

Multitasking im Projektmanagement – Status Quo und Potentiale



Eine Studie von Prof. Komus, Professor an der Hochschule Koblenz und der VISTEM GmbH & Co. KG

September 2016

Studienautoren und Durchführung:

Prof. Dr. Ayelt Komus (Process and Project)

Claudia Simon (VISTEM GmbH & Co. KG)

Wolfram Müller (VISTEM GmbH & Co. KG)

Kontakt

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung unter

info@multitasking-projektmanagement.de

Version:

Studieninteressenten

1.0 (Stand: 16.09.2016)

Copyright

Process and Project, Koblenz, Prof. Dr. Komus.

VISTEM GmbH & Co. KG, Heppenheim, Claudia Simon & Wolfram Müller

Alle Rechte vorbehalten.

Wir freuen uns über die auszugsweise Verwendung einzelner Ergebnisse und Darstellungen aus dem Studienbericht in Präsentationen, Berichten, Veröffentlichungen und wissenschaftlichen Arbeiten unter der Quellenangabe:

Komus, Simon, Müller: „Multitasking im Projektmanagement – Status Quo und Potentiale.“

Widerruf jederzeit möglich.

Motivation	03
Ergebnis-Highlights	05
Symptomfragen	06
Potentialfragen	36
Erfolg im Projektmanagement	39
Analysen auf Basis von Projektmanagement-Scores	44
Teilnehmerumfeld	63
Datenerhebung	77
Die Studienmacher	81
Kontakt	84

„Produktivitätsschädigendes Multitasking wird immer wieder breit diskutiert. Ist da aber wirklich was dran? Ist das wirklich ein Problem, das existiert und – vor allem – wird es als belastend wahrgenommen? Lassen sich Verbesserungspotenziale daraus ableiten? Ich finde es wichtig, dass solche Fragen nicht nur diskutiert werden, sondern auch wissenschaftlich untersucht werden.“

Prof. Ayelt Komus



„Immer wieder stellen wir bei unseren Kunden fest, dass die Probleme in der Multiprojekt-Steuerung sehr ähnlich sind. Eine Schlüsselfunktion hat das „negative Multitasking“: Arbeiten werden nicht beendet, bevor eine neue Aufgabe begonnen wird, was zu einer erheblichen Verlängerung aller Aufgaben führt.

Mit der Studie „Multitasking im Projektmanagement. Status Quo und Potentiale“ wollen wir unsere Beobachtungen auf eine breitere, wissenschaftlich fundierte Basis stellen.

Die Teilnehmer haben die Chance, auch ihr Verbesserungspotential herauszufinden. Sie erhalten auf Wunsch eine individuelle Unternehmensauswertung. Denn eine gut gesteuerte Multiprojektumgebung entscheidet immer stärker über den Erfolg eines Unternehmens. Wenn Projekte fließen, dann können mehr Projekte in kürzerer Zeit mit den gleichen Ressourcen durchgeführt werden.“

Claudia Simon, VISTEM GmbH & Co. KG

- Über 60% der Befragten sehen in ihrem Unternehmen Symptome für ein sehr ausgeprägtes Multitasking.
- Fast 60% der Befragten schätzen, dass über 20% des Projektaufwands eingespart werden könnte.
- Teilnehmer mit einem hohen Multitasking-Anteil schätzen das Potential zur Aufwandseinsparung höher ein, als Teilnehmer mit einem geringen Anteil.
- Fast 70% der Befragten sind der Meinung, dass mindestens 30% der Projektlaufzeit eingespart werden könne.
- Teilnehmer mit einem hohen Multitasking-Anteil schätzen das Potential zur Reduzierung der Projektdurchlaufzeit höher ein, als Teilnehmer mit einem geringen Anteil.
- Bei zwei Drittel der Befragten werden Ressourcen und Spezialisten frühzeitig reserviert und an das Projekt gebunden. Es gibt keine Maßnahmen um Projektegoismen zu verhindern.
- Bei 43% der Teilnehmer gibt es kein einheitliches projektübergreifendes Verfahren zur Priorisierung von Projekten.
- Nur wenn Projektmanagement tatsächlich „gelebt“ wird ist der negative Multitasking-Einfluss deutlich geringer.
- Unternehmen mit einem hohen negativen Multitasking-Anteil sind durchschnittlich weniger erfolgreich.

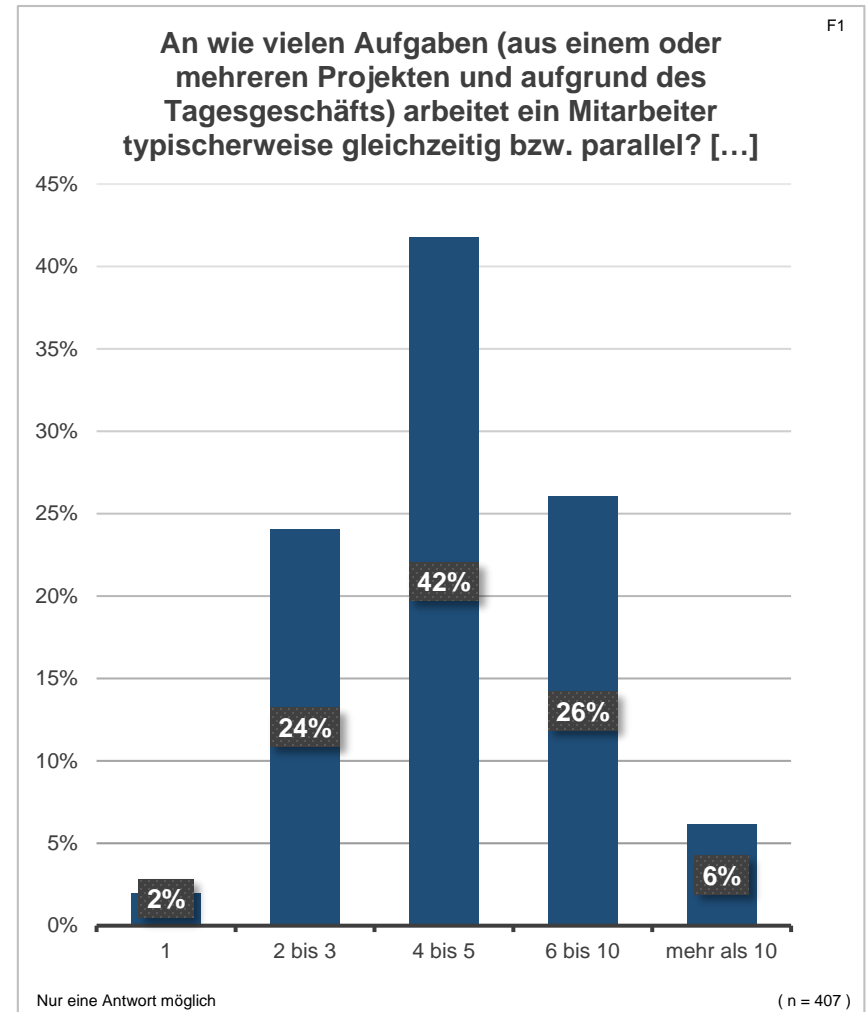
Symptomfragen

Anzahl parallel ausgeführter Aufgaben

Nur 2% der Befragten arbeiten nicht parallel an mehreren Aufgaben

Oft ist es in Multi-Projektumgebungen so, dass Mitarbeiter an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiten (müssen). Damit beschäftigt sich diese Auswertung:

Nur 2% der Befragten machen kein Multitasking und arbeiten an nur einer Aufgabe gleichzeitig. 24% arbeiten gleichzeitig an 2-3 Aufgaben, 26% an 6 bis 10 und 42% an 4 bis 5 Aufgaben. Und 6% arbeiten an mehr als 10 Aufgaben gleichzeitig.

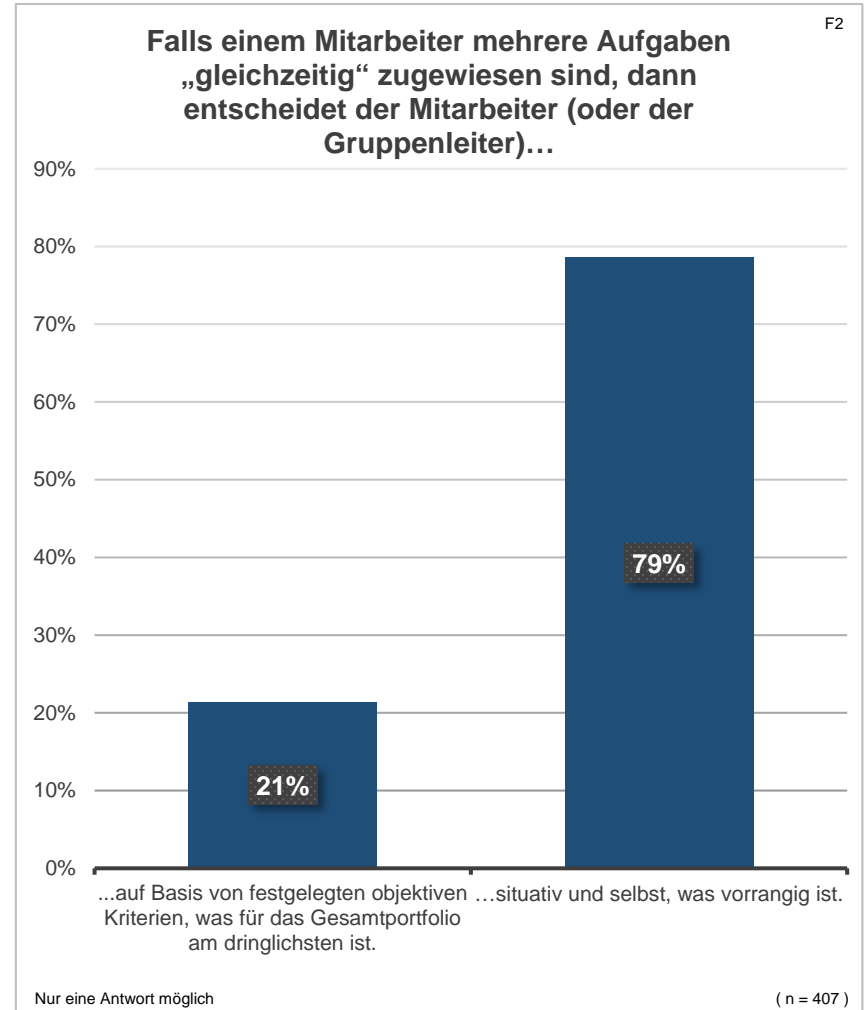


Festlegung der Prioritäten

Subjektive Kriterien werden von fast 80% der Befragten zur Bestimmung von Prioritäten angewendet

In Multiprojektumgebungen stehen Mitarbeiter des Öfteren vor der Entscheidung, welche Aufgabe als erste zu erledigen ist. Wie wird in einem solchen Fall entschieden?

79% der Befragten geben an, dass sie keine festgelegten, objektiven Kriterien zur Verfügung haben, sondern selbst situativ entscheiden, was Vorrang hat. Nur 21% hingegen leiten ihre Prioritäten von objektiven Kriterien nach Dringlichkeit im Projektportfolio ab.

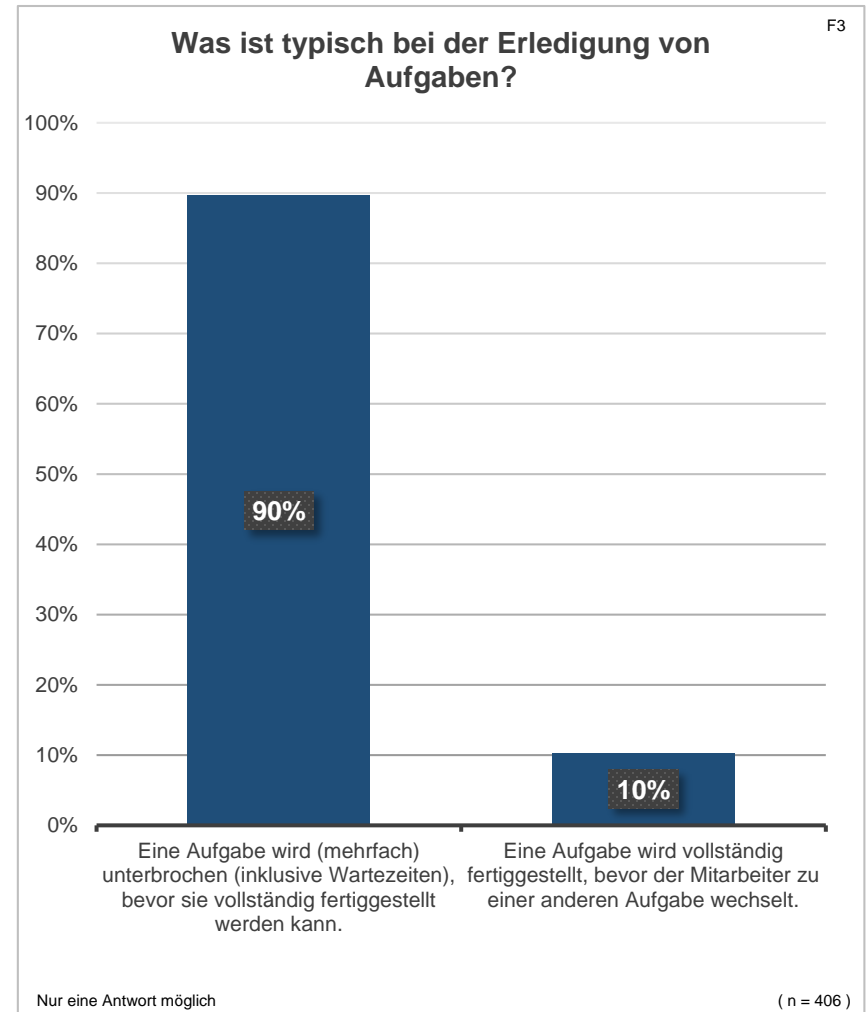


Bearbeitungsprozess der Aufgabenpakete

Nur 10% der Befragten können Aufgaben ohne Unterbrechungen fertigstellen

Wenig Unterbrechungen und Störungen ermöglichen ein effizienteres und fehlerfreies Arbeiten. Wir wollten wissen, ob ungestörtes Arbeiten bei den Umfrageteilnehmern möglich ist.

Lediglich 10% geben an, ununterbrochen an einer Aufgabe bis zu deren Fertigstellung arbeiten zu können. Für die Mehrheit von 90% sind mehrfache Unterbrechungen, die sich negativ auf die Fertigstellungszeit auswirken, die Norm.



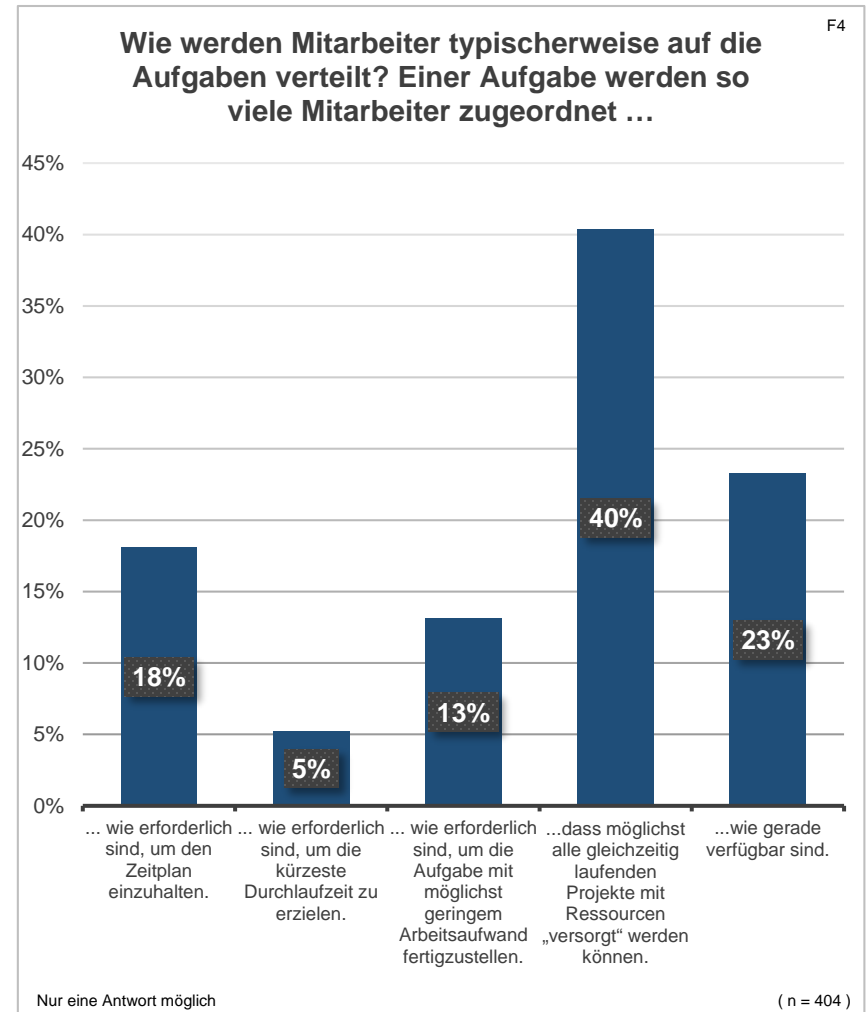
Ressourcenverteilung

Bei über 40% Befragten werden Ressourcen gleichmäßig auf alle Projekte verteilt

Die sinnvolle Verteilung von Ressourcen auf die verschiedenen Projektaufgaben entscheidet über Erfolg und Misserfolg eines Projekts. Welche Kriterien werden dabei in den Unternehmen der Umfrageteilnehmer angelegt?

18% der Teilnehmer geben an, dass die Einhaltung des Zeitplanes hierbei ausschlaggebend ist, während bei 5% die Durchlaufzeit das Hauptkriterium darstellt. Bei 13% ist der geringste Arbeitsaufwand zur Aufgabenerfüllung am wichtigsten und der Großteil der Befragten mit 41% gibt an, dass die Ressourcen gleichmäßig über alle gleichzeitig laufenden Projekte verteilt werden. Bei 23% werden Ressourcen zugeteilt, wie sie gerade verfügbar sind.

Alle Projekte mit Mitarbeitern zu versorgen, ist eine verbreitete Praxis, die auch in der Organisation meist den Weg des geringsten Widerstands bedeutet. Eine gleichmäßige Verteilung verlängert aber die Laufzeit aller Projekte und reduziert den Projektdurchsatz der gesamten Organisation. Eine Konzentration der Mitarbeiter auf die dringlichsten Arbeitspakete trägt zu verringerten Projektlaufzeiten und erhöhtem Durchsatz bei.

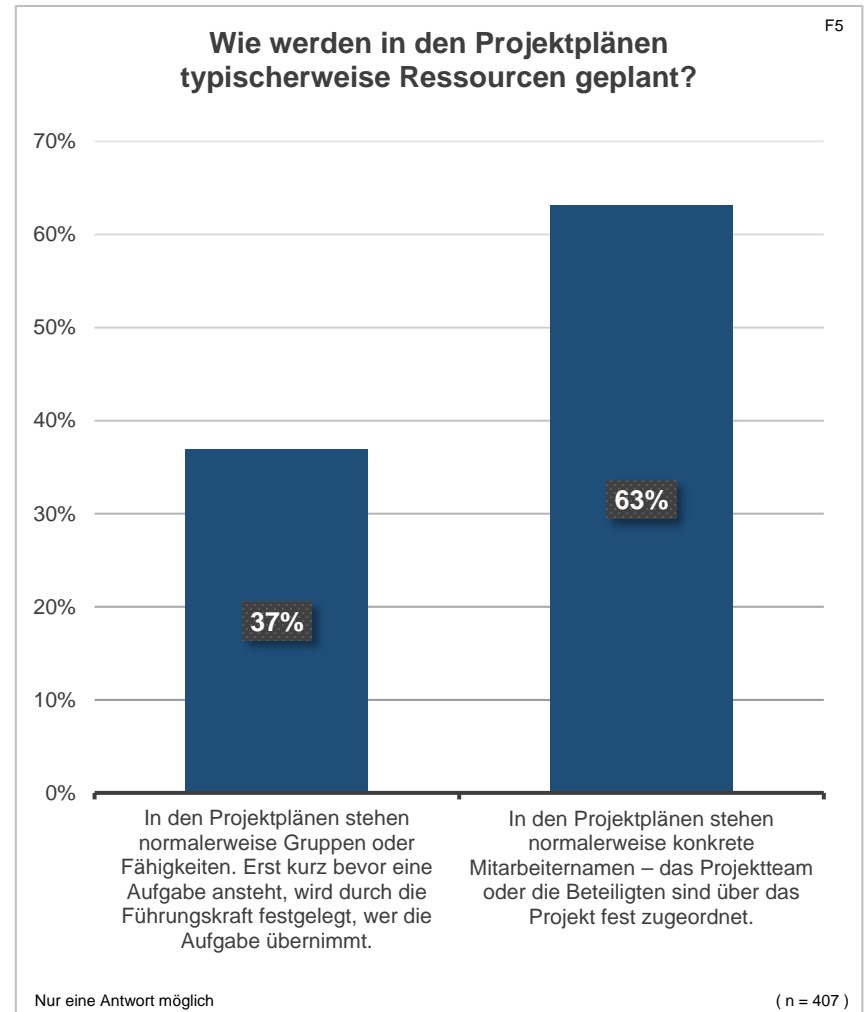


Ressourcenplanung

Bei fast 2/3 der Befragten werden Ressourcen rigide einem Projekt zugeordnet

Auch die Dokumentation auf den Projektplänen will wohl überlegt sein: Wie werden Ressourcen im Projektplan dargestellt?

In 37% der Projektpläne sind nicht Einzelressourcen, sondern Gruppen sowie Fähigkeiten ausgewiesen und im Bedarfsfall ordnet eine Führungskraft passende Ressourcen zu. Bei 63% der Befragten stehen im Projektplan die konkreten Mitarbeiternamen und die Mitarbeiter sind einem Projekt fest zugeteilt.

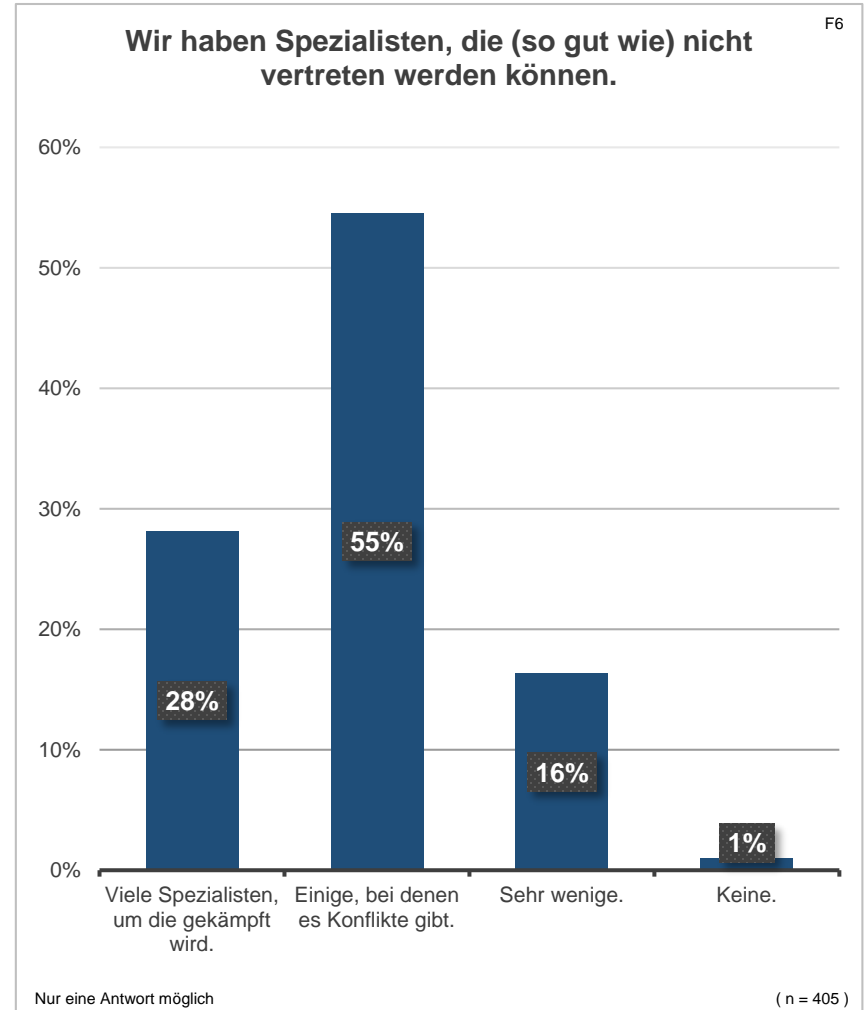


Spezialisten

Bei fast 80% gibt es eine erhebliche Anzahl an Spezialisten, die nicht vertreten werden können

Flexibilität oder Spezialisierung, einerseits höhere Zuverlässigkeit, andererseits effektivere Erledigung – wie wird in den Unternehmen der Umfrageteilnehmer mit dieser Problematik umgegangen?

Bei 28% gibt es eine erhebliche Anzahl von Spezialisten, um die häufig Kämpfe entstehen. Bei über der Hälfte der Befragten (55%) gibt es eine Handvoll Spezialisten, um die es ebenfalls Konflikte gibt hinsichtlich der Zuordnung. 16% geben an, dass in ihrem Unternehmen nur sehr wenige Mitarbeiter einen Spezialisten-Status besitzen und nur 1% der Unternehmen hat keine Spezialisten, laut der Umfrageteilnehmer.



Effizienz

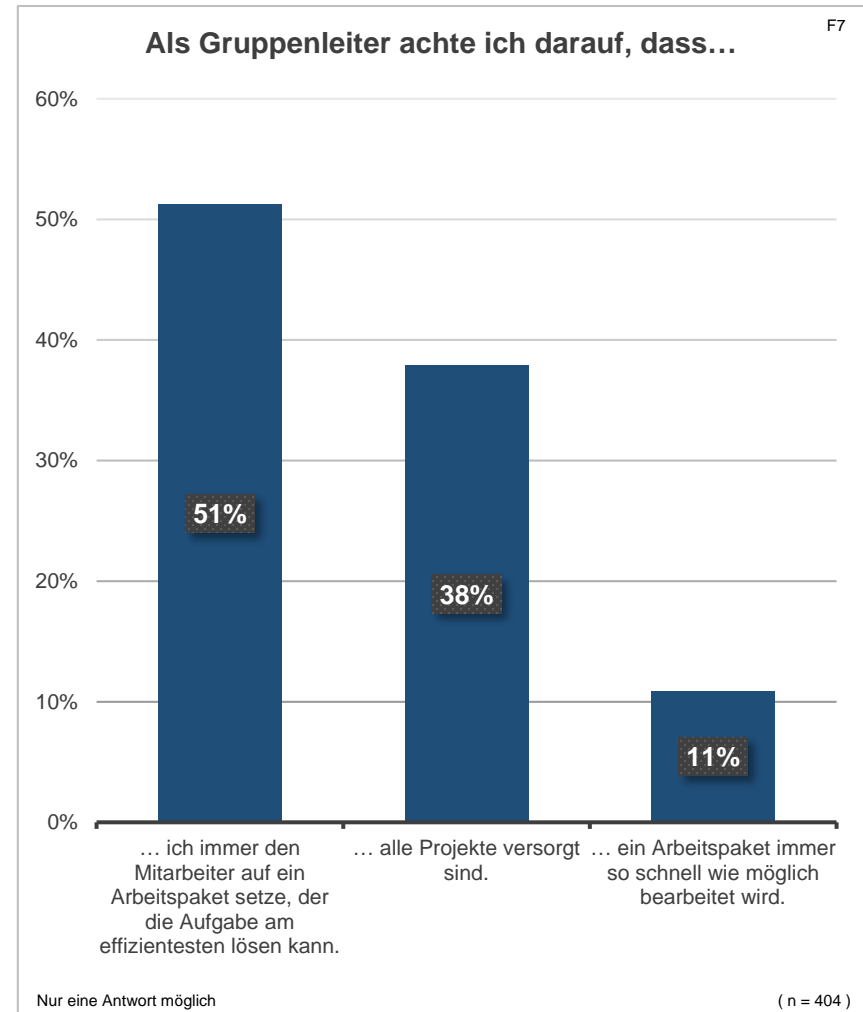
Für 60% der Gruppenleiter gibt die effiziente Erledigung von Aufgaben den Ausschlag über Mitarbeiterzuweisung

Welche Kriterien legen Gruppenleiter an, wenn es um die Bewältigung der ihrer Gruppe zugeteilten Aufgaben geht?

Mit 51% entscheidet die Mehrheit der Gruppenleiter nach dem Kriterium der Effizienz: Welcher Mitarbeiter kann die Aufgabe am schnellsten und nachhaltigsten lösen? 38% legen vor allem Wert darauf, dass jedes der Projekte Fortschritte erzielt und verteilen daher die Mitarbeiter so, dass jedes Projekt versorgt ist.

Mit dem Wunsch, alle Projekte mit den besten Ressourcen zu versorgen, wird versucht, aus Sicht des jeweiligen Projekts die beste Lösung zu finden. Diese Praxis steigert aber die (Über-)Auslastung der ohnehin meistgefragten Mitarbeiter. Das Resultat ist ein ausgeprägtes negatives Multitasking.

Aus Gesamtportfolio- und Unternehmenssicht ist es anzustreben, auch nicht ganz so effiziente Mitarbeiter einem Arbeitspaket zuzuordnen. Damit wird die Projektlaufzeit verkürzt und der Gesamtdurchsatz steigt. Zugleich trägt diese Praxis zum Abbau von Kopfmonopolen bei und führt zu einer nachhaltigen, strukturellen Verbesserung. (Dies gilt auch im Zusammenhang mit den Prioritätsanpassungen, die auf der nächsten Seite diskutiert werden.)



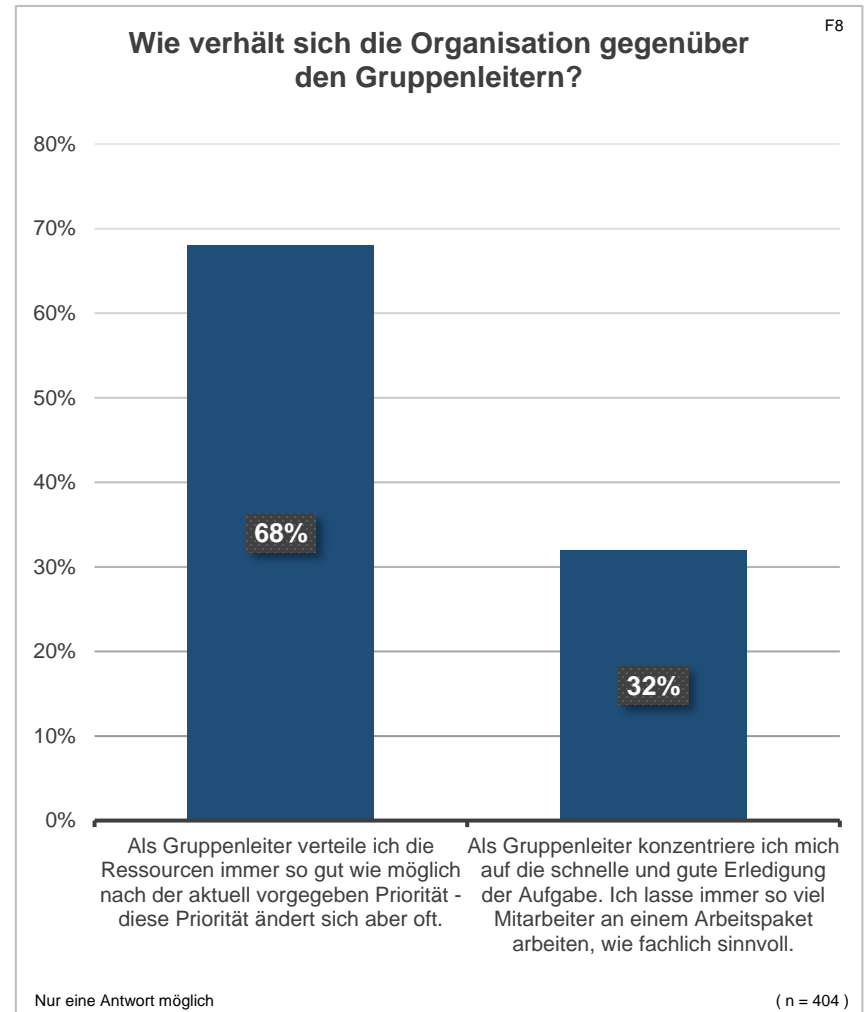
Vorgaben an Gruppenleiter

Fast 70% der Gruppenleiter haben mit ständig wechselnden Prioritäten zu kämpfen

Welche Vorgaben erhalten die Gruppenleiter? Sind diese immer eindeutig oder ändern diese sich oft?

Die große Mehrheit der Befragten mit 68% lässt nach der vorgegebenen Priorität bearbeiten und hat mit häufigen Prioritätswechseln und damit verbundenen Unterbrechungen und Umrüstungen zu kämpfen.

32% der Befragten zielen vor allem auf die schnelle und gute Erledigung von Aufgaben ohne Unterbrechung ab, und ordnen daher immer so viele Mitarbeiter den Aufgaben zu, wie dafür nötig.

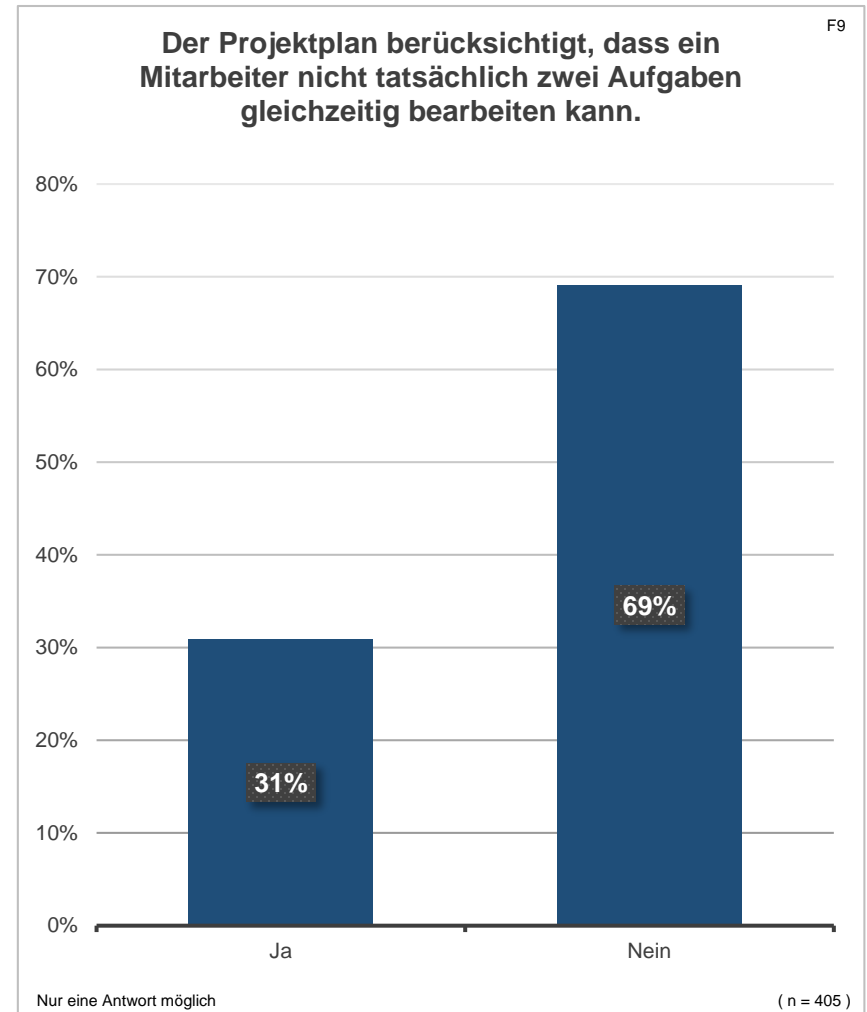


Parallele Aufgaben im Projektplan

In Projektplänen von über 65% der Befragten ist die Ressourcenverfügbarkeit nicht berücksichtigt

Gibt es in den Projektplänen parallele Aufgaben für einen Mitarbeiter?

In 31% der Projektpläne geht man davon aus, dass zwei Aufgaben parallel nicht bearbeitet werden können, wohingegen in 69% der Projektpläne die parallele Bearbeitung zweier Aufgaben dargestellt wird.



Ressourcenauslastung

In fast 90% der Unternehmen muss jeder ständig beschäftigt sein

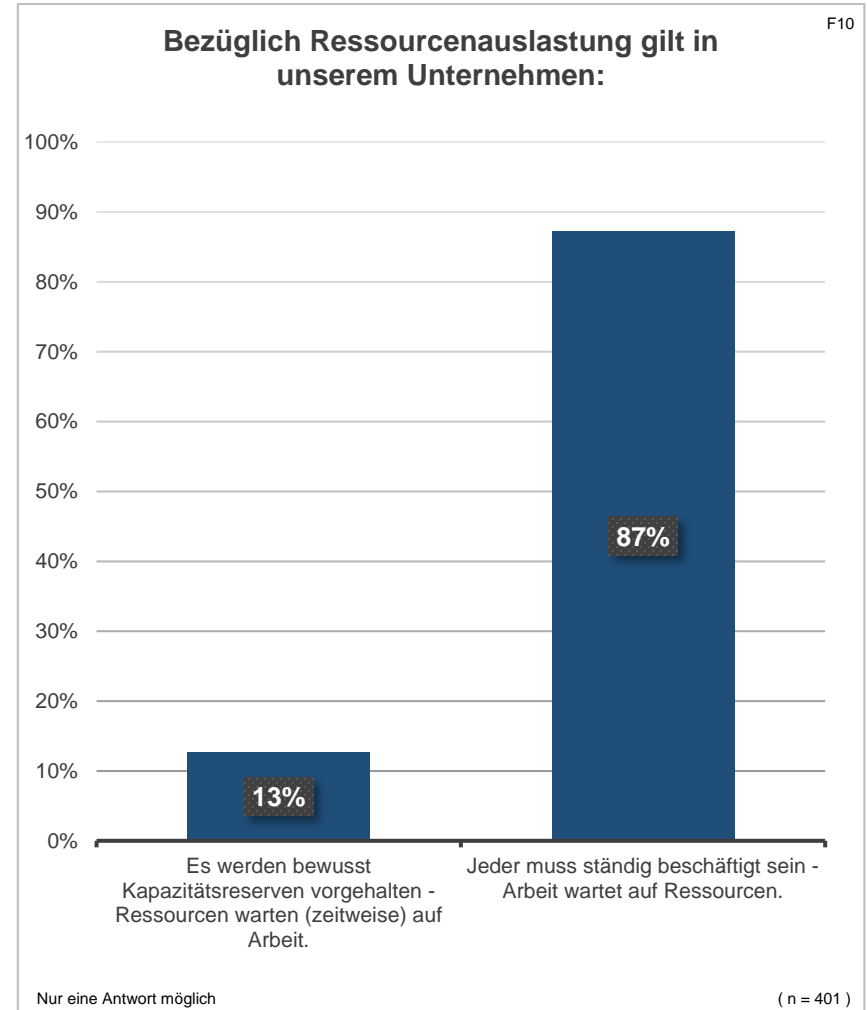
Wie ist das Verhältnis zwischen Ressourcen und Arbeitsauslastung? Wartet Arbeit auf die Ressourcen oder warten Ressourcen auf Arbeit?

Bei nur 13% der Befragten warten Ressourcen auf Arbeit, während bei 87% Arbeit auf freie Ressourcen wartet.

Für den Durchsatz einer Projektorganisation ist die Belastung des Engpasses ausschlaggebend. Nur wenn dieser nicht überlastet ist, wird der optimal Durchsatz erreicht. Und auch nur in dieser Situation können die nicht kritischen Ressourcen (Mitarbeiter) ihren optimalen Beitrag leisten.

Eine optimale Projektorganisation fokussiert daher auf die Nicht-Überlastung des Engpasses. Dies ist nur durch Kapazitätsreserven möglich („Organizational Slack“).

Ein Praxiswert aus Organisationen mit hohem Projektdurchsatz zeigt eine Reserve von 20 oder mehr Prozent, die nicht verplant werden.

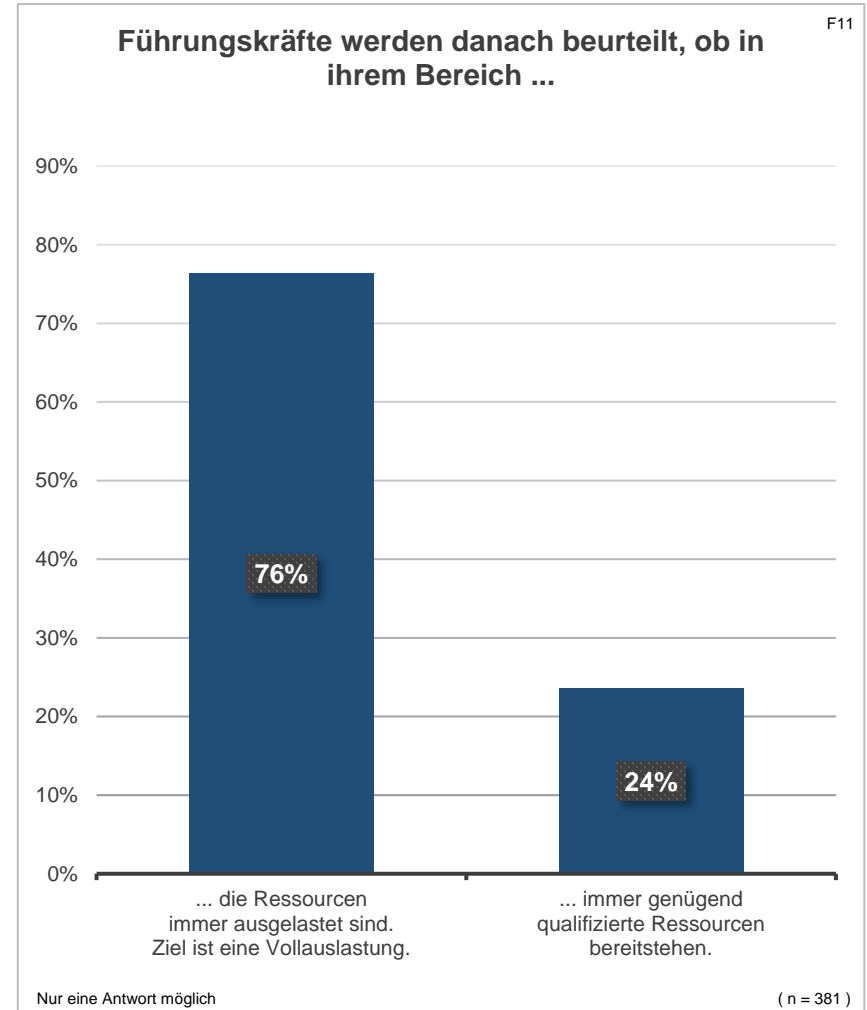


Wie werden Führungskräfte beurteilt?

In fast 80% der Fälle wird „Vollauslastung“ als Kennzahl für Führungskräfte ausgegeben

Auch Führungskräfte werden an bestimmten Werten oder Zuständen in ihrem Bereich gemessen. Wie sieht das bei den Umfrageteilnehmern aus?

Bei 76% der Befragten haben Führungskräfte eine Vollauslastung ihrer Ressourcen zu gewährleisten. Bei den restlichen 24% müssen die Führungskräfte sicherstellen, dass es immer verfügbare Ressourcen gibt.



Berechnung Arbeitsaufwand

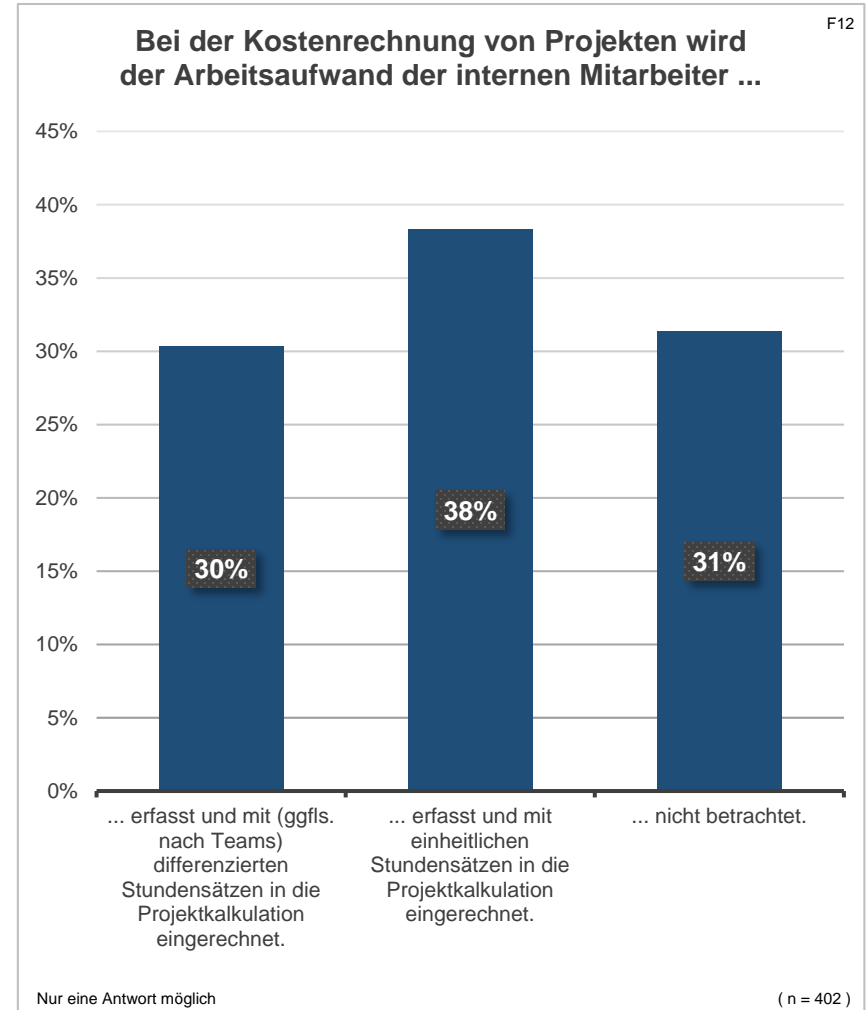
Fast 70% der Unternehmen beziehen den internen Arbeitsaufwand in die Kostenrechnung mit ein

Wie wird der Arbeitsaufwand der internen Mitarbeiter in die Projektkalkulation einbezogen? Mit differenzierten Stundensätzen, mit einheitlichen Stundensätzen oder gar nicht?

31% der Unternehmen berechnen den Arbeitsaufwand der internen Mitarbeiter und differenzieren je nach Team, 38% berücksichtigen den internen Arbeitsaufwand einheitlich in der Kostenrechnung. Bei 31% der Unternehmen wird der interne Arbeitsaufwand in der Kostenrechnung nicht beachtet.

Das detaillierte Fakturieren von Stunden auf Projekte birgt erhebliche Gefahren in Bezug auf die Arbeitssteuerung in Projekten. Wenn Mitarbeiter daran gemessen werden, wie viele Stunden sie auf ein Projekt buchen, dann bestehen Anreize, bei den Zeitschätzungen Puffer einzubauen, um zuverlässig sein zu können. Außerdem wird es für die Mitarbeiter schwieriger, Kollegen bei Projekten in Schieflage zu helfen, denn sie müssen diese Projekte mit einem weiteren Zeitkontingent belasten.

Ansätze aus dem agilen Management oder Critical Chain verwenden Burndown oder Pufferverbrauch als Steuerung, um diese Risiken zu mindern.



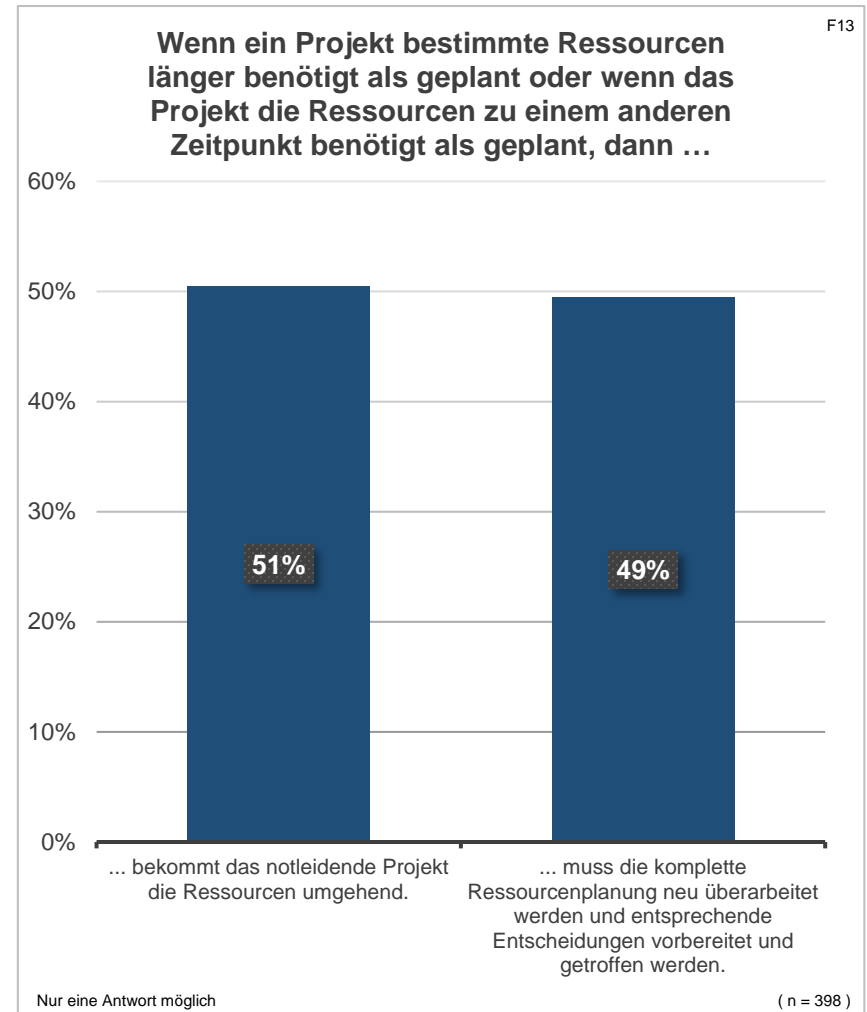
Ressourcenverteilung

Bei 51% der Unternehmen erhalten „notleidende“ Projekte sofort die Ressourcen, die benötigt werden

Was passiert, wenn eine Verspätung innerhalb des Projekts droht, weil eine Ressource länger braucht, als geplant? Wird das „notleidenden“ Projekt durch die Zuteilung weiterer Ressourcen beschleunigt oder geht es zurück ans Reißbrett, um den Plan neu zu gestalten und dann die Ressourcen entsprechend freizugeben?

In den Unternehmen von 51% der Umfrageteilnehmer wird dem durch Verspätung bedrohten Projekt durch die Freigabe der Ressourcen sofort ausgeholfen, bei 49% muss die Ressourcenplanung zuvor noch einmal überarbeitet werden.

Die verbreitete Notwendigkeit, neu zu planen statt unmittelbar zu helfen, erschwert die flexible Unterstützung und das „Wieder-auf-Kurs-Bringen“ bringen notleidender Projekte.

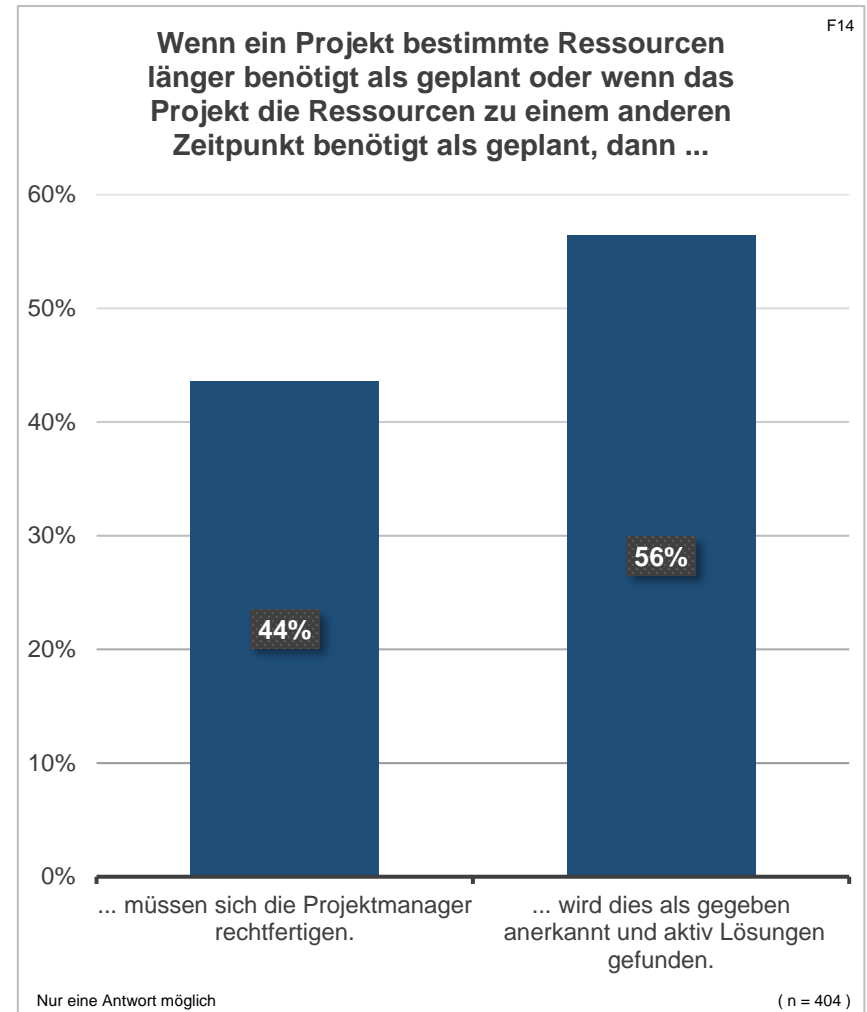


Ressourcennutzung

Nur 56% gaben an, dass ihr Unternehmen bei Abweichungen aktiv nach Lösungen sucht anstatt den Verantwortlichen herauszufinden

Projekte laufen bekanntlich in den seltensten Fällen genau nach Plan. Wie wird reagiert, wenn ein Projekt vom Plan abweicht? Wird der Verantwortliche zur Rechenschaft gezogen oder wird die Abweichung als „in der Natur der Sache“ betrachtet und nach sinnvollen Lösungen gesucht?

Die Projektmanager müssen sich in 44% der Unternehmen für die Verzögerungen rechtfertigen, wohingegen bei 56% eher aktiv nach einer Lösung gesucht wird und die Umstände als gegeben gesehen werden.

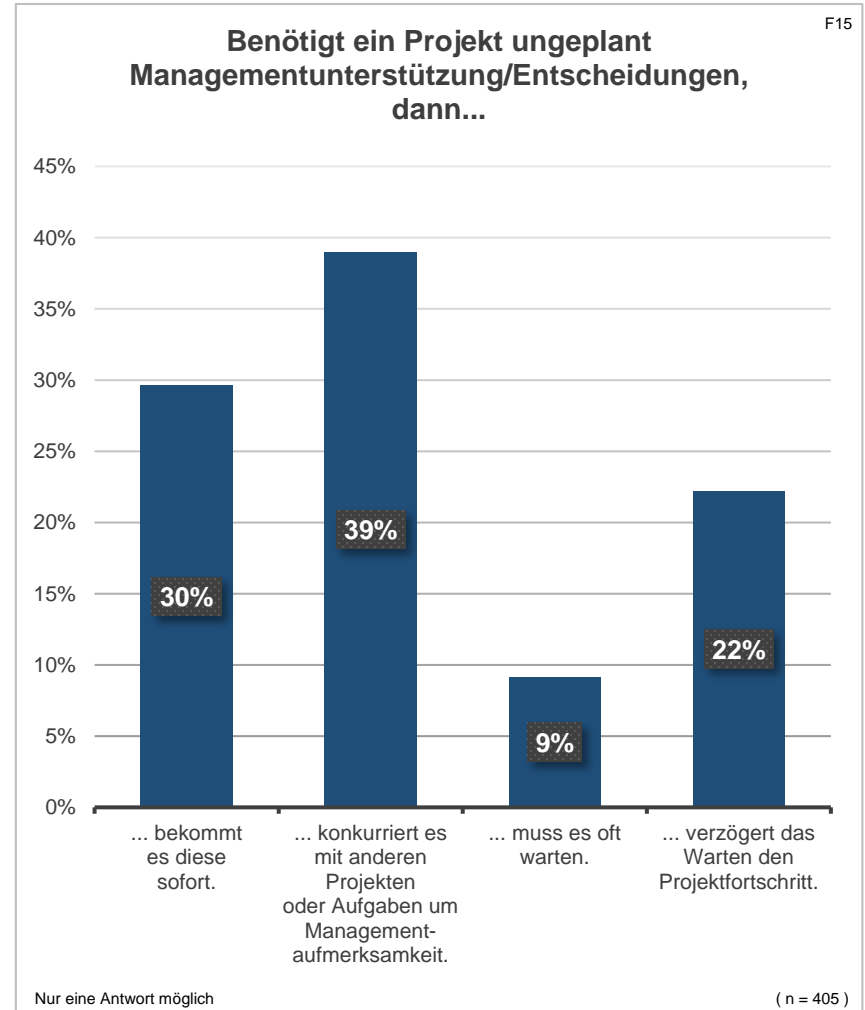


Managementunterstützung

In knapp 70% der Fälle muss auf Managementunterstützung gewartet werden bzw. verzögert sich das Projekt

Manche Probleme in Projekten sind nur mit Managementunterstützung zu lösen. Welche Auswirkungen hat die Forderung nach Managementunterstützung auf Projekte?

In 30% der Unternehmen bekommt ein Projekt die geforderte Managementunterstützung sofort, bei 39% muss es mit anderen Projekten um die Managementunterstützung ringen. Bei 9% der Umfrageteilnehmer muss auf die Managementunterstützung häufig gewartet werden und bei 22% verzögert das Warten den Projektfortschritt.



Sie sind an der ganzen Studie interessiert? Es zahlt sich aus.

Die gesamte Studie (85 Seiten) können Sie [hier herunterladen](#).

Eine gute Zeit beim Lesen!