sie gemeinsam mit dem Team eine für die Teilaufgabe verantwortliche Person, welche die Abarbeitung koordiniert.

Erledigte Aufgaben

Handelt es sich um bereits abgeschlossene Aufgaben, positionieren Sie diese in der Rubrik "Abgeschlossen". Dieser Zustand ist auch für neue Karten jederzeit möglich. Ein typischer Fall dieser Einordnung zu Beginn ist: Die Aufgabe ist relevant, wurde aber bereits von anderer Stelle in einem anderen Kontext abgearbeitet. Vermerken Sie dennoch gemeinsam mit Ihrem Team eine für diese Aufgabe verantwortliche Person aus Ihrem Team. Bitten Sie diese Person, eine Qualitätsprüfung der in dieser Aufgabe erstellten Ergebnisse gemäß den Abnahmekriterien durchzuführen. Ggf. ist hinsichtlich der für Ihr Projekt spezifischen Kriterien eine Nacharbeit erforderlich (z.B. Dokumentation, Anbindung einer technischen Schnittstelle usw.). Ist ein Abnahmekriterium nicht erfüllt, dokumentieren Sie die dazu erforderliche Tätigkeit auf einer neuen Karte und legen diese in der Rubrik "Offen" ab.

Sammeln weiterer Karten

Während dieses Schritts ist die aktive Teilnahme aller Teammitglieder zwingend erforderlich. Typischerweise werden bereits während der Ablage der ersten Karten neue Aufgaben durch das Team identifiziert.

Bitten Sie Ihr Team, weitere Karten zu ergänzen. Weitere Aufgaben können durch jedes Teammitglied während des Regeltermins jederzeit ergänzt und abgelegt werden. Geben Sie jedem Teammitglied die

Möglichkeit, die erkannte Aufgabe in wenigen Sätzen zu erklären. Achten Sie dabei darauf, dass die vorgesehene Zeit nicht überschritten wird.

Vollständigkeit ist kein zwingendes Fertigstellungskriterium des ersten Termins. Eine Planung weit in die Zukunft ist ebenfalls nicht nötig. Die regelmäßigen Termine geben ausreichend Möglichkeit, Ergänzungen und Detaillierungen vorzunehmen.

Achten Sie bereits beim ersten Termin auf eine vollständige Nachdokumentation der Teilaufgaben inklusive deren jeweiligen Status. Dies ist, sofern nicht delegierbar, Aufgabe der Moderation. Tragen Sie die Informationen in die notwendigen Dokumentationen ein (Protokoll, Projekt-Tool, Tabellen usw.).

Schritt 9: Überprüfen und steuern Sie mit den Regelterminen!

Wesentlicher Teil der folgenden Regeltermine ist die Überprüfung der Status dokumentierter Teilaufgaben. Statusänderungen einzelner Karten werden mit Hilfe des Kanban-Layouts visualisiert. Die Status-Wechsel erfolgen zwischen "Offen", "In Bearbeitung" und "Erledigt" durch Verschieben der einzelnen Karten. Führen Sie Status-Wechsel stets gemeinsam mit Ihrem Team durch. Somit sind alle direkt beteiligten Personen informiert.

Sind weitere Aktionen notwendig (z.B. durch aufgetretene Probleme oder zusätzlich identifizierte Teilaufgaben), so dokumentieren Sie diese über neue Karten, die in den jeweiligen Rubriken abgelegt werden. Dies dient zum einen der Dokumentation der erforderlichen Tätigkeiten und zum anderen der gemeinsamen Bestimmung der Lösungswege. Achten Sie darauf, dass eine klare Benennung der Tätigkeit und die Zuteilung einer verantwortlichen Person erfolgt.

Schritt 10: Schließen Sie das Kanban-Board!

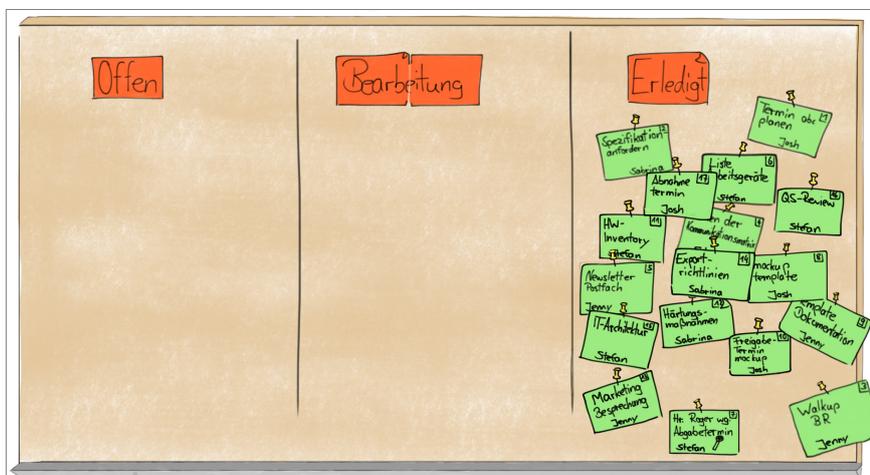


Bild 2: Kanban-Board zu Projektende.

Die Kanban-Methode wurde erfolgreich angewendet, wenn sich die Rubriken "Offen" und "In Bearbeitung" mit dem nahenden Projektende leeren. Ein zusätzliches Erfolgserlebnis ist der Abschluss mit dem Projektteam: Der gemeinsame Review der erbrachten Leistungen.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Netzplantechnik** (als übergeordnete Dokumentations- und Planungstechnik),
- **Planning Poker** (Zur relativen Aufwandschätzung der Arbeitspakete),
- **Team Estimation Game** (Zur relativen Aufwandsschätzung der Arbeitspakete)

Praxistipps

Prüfen Sie vorab, ob Kanban Light für Ihr Projekt geeignet ist!

- Können die kurzfristig anfallenden Aufgaben, für die Kanban Light eingesetzt werden soll, mit hoher Zuverlässigkeit vorausgesagt werden?
- Kann eine regelmäßige Überprüfung der Status gewährleistet werden?
- Kann die gestellte Aufgabe in messbare Teilaufgaben aufgeteilt werden?
- Erfordern Arbeitspakete Nacharbeiten, die weder in den Abnahmekriterien ("Definition of Done") enthalten noch auf Karten dokumentiert sind?

Variieren Sie die Kanban-Rubriken nach ersten Erfahrungen!

Durch eigene Ergänzungen, z.B. weitere Inhalte auf den einzelnen Karten oder weitere Rubriken, können Sie das Kanban-Board situationsgerecht anpassen.

Halten Sie den Kanban-Prozess streng ein!

Achten Sie auf die Einhaltung der regelmäßigen Kanban-Reviews. Dass das Kanban-Board den aktuellen Stand wiedergibt, ist bei dieser Methode essentiell wichtig.

Verwenden Sie das Kanban-Board zur Visualisierung des Projektstatus

Kanban kann, sofern das Projekt planmäßig verläuft, auch als Instrument für das Projektmarketing verwendet werden. Durch die Übersichtlichkeit der Lösung ist der Inhalt visuell schnell zu erfassen (z.B. im Vergleich zu einem Statusbericht) Bei exponierter Positionierung des Kanban-Boards erreichen Sie eine transparente Kommunikation zu Ihren Stakeholdern.

Varianten

Kanban Light mit zusätzlichen Rubriken

Eine häufig angewandte Variante ist die Einführung weiterer Rubriken in das Kanban-Board-Layout. Neben den Standard-Rubriken: "Offen", "In Bearbeitung" und "Erledigt" werden Rubriken z.B. für die laufende Woche oder den laufenden Monat eingefügt. Dies gibt der Abarbeitung einen zeitlichen Charakter und ermöglicht die genauere Feststellung vorgesehener Fertigstellungstermine. Die Rubriken in diesem Beispiel können lauten:

"Offen" - "Woche" - "Monat" - "in Bearbeitung" - "Erledigt"

Oft wird die Rubrik "In Bearbeitung" mit "Heute" oder mit die Dringlichkeit hervorhebenden Begriffen, wie z.B. "Brisant" bezeichnet, um die kurzfristig notwendige Aktion hervorzuheben.

Kanban Light mit Themenfeldern

Die Verwendung verschiedener Themenfelder dient der Planung von Ressourcen. Insbesondere, wenn mehrere Abteilungen beteiligt sind, lässt sich so verdeutlichen, auf welche Bereiche akut mehr oder weniger Aufmerksamkeit gerichtet werden sollte.

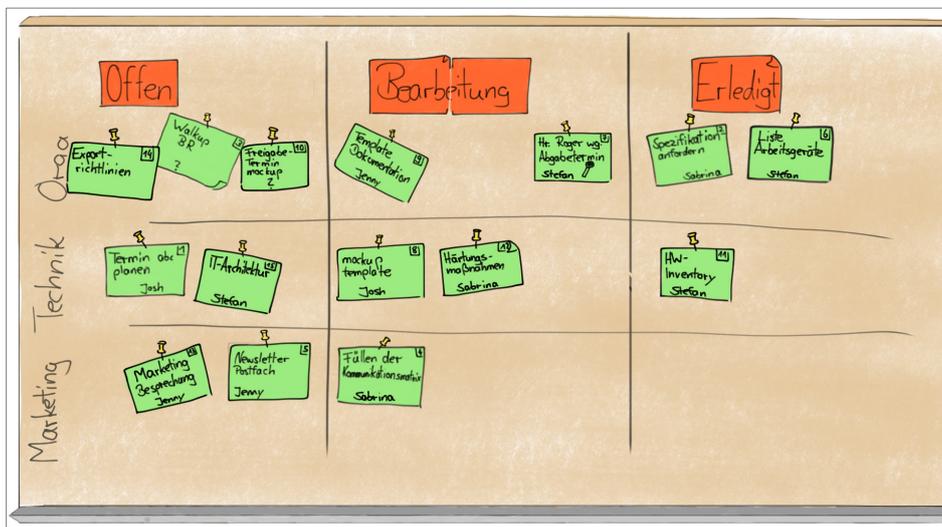


Bild 3: Kanban-Board mit ergänzenden Themenfeldern

Kanban Light mit Zeilen für einzelne Personen

Um eine Übersicht zur Auslastung einzelner Personen zu erhalten, bietet es sich an, Zeilen für die Teammitglieder auf dem Kanban-Board anzulegen. Dies ist praktikabel für kleinere Teams, bei größeren Teams wird das Kanban-Board dadurch schnell unübersichtlich.

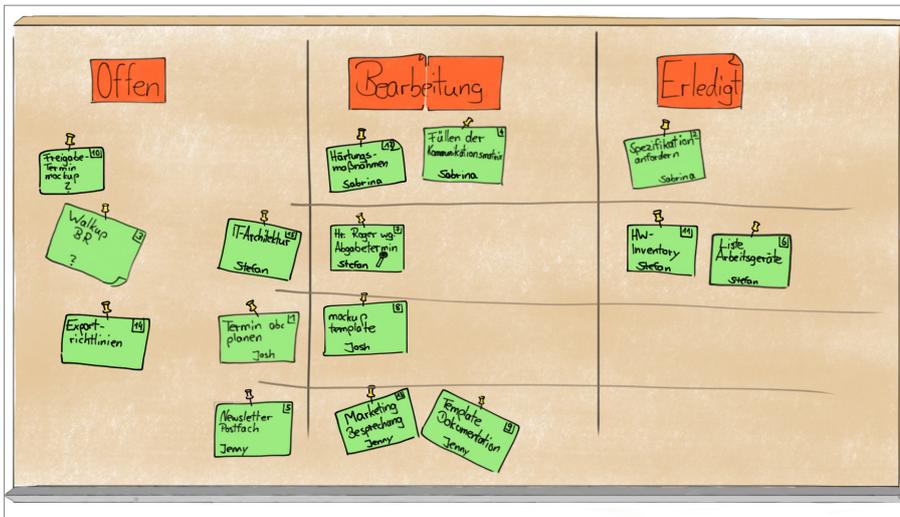


Bild 4: Kanban-Board mit Zeilen für die Teammitglieder

Herkunft

"Kanban" (jap.: Signalkarte) bezeichnet in seiner ursprünglichen Definition die Identifizierungskarte, die bei einzelnen Produktionsgütern materieller Art angebracht ist. Diese Karte enthält wesentliche Informationen des Gegenstands auf einen Blick, wie z.B.: Bezeichnung, Lieferant, Lagerort, Verbraucher, Artikelnummer und enthaltene Menge weiterer Einzelteile.

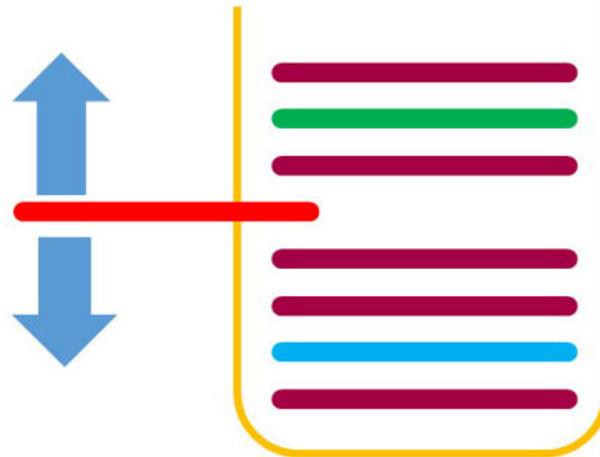
Der Japaner Taiichi Ohno entwickelte Kanban im Jahre 1947 für die Toyota Motor Corporation. Eine treffende Übersetzung zur Begründung der Methode lautet in etwa: "Es müsste doch möglich sein, den Materialfluss in der Produktion nach dem Supermarkt-Prinzip zu organisieren, das heißt, ein Verbraucher entnimmt aus dem Regal eine Ware bestimmter Spezifikation und Menge; die Lücke wird bemerkt und wieder aufgefüllt." (Hachtel, Günter; Holzbaur, Ulrich: Management für Ingenieure. Technisches Management für Ingenieure in Produktion und Logistik, Vieweg+Teubner Verlag, 2010, S. 117)

Autor

Daniel Reinold

Erstellt am: 15.10.2015

WSJF – Weighted Shortest Job First



WSJF (Weighted Shortest Job First) dient der Priorisierung von Aufgaben, insbesondere von Backlogs in agil gemanagten Projekten. WSJF berücksichtigt verschiedene Aspekte des geschäftlichen Nutzens einer Aufgabe und stellt dies in Relation zum Aufwand. So entsteht eine aus betriebswirtschaftlicher Sicht optimale Priorisierung der Aufgaben.

Einsatzmöglichkeiten

- Priorisierung von Backlog-Items (User Storys, Anforderungen, Aufgaben) eines agil gemanagten Projekts
- Priorisierung von Aufgabenlisten im geschäftlichen Kontext

Vorteile

- Betriebswirtschaftliche Optimierung von Backlogs hinsichtlich des Nutzen-Aufwand-Verhältnisses
- Neue Backlog-Items können schnell priorisiert und eingeordnet werden.
- Backlog-Priorisierungen erfolgen schneller und mit geringerem Aufwand, da es kaum Diskussionsbedarf gibt.

Grenzen, Risiken, Nachteile

Die Eingangsparameter beruhen auf subjektiven Schätzungen, sodass auch die Metriken einer Unsicherheit unterliegen.

Ergebnis

WSJF-Index, der die relative Priorisierung einer Aufgabe im Backlog definiert

Voraussetzungen

- Fertigstellungstermine müssen hinsichtlich ihrer Verbindlichkeit (z.B. Folgen einer Verzögerung) bewertet sein.
- Die Backlog-Items sind so definiert, dass sie unabhängig voneinander erledigt werden können.
- Verständnis über die zu bewertenden Backlog-Items muss vorhanden sein.

Qualifizierung

Die Methode selbst erfordert keine spezifischen Qualifikationen. Die Anwender sollten über fachliche Expertise im Projektgegenstand verfügen und in der Lage sein, die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen zu beurteilen.

Benötigte Informationen

- Liste mit definierten Aufgaben bzw. ein Backlog
- falls vorhanden: Business Case des Projekts bzw. der Aufgabenstellung
- falls vorhanden: Terminplan mit verbindlichen Fertigstellungsterminen
- falls vorhanden: Aufwandsschätzungen für die zu bewertenden Elemente

Wenn verschiedene Personenkreise Aufwandsschätzung und Priorisierung durchführen, sollte die Aufwandsschätzung bereits im Vorfeld erfolgen. Ansonsten wird sie als erster Schritt der Durchführung (s.u.) vorgenommen.

Benötigte Hilfsmittel

- Bei moderierter, analoger Gruppenarbeit: Pinnwand oder große Tischfläche, Karteikarten, Klebepunkte oder ähnliches
- Bei rechnergestütztem Vorgehen: Tabellenkalkulationsprogramm, evtl. Beamer

Durchführung

- Schritt 1: Schätzen Sie die Größe der Backlog-Items ab!
- Schritt 2: Werte der Backlog-Items schätzen
- Schritt 3: Berechnen Sie die WSJF-Indexwerte!
- Schritt 4: Planen und steuern Sie Ihren Arbeitsvorrat gemäß der WSJF-Priorisierung!

Vorbemerkungen:

- Da in einem Backlog unterschiedliche Elemente wie Anforderungen, User Storys, Aufgaben, etc. enthalten sein können, werden diese Elemente im Folgenden ganz allgemein "Backlog-Items" bezeichnet.
- Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird im Folgenden nur die grammatikalisch männliche Form (der Product Owner, Teilnehmer) verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

In agilen Vorgehensmodellen (z.B. Scrum) ist der Product Owner verantwortlich dafür, die Backlog-Items zu priorisieren. Allerdings definieren diese Vorgehensmodelle dafür keine eindeutige Metrik. In der Praxis priorisieren Product Owner deshalb die Backlog-Items nach ihrer subjektiven Einschätzung, wobei Themen wie Risiko, geschäftlicher Wert (Value) und geschätzter Aufwand mit einfließen. Dies verursacht insbesondere beim Einfügen neuer Items einen hohen Aufwand, da auch die bereits bewerteten Items noch einmal betrachtet werden müssen.

WSJF bietet hier eine Hilfestellung mit ökonomischem Fokus, indem es eine Kennzahl, den WSJF-Index, gemäß einem genau definierten Ermittlungsverfahren berechnet. Auf diese Weise liefert WSJF direkt die Position, an der das neue Item eingefügt werden muss.

Größe und Wert eines Backlog-Items

Die Priorität eines Backlog-Items ergibt sich aus zwei seiner Attribute: Größe und Wert.

Die **Größe** entspricht dem absolut oder relativ geschätzten Aufwand für die Erfüllung des Backlog-Items gemäß der für dieses Projekt gültigen Definition of Done. Die Größe kann in beliebigen Einheiten angegeben sein, typisch sind Story Points oder Arbeitsaufwand in Zeiteinheiten. Schritt 1 beschreibt die Ermittlung der Größe.

Wert bedeutet generell, Umsatz zu erhöhen oder Kosten zu reduzieren. Jeder Tag, der bis zur Umsetzung der geplanten Maßnahme vergeht, bedeutet also entgangenen Umsatz bzw. entgangene Kostenersparnis. Diese Kosten, die durch das Liegenlassen einer Aufgabe entstehen, werden als Verzögerungskosten (Cost of Delay, COD) bezeichnet. Verzögerungskosten werden zwar nur von wenigen Organisationen erhoben, können aber schnell die Kosten für die Abarbeitung um ein Vielfaches übersteigen. WSJF hilft, die

Aufgaben bzw. Backlog-Items unter Berücksichtigung von COD und deren Größe zu priorisieren. Schritt 2 beschreibt, wie der Wert einer Aufgabe in relativen Einheiten quantifiziert werden kann.

Der WSJF-Index

Mithilfe von Größe und Wert können die Backlog-Items nun in eine betriebswirtschaftlich optimierte Reihenfolge der Abarbeitung gebracht werden. Die Betrachtung zweier Extremfälle (gleicher Wert / gleiche Größe) liefert folgende Regeln:

- Haben zwei Aufgaben dieselbe Größe, aber einen unterschiedlichen Wert, sollte die wertvollere Aufgabe zuerst abgearbeitet werden
- Haben zwei Aufgaben denselben Wert, aber eine unterschiedliche Größe, sollte die kleinere Aufgabe zuerst abgearbeitet werden

Reinertsen (s.u. Herkunft) schlägt als Verallgemeinerung dieser Regeln vor, Wert und Größe zueinander ins Verhältnis zu setzen und somit eine Priorisierungsmetrik zu erhalten:

$$WSJF-Index = \frac{Wert}{Größe}$$

Gleichung 1: Definition des WSJF-Indexes

Schritte 3 und 4 erläutern, wie Sie die Priorisierung erstellen und mit ihr arbeiten.

Schritt 1: Schätzen Sie die Größe der Backlog-Items ab!

Für den Nenner des WSJF-Indexes benötigen Sie die Größe des Backlog-Items. Da der WSJF-Index dimensionslos berechnet wird, kann die Einheit für die Größe beliebig gewählt werden, solange sie für alle Backlog-Items identisch ist. Im agilen Projektmanagement wird die Größe meist in relativen Einheiten geschätzt, z.B. Story-Points. Genauso können Sie hier aber mit Aufwandsschätzungen in Zeiteinheiten (Arbeitsstunden, -tage usw.) arbeiten.

Wenn bereits eine Aufwandsschätzung für die Backlog-Items vorliegt, prüfen Sie diese auf Vollständigkeit und Konsistenz.

Andernfalls führen Sie eine Aufwandsschätzung für die Backlog-Items durch. Für den Einsatz von WSJF ist es nicht relevant, welches Schätzverfahren Sie benutzen. Wählen Sie deshalb ein dem vorgegebenen Projektmanagement-System entsprechendes Verfahren. Bei agilen Vorgehensweisen können Sie z.B. **Planning Poker** oder **Team Estimation Game** verwenden. Im traditionellen Projektmanagement können Sie z.B. die **PERT-Drei-Punkt-Schätzung** einsetzen.

Schritt 2: Werte der Backlog-Items schätzen

Da der WSJF-Index dimensionslos verwendet wird, kann auch der Wert in beliebigen Einheiten (Euro, Dollar, relative Schätzpunkte usw.) angegeben werden, solange dies für alle Items einheitlich geschieht. Allerdings ist der Wert einer Aufgabe selten konkret in monetären Einheiten bezifferbar. Falls dies bei Ihrem Projekt möglich ist, können Sie direkt diese Angaben verwenden, selbst wenn sie nur grob sind. Oft ist es jedoch schneller und einfacher wie bei agilen Größenschätzungen hier mit relativen Schätzpunkten zu arbeiten. Mögliche Vorgehensweisen sind unten beschrieben.

Reinertsen schlägt vor, den im Zähler stehenden Wert des Items in drei Wertbestandteile aufzuteilen: Geschäftswert, Wert der Zeitkritikalität und Risikowert. Tabelle 1 erläutert die Bedeutung dieser drei Werte.

Wert	Bedeutung	Beispiele
Geschäftswert	Steigerung von Umsatz oder Reduzierung von Kosten.	Marktwert einer Produktfunktionalität, Kosteneinsparungen durch Prozessverbesserungen oder Werkzeuge,
Wert der Zeitkritikalität	Einfluss einer bestimmten Deadline auf den Wert. Meist wird das Erledigen der Aufgabe nach dieser Deadline wertlos.	Deadlines in Verträgen, durch Gesetzesänderungen, bei termingebundenen Ereignissen wie z.B. Messen und Veranstaltungen
Risikowert	Risikantere Aufgaben sollten früher angegangen werden als weniger riskante.	Unklarheiten bzgl. Anforderungen, Markt und Technologien

Tabelle 1: Beschreibung der drei Wertbestandteile einer Aufgabe gemäß Reinertsen

Mit diesen Definitionen ergibt sich die Formel für den WSJF-Index nach Reinertsen wie folgt:

$$WSJF\text{-Index} = \frac{\text{Geschäftswert} + \text{Wert der Zeitkritikalität} + \text{Risikowert}}{\text{Größe der Aufgabe}}$$

Gleichung 2: WSJF-Index mit differenzierten Wertanteilen

Einzelwerte über Voting-Verfahren bestimmen

Zur Abstimmung des Werts zwischen mehreren Stakeholdern kann z.B. ein Pokerverfahren analog zum Planning Poker verwendet werden. Häufig anzutreffen sind Voting-Verfahren, z.B. mit Klebepunkten oder Spielgeld. Mit Voting-Verfahren wird in der Regel der Gesamtwert geschätzt und nicht die drei Unterkomponenten.

Für das Voting-Verfahren schreiben oder drucken Sie die Aufgaben auf Karten und verteilen Sie diese auf einem Tisch oder pinnen Sie sie an eine Moderationswand. Erklären Sie die Themen beim Auslegen der Karten, wenn sie den Beteiligten noch nicht bekannt sind. Jeder Teilnehmer bekommt dann dieselbe Anzahl an Klebepunkten (Faustformel: jeder bekommt halb so viele Klebepunkte ausgehändigt wie Karten zu bewerten sind). Die Teilnehmer können dann mit den Punkten Aufgaben "kaufen". Dabei

können sie ihre Punkte verteilen oder mehrere bzw. alle Punkte auf eine Karte kleben. Alternativ zu den Klebepunkten können auch Pokerchips oder Spielgeldmünzen eingesetzt werden. Bild 1 zeigt beispielhaft eine im Voting-Verfahren bewertete User Story.

User-Story Admin-Login	
Description Als Admin möchte ich eine Liste aktiver User bekommen um die Verwirrung bei einem System-Neustart abschätzen zu können	Value 8
	Size 5
Value Voting 	WSJF 1,60

Bild 1: Beispiel User-Story-Karte mit Klebepunkt-Voting des Werts

Einzelwerte über parametrische Verfahren bestimmen

Transparenter wird die Abschätzung, wenn Sie versuchen, die drei Einzelwerte über weitere Formeln oder Berechnungen herzuleiten. Die Formel geht davon aus, dass alle drei Aspekte des Werts gleich gewichtet sind, also dieselbe Skala haben. Dies ist jedoch kein unumstößlicher Grundsatz. Wenn es für Sie sinnvoll erscheint, die drei Aspekte unterschiedlich zu gewichten, können Sie auch mit verschiedenen Skalen experimentieren.

Beispiel: Die Schätzung und Verrechnung von Einzelwerten könnte nach folgenden Regeln erfolgen:

- Jeder Einzelwert wird auf einer Skala von 1 bis 10 bewertet.
- Der **Geschäftswert** ergibt sich als Summe des Werts für die Aufgabenkategorie (Skala von 1 bis 5) und der Schätzung des Werts innerhalb dieser Kategorie (Skala von 1 bis 5).
- Der **Wert der Zeitkritikalität** beträgt 10 dividiert durch die Zahl der Wochen bis zur Deadline (gerundet auf eine ganze Zahl), minimal jedoch 1.
- Der **Risikowert** wird geschätzt auf einer Skala von 1 bis 10. Die Skalenwerte können noch genauer erläutert sein, z.B.: "3 bedeutet: Anforderungen sind klar, die eingesetzte Technik ist bekannt, wurde aber noch nicht für diesen Zweck eingesetzt".

Wenn Sie mit solchen, detaillierten Rechnungen arbeiten möchten, sollten Sie einige Aufgaben aus bereits abgeschlossenen Projekten im Team zu bewerten und den WSJF-Index berechnen. Vergleichen Sie die Ergebnisse mit den vorhandenen Erfahrungswerten, um ggf. die zugrunde gelegten Skalen und Regeln anzupassen.

Schritt 3: Berechnen Sie die WSJF-Indexwerte!

Berechnen Sie nun den Quotienten aus Wert und Größe und sortieren Sie die Backlog-Items absteigend nach den so erhaltenen WSJF-Indexwerten. Legen Sie die Anzahl der Nachkommastellen des WSJF-Index so fest, dass Sie eine aussagekräftige Priorisierung erhalten. Diese initiale Liste müssen Sie bei Bedarf noch umsortieren, falls z.B. Abhängigkeiten zwischen den Backlog-Items bestehen. Die Ergebnisse können Sie in einer Liste zusammenfassen, oder auf Karteikarten vermerken. Bild 1 skizziert ein mit WSJF priorisiertes Backlog.

Aufgabe	Wert	Größe	WSJF
Task 4711: xyz machen	17	3	5,66
Task 4843: abc machen	3	1	3,00
Task 4112: jkl machen	11	13	0,85

Bild 2: Tabelle mit Aufgaben und berechneten WSJF-Werten

Wenn Sie das Backlog initial auf diese Weise erstellt haben, können neu hinzukommende Items einfach eingefügt werden. Bewerten Sie Wert und Größe mit denselben Ansätzen die sie bei den anderen Items verwendet haben und berechnen Sie den WSJF-Index. Damit ist sofort die Position klar, ohne dass Sie explizit Vergleiche mit vorhandenen Backlog-Items vornehmen müssen.

Schritt 4: Planen und steuern Sie Ihren Arbeitsvorrat gemäß der WSJF-Priorisierung!

Bei der Arbeit mit WSJF wird allen Beteiligten eines schnell klar: Es reicht nicht, dass Aufgaben nur alleine nach Ihrem Wert sortiert werden. Um in naher Zeit abgearbeitet zu werden, muss die Aufgabe zudem klein sein, d.h. mit geringem Aufwand schnell umsetzbar. Denn nur so ergibt sich ein hoher WSJF-Index, da der Nenner gegenüber dem Zähler kleiner wird. Das gilt unabhängig davon, ob Sie agil (z.B. mit einem Backlog) entwickeln oder ob Sie Ihre traditionell geführte Aufgabenliste in eine eindeutige Reihenfolge überführen möchten. Durch diese nun entstehende eindeutige Reihenfolge, sprechen wir hier auch von Backlog-Items.

Auf Ihre konkrete Arbeit bezogen haben Sie durch den WSJF-Index immer die ökonomisch relevanten Backlog-Items als nächstes für den kommenden Schritt bestimmt. WSJF fördert ein gezieltes Aufspalten von großen Backlog-Items in wertvolle und weniger wertvolle, kleinere Backlog-Items, sodass die wertvolleren als nächstes bearbeitet werden. Weniger wertvolle und größere Backlog-Items rutschen in der Priorität nach unten, so dass sie u.U. nie umgesetzt werden. Über die Zeitkritikalität steigt ihre Priorität

zwar im Lauf der Zeit, dennoch können u.U. andere Aufgaben immer noch einen besseren WSJF-Index haben. So hilft WSJF einen ökonomischen Fokus zu halten und Verschwendung zu vermeiden.

Mit zunehmender Laufzeit wird Zeitkritikalität und Risiko bei einzelnen Backlog-Items größer, sodass sie im Backlog weiter nach oben wandern. Dies verhindert, dass Backlog-Items immer verschoben werden und z.B. nur der Geschäftswert betrachtet wird. Damit das Backlog nicht immer weiter anwächst, können "Bodensatzaufgaben" über Altersanalysen identifiziert und entfernt werden (z.B. "alles was länger als 12 Monate im Backlog ist, wird gelöscht").

Unabhängig davon, ob Sie agil oder traditionell arbeiten, ob es sich um ein Projekt oder um Linientätigkeit handelt, ein eindeutig priorisiertes Backlog verschafft allen Beteiligten Vorteile. Es ist Basis für die im Projekt- oder Unternehmenssinn optimierte Arbeitsplanung und gewährleistet, dass mit den vorhandenen, begrenzten Ressourcen möglichst früh der höchste Nutzen erzielt wird.

Ergänzende / ähnliche Methoden

- **Team Estimation Game** – zur agilen Aufwandsschätzung
- **Planning Poker** – zur agilen Aufwandsschätzung
- **PERT Dreipunkt-Schätzung** – zur traditionellen Aufwandsschätzung
- **Sprint Planning** – zum Erstellen des Sprint Backlogs gemäß WSJF

Praxistipps

- Stecken Sie nicht zu viel Aufwand in die Schätzungen. Die Qualität von Schätzungen skaliert in der Regel nicht mit dem in sie gesteckten Aufwand, letztendlich ist jede Schätzung falsch. Oft ist es sinnvoller schnell (=preiswert) und grob zu schätzen.
- Zwei Aufgaben dürfen nicht dieselbe Priorität haben. Wenn der WSJF-Index für zwei Backlog-Items gleich groß ist, entscheiden Sie im direkten Vergleich, welches der beiden Items die höhere Priorität bekommt.

Herkunft

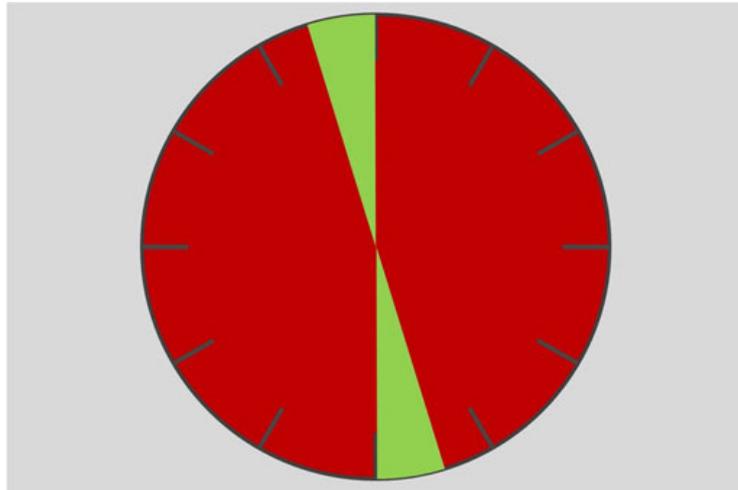
Die WSJF-Methode geht auf den Berater für Produktentwicklung Donald G. Reinertsen zurück. Er beschreibt sie im Buch Reinertsen, Donald G.: The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development, 2009, Celeritas Publishing. Reinertsen ist Gründer und Inhaber von Reinertsen & Associates, California, USA.

Autoren

Joachim Pfeffer und Sebastian Schneider

Erstellt am: 19.11.2017

Fokus und Pause



"Fokus und Pause" ist ein Werkzeug für das Zeit- und Selbstmanagement. Es erhöht die Arbeitsproduktivität durch Aufsplitten der Arbeitszeit in kurze Blöcke.

Einsatzmöglichkeiten

Die Arbeitsorganisation mit Zeitscheiben und kurzen Zwischenpausen kommt als Zeitmanagement-Methode überwiegend für Einzelpersonen zum Einsatz, ist allerdings ebenso für die Arbeit in Teams geeignet. Sie ist besonders dann hilfreich, wenn konzentriert an definierten Themen gearbeitet werden soll.

Besonders nützlich ist die Technik für Aufgaben, in denen definierte Arbeitsergebnisse abgeliefert werden sollen, z.B. bei Programmierern, Designern oder Autoren. Von den Konzepten der regelmäßigen Pausen und der konzentrierten Arbeit in festgelegten Zeitblöcken können auch Personen profitieren, die weniger klar definierte Arbeitsaufgaben haben.

Vorteile

- Steigerung der Produktivität
- Das Verhältnis von konzentrierter Arbeit zu erholsamen Pausen wird optimiert.
- Erhöhung der Konzentration auf eine definierte Aufgabe
- Begrenzung des Aufwands für zeitfressende Tätigkeiten
- Verbesserung der Aufwandsschätzung für eine Aufgabe

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Störungen lassen sich kaum vollständig vermeiden
- Aufgaben, die viel Interaktion mit anderen Personen erfordern, sind mit der Methode schwierig abzubilden.
- Die regelmäßigen Pausen können verhindern, in den "Flow"-Zustand zu kommen.
- Die starre Taktung in Arbeitseinheiten gleicher Zeitdauer kann dazu führen, dass kürzere Zeitlücken, z.B. vor festen Terminen, ungenutzt bleiben.

Ergebnis

- neu strukturierte und mit Aufwandsschätzungen versehene Aufgabenliste
- Arbeitsplan

Voraussetzungen

- Möglichkeit, Störungen während der Arbeitszeiten abzublocken
- Die Aufgabenstellungen sind vollständig beschrieben.
- Ausreichend langer Zeitraum zur freien Disposition

Qualifizierung

Die Methode ist von jedem sofort einsetzbar.

Benötigte Informationen

- Liste der zu bearbeitenden Aufgaben
- ggf. aktuell gepflegter Terminkalender

Benötigte Hilfsmittel

- Notizzettel und Stift oder vorbereitete Excel-/Word-Tabelle
- Kurzeitwecker oder Timer-Software

Durchführung

- Schritt 1: Legen Sie die Länge von Fokus-Zeiten und Pausen fest!
- Schritt 2: Definieren, strukturieren und priorisieren Sie die Aufgaben!
- Schritt 3: Stellen Sie den Timer und arbeiten Sie konzentriert!
- Schritt 4: Machen Sie eine kurze Pause!
- Schritt 5: Arbeiten Sie in Zyklen!
- Schritt 6: Werten Sie die Ergebnisse aus!
- Ergänzende / ähnliche Methoden

Schritt 1: Legen Sie die Länge von Fokus-Zeiten und Pausen fest!

Legen Sie die Länge einer Fokus-Einheit fest, je nachdem, wie hoch Sie Ihre Konzentrationsspanne einschätzen. Auch wenn Sie glauben, eine Zeit von rund 40 Minuten konzentriert arbeiten zu können, sollten Sie die Methode auch mit einer kürzeren Zeitspanne von z.B. 20 oder 25 Minuten testen. Die Pause sollte mindestens fünf Minuten dauern.

Definieren Sie, wie viele Fokus-Zeiten in einem Arbeits-Zyklus sein sollen. Wenn Sie längere Zeitscheiben gewählt haben, genügen bereits drei Fokus-Zeiten, bei kürzeren Zeitspannen können Sie vier aneinanderreihen. Planen Sie nach einem Arbeits-Zyklus eine längere Pause von 10 bis 30 Minuten ein.

Schritt 2: Definieren, strukturieren und priorisieren Sie die Aufgaben!

Listen Sie alle Aufgaben auf, die Sie während des Arbeitstages (oder Arbeits-Zyklus') erledigen möchten. Priorisieren Sie diese Aufgaben, z.B. gemäß der **Eisenhower-Matrix**. Schätzen Sie, wie viele Zeitscheiben Sie für die einzelnen Aufgaben vermutlich benötigen werden.

Notieren Sie die Planung auf einem Blatt Papier oder in der Tabelle eines elektronischen Dokuments.

Schritt 3: Stellen Sie den Timer und arbeiten Sie konzentriert!

Stellen Sie Ihren Timer auf die gewählte Fokus-Zeit ein (z.B. 25 Minuten) und starten Sie ihn.

Während der Timer läuft arbeiten Sie konzentriert an der geplanten Aufgabe. Vermeiden Sie Störungen und Unterbrechungen. Ideen oder Gedanken, die nichts mit der Bearbeitung der Aufgabenstellung zu tun haben, die Sie aber für wichtig halten, notieren Sie auf dem Notizzettel oder in Ihrer Tabelle. Wenden Sie sich anschließend sofort wieder der eigentlichen Aufgabe zu.

Schritt 4: Machen Sie eine kurze Pause!

Haken Sie Ihre erste Zeitscheibe auf der Liste ab und legen Sie eine kurze Pause von ca. fünf Minuten ein. Stehen Sie auf und bewegen Sie sich. Sie profitieren am meisten von der Methode, wenn Sie sich in den Pausen für kurze Zeit von ihrem Arbeitsplatz entfernen.

Schritt 5: Arbeiten Sie in Zyklen!

Wiederholen sie die Folge von Arbeitszeit und Pause zwei oder drei Mal. Nach der letzten Fokus-Einheit legen Sie eine längere Pause von ca. 15-30 Minuten ein. Bild 1 zeigt einen typischen Arbeitszyklus mit drei produktiven Einheiten. Bei Zeitscheiben von 30 Minuten und Pausen von fünf Minuten ergibt sich so ein Arbeitszyklus von insgesamt 2 Stunden. Sie können mehrere dieser Zyklen aneinander reihen oder auch nur einmal pro Tag nach diesem Schema arbeiten. Zwei der Beispiel-Zyklen füllen z.B. genau einen halben Arbeitstag.

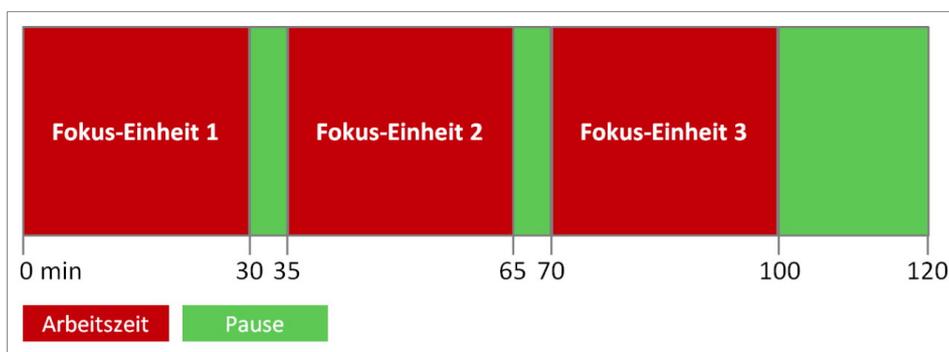


Bild 1: Beispiel für einen Arbeitszyklus gemäß der Methode "Fokus und Pause", bestehend aus drei Arbeitszeiten, drei kurzen Pausen und einer langen Pause.

Schritt 6: Werten Sie die Ergebnisse aus!

Prüfen Sie am Ende des Arbeitstages, wie viele Fokus-Einheiten Sie absolviert haben und ob die geplanten Arbeitsergebnisse vorliegen. Vergleichen Sie Soll- und Ist-Aufwände, damit Sie Ihre zukünftigen Schätzungen genauer vornehmen können.

Planen Sie am Ende des Tages Zeit dafür ein, die Notizen aufzuarbeiten und ggf. als neue Aufgaben für den Folgetag einzuplanen. Ein vorgefertigtes Arbeitsblatt (Beispiel s. Bild 1) kann Ihnen dabei helfen, ihre Arbeitszeit zu strukturieren.

Erledigt	Aufgabe	Fokus-Einheiten		Unterbrechungen und Notizen
		Soll	Ist	
✓	Aufgabe 1	2	2	Idee 1
✓	Aufgabe 2	4	5	Neue Aufgabe
	Aufgabe 3	2		
	...			

Bild 2: Beispiel für eine Notiztabelle zum Arbeiten mit Fokus und Pause.

Ergänzende / ähnliche Methoden

Eisenhower-Matrix – zur Kategorisierung und Priorisierung der Aufgaben

Praxistipps

- Vermeiden Sie während der Fokus-Einheiten jegliches Multitasking.
- Sorgen Sie für eine möglichst ungestörte Atmosphäre.
- Verwenden Sie den Timer als Orientierung, aber lassen Sie sich von ihm nicht tyrannisieren: Sie müssen nicht sofort den Stift fallen lassen, sobald das Zeichen für eine Pause ertönt. Dennoch sollten Sie sich an den Rhythmus halten, damit sich die Wirkung der Technik entfalten kann.
- Nutzen Sie die regelmäßigen Pausen dazu, neue Ideen zu sammeln und die erarbeiteten Ergebnisse mit Abstand zu betrachten.
- Streben sie kein "Ganz oder gar nicht" an: Auch wenige Arbeitszyklen mit Fokus und Pause pro Woche können helfen, definierte Aufgaben konzentriert zu bearbeiten.
- Experimentieren Sie mit eigenen Zeiten! Finden Sie heraus, welche Kombination von Fokus- und Pausenzeiten für Sie optimal ist.
- Nicht jede Produktivitätsmethode ist für jeden geeignet. Wenn Ihnen "Fokus und Pause" nicht passend für Sie und Ihre Aufgabenstellung erscheint, hat es keinen Sinn, sie zwanghaft anzuwenden.

Varianten

Bei der Pomodoro®-Technik nach Cirillo sind die Zeitscheiben ("Pomodoros" genannt) fix auf 25 Minuten und die Pausen auf 5 Minuten festgelegt. Eine Arbeitssession umfasst vier "Pomodoros".

"The Pomodoro Technique®" und "Pomodoro®" sind eingetragene Markenzeichen von Francesco Cirillo.

Herkunft

Da die Aufmerksamkeitsspanne, d.h. der Zeitraum, in dem man sich vollständig auf eine Aufgabe konzentrieren kann, bei Erwachsenen bei rund einer halben Stunde liegt, empfehlen Lernpsychologie und Ergonomie, regelmäßig kurze Pausen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit einzulegen.

Ein festes Schema für den Wechsel von Arbeitszeiten und Pausen entwickelte Francesco Cirillo in den 1980er Jahren unter der geschützten Marke "The Pomodoro Technique®". Den Namen leitete er vom tomatenförmigen Kurzzeitwecker ab, den er während seines Studiums als Timer für seine Lernzeiten verwendete (italienisch Pomodoro = Tomate) (Cirillo, Francesco: The Pomodoro Technique, 2013).

Autorin

Andrea Windolph

Erstellt am: 28.02.2016