

Verwirrung um die 80/20-Regel: Ein Klärungsversuch

In letzter Zeit wurde ich in mehreren Seminaren und Workshops von eher ärgerlich gestimmten Menschen auf die 80/20-Regel angesprochen. Ihnen wurde diese Regel als Hilfestellung bei der Umsetzung Agiler Methoden von ihren Führungspersonen nahegelegt.

Neu ist die Regel ganz und gar nicht. Bereits vor dreissig Jahren konnte man die 80/20-Regel oder das Pareto-Prinzip in jedem Zeitmanagement-Buch finden. Und ich kann mich gut an ein sehr lange zurückliegendes Seminar erinnern, an dem auch Feuerwehrleute anwesend waren. Nachdem ich dort die 80/20-Regel vorgetragen hatte, fragte einer der Feuerwehrmänner, ob er denn ab jetzt die kleinen Häuser abbrennen lassen solle?

Offensichtlich reizt die 80/20-Regel zu Widerspruch und Ärger. Das ist wenig hilfreich. Deshalb hier ein Erklärungsversuch.

Im Jahre 2001 machten sich ein paar Software-Entwickler Gedanken darüber, wie sie dem ständigen Zeitdruck, ihrer eigenen Unzufriedenheit und der Unzufriedenheit ihrer Kundinnen und Kunden über verspätete oder schon nicht mehr zeitgemässe Softwarelösungen entkommen könnten. Damit war der Grundstein zu etwas gelegt, was als Agile Transformation Eingang in die Arbeitswelt gefunden hat. Das Ziel dieser Transformation besteht darin, in der hochkomplex und schnelllebig gewordenen Arbeitswelt so flexibel zu sein, dass eine unkomplizierte, effiziente und auch stressmindernde Anpassung an sich dauernd ändernde Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden möglich ist.

Agile Methoden bürsten gegen den Strich traditioneller arbeitsorganisatorischer Strategien, die lange eingeübt und verinnerlicht wurden:

- Bei der Agilen Herangehensweise wird vorläufig und unscharf anstatt

abschliessend und detailliert geplant. Auch der Aufwand wird fortlaufend und vorläufig abgeschätzt.

- Schnelle und gute Ergebnisse werden bei den Agilen Methoden den langsamen und perfekten Ergebnissen vorgezogen, allerdings verbunden mit der legitimen Option bei Bedarf nachzubessern.
- Häufige Innehalt-Routinen zur Klärung der nächsten Schritte haben ein höheres Gewicht als lange Meetings.

In der Hoffnung ein greifbares Hilfsinstrument bei der Umsetzung der Agilen Arbeitsweise zu erhalten, wird die alte 80/20-Regel wieder neu entdeckt.

Nun mag es etwas widersprüchlich anmuten, eine unscharfe Planung und eine vorläufige Aufwandsabschätzung mit einer Regel umsetzen zu wollen, die ein scheinbar scharfes Zahlenverhältnis in Bezug auf einen zu planenden Aufwand und einen zu erwartenden Nutzen nahelegt. Noch problematischer wird die Propagierung der 80/20-Regel dadurch, dass Arbeitende diese «Regel» ganz unterschiedlich interpretieren.

Was aber sagt diese Regel? Woher kommt sie?

Die 80/20-Regel geht auf den Italiener Vilfredo Pareto zurück, der Anfang des letzten Jahrhunderts bei verschiedenen Verteilungen, z.B. die des Grundbesitzes in Italien oder die der weltweiten Vermögensverteilung herausfand, dass ca. 20 Prozent der Bevölkerung 80 Prozent des Bodes bzw. des Vermögens besitzt.

Bei anderen Verteilungen sind die Zahlenverhältnisse noch beeindruckender. So sind nur 1 bis 2 Prozent aller Kinofilme für 80 Prozent der Einspielergebnisse verantwortlich. Wenige Kriminelle verursachen den weitaus grössten Teil des Schadens, der durch Kriminalität zustande kommt. Wenige Produkte einer Firma erwirtschaften den

grössten Anteil am Gewinn. Wenige Tätigkeiten tragen im Übermass zur erfolgreichen Arbeit bei.

In den 60er Jahren entdeckte IBM, dass rund 80 Prozent der Arbeitszeit eines Computers für die Ausführung von rund 20 Prozent der Befehlscodes verwendet wurden. Das Unternehmen schrieb daraufhin seine Betriebssoftware um und machte die 20 Prozent der am meisten genutzten Codes besonders anwenderfreundlich.

Irgendwann fand dann die 80/20-Regel Eingang in die Zeitmanagementliteratur, wo das «Pareto-Prinzip» seit Jahrzehnten mit schöner Regelmässigkeit mantra-artig wiederholt wird.

Was hat das alles nun mit der Agilen Transformation zu tun?

Zunächst ist festzuhalten, dass das Pareto-Prinzip nicht, wie es die Zahlen in der 80/20-Regel nahelegen, ein aus dem Stand festlegbares Zahlenverhältnis bezüglich der genauen Ausgestaltung der eigenen Arbeitszeit mit bestimmten Aufgaben und bestimmten Aufwänden bedeutet. Ohne genaue vorherige Datenerhebung in einem bestimmten Bereich, die dann Aussagen über diesen und nur über diesen Bereich zulassen, ist das nämlich nicht möglich.

Das Pareto-Prinzip sagt zunächst lediglich aus, dass es in jedem Bereich, selbstverständlich auch bei den eigenen Aufgaben und Aufwänden eine Unausgewogenheit gibt und dass sich mancher Aufwand besonders bezahlt macht, während die Bearbeitung anderer Aufgaben und der damit verbundene Aufwand nur wenig erkennbaren Nutzen bringt.

Bezogen auf die persönliche Arbeitsorganisation und das persönliche Zeitmanagement heisst das nichts anderes als dass es immer wieder Sinn macht, einen Überblick über die eigenen Aufgaben zu gewinnen und bewusst einzuschätzen, welcher Aufwand sich besonders lohnt und bei welchen Aufgaben Abstriche sehr

wahrscheinlich keine grosse Folgen haben werden. Die in den Agilen Methoden verwendeten Arbeitstechniken, wie beispielsweise Kanban-Boards, Scrum-Boards, Burn-Down-Charts sind dafür ausgesprochen hilfreich und eignen sich mit ihrer Anschaulichkeit besser als herkömmliche Planungstools.

Die Methoden der Agilen Aufwandsschätzung und das Time-Boxing grenzen zudem allzu menschlichen Perfektionismus ein.

Da kein Arbeitender in der Lage ist, für die Einschätzung eines angemessenen Aufwand-Nutzen-Verhältnisses bei seinen Aufgaben jeweils eine genaue Datenerhebung und -auswertung durchzuführen, ist er bei Aufwandsklärungen auf seine Erfahrung und die Erfahrung seiner Teamkollegen angewiesen. Notwendigerweise besteht dabei eine Unschärfe, wie bei allen menschlichen Entscheidungen. Genau diese Unschärfe wird bei den Agilen Methoden zugunsten einer flexiblen Herangehensweise in Kauf genommen. Um mögliche Fehlentscheidungen zu korrigieren, werden Gelegenheiten geschaffen, die Situation häufiger als bei klassischen Vorgehensweisen zu begutachten, beispielsweise in täglichen Stand Up's und monatlichen Retrospektiven.

Die 80/20-Regel ist also nicht mehr und nicht weniger als eine Aufforderung zu verstehen, immer wieder den Fokus auf die Aufgaben auszurichten, die unter den aktuellen Bedingungen in erster Linie zu bearbeiten sind, um einen grösstmöglichen Nutzen aus der Arbeit zu generieren.