

Schlüsselfaktor für erfolgreiche Projekte Reduzierung schädlichen Multitaskings



Claudia Simon



GPM Regionalgruppe Augsburg 21.09.2018



▶ CLAUDIA SIMON

VISTEM GmbH & Co. KG

Geschäftsführerin

GPM



Regionalgruppe Mannheim/Ludwigshafen

Fachgruppe Critical Chain Projektmanagement (CCPM)

Ausschuss für Facharbeit

Wahlausschuss zur Wahl der Deligierten

Autorin, Referentin und Coach

Unternehmensstrategie, Theory of Constraints,

Multiprojekt - und Projektportfolio-Management



Kontakt:

claudia.simon@vistem.eu

Tel: 06252/795307-0

► Was fällt mir zu Multitasking ein?

Schreiben Sie auf:

- Erfahrungen
- Ideen
- Schwierigkeiten
- Hörensagen



► Und vielleicht kennen Sie das aus Ihrem Alltag:



Im Unternehmen prasseln nicht selten Dutzende von Dingen auf einmal auf Mitarbeiter ein.

- Informationen
- Mails
- Projektleiter, die was wissen wollen
- Kollegen/Kolleginnen, die Fragen haben
- Auch mal Smal-Talk zwischen drin
- WhatsApp Nachrichten
-
-

Einfach mal in Ruhe arbeiten?

Keine Chance....

▶ Und selbst vor unseren Haustieren macht es nicht halt....



► unsere Erfahrung:



... Multitasking im Projektgeschäft ist schädlich!

Und nicht nur im ◀
Projektmanagement

► Und wenn Sie keine Taube sind.....

- Wissenschaftler haben einen Versuch gemacht, weil sie den Eindruck hatten, Tauben können (besser) Multitasken:

Diese Hypothese prüften sie mit einer Multitasking-Aufgabe, die 15 Menschen und 12 Tauben absolvierten. Beide mussten im Versuch eine gerade ablaufende Handlung stoppen und so schnell wie möglich zu einer Alternativhandlung wechseln. Der Wechsel zur Alternativhandlung fand dabei entweder gleichzeitig mit dem Abstoppen der ersten Handlung statt oder mit einer kurzen Verzögerung von 300 Millisekunden.

- Das Ergebnis: Die Tauben schnitten besser ab ;-)

Originalveröffentlichung: Sara Letzner, Onur Güntürkün, Christian Beste: How birds outperform humans in multi-component behavior, in: Current Biology, 2017, DOI: [10.1016/j.cub.2017.07.056](https://doi.org/10.1016/j.cub.2017.07.056)

► Wissenschaftlich erwiesen:

- <http://www.heilpraxisnet.de/naturheilpraxis/forscher-multitasking-macht-menschen-krank-20161020206599>
- Das Forscherteam, „.....untersuchte Fehlererkennungs- und Verarbeitungsprozesse bei Multitasking. Das Ergebnis ernüchtert: Statt zwei Prozesse gleichzeitig zu bearbeiten, unterbrechen wir den jeweiligen Denkablauf. **Nach jeder dieser Störung brauchen wir im Schnitt 15 bis 20 Minuten, um uns auf eine Aufgabe wieder voll zu konzentrieren.**
- Mitarbeiter, die ständig Multitasking leisten sollen, **fühlen sich chronisch überfordert und sind es objektiv auch.** Sie leiden unter Stress und geraten in Gefahr eines Burnouts und am Ende steht nicht selten eine depressive Erkrankung.
- **UND:** Die Überlastung ist nämlich nicht einmal nur der Preis, den sie für effiziente Arbeit zahlen – im Gegenteil. Die Qualität der Arbeit nimmt rapide ab. **Wer mehrere anspruchsvolle Aufgaben zugleich bewältigen soll, leistet nicht mehr, sondern weniger.**

► Konfetti-Simulation

Unsere Projekte

- Ein Blatt zuerst in 5 Streifen teilen (nacheinander).
- Dann jeden Streifen in 6 Teilstücke zerlegen (nacheinander).
- Durchgang 1: Multitasking
- Je Projekt (weißes bzw. farbiges Projekt) sind drei Handgriffe erlaubt.
- Dann muss auf das andere Projekt gewechselt werden.

Performancemessung:

- Wie viel Zeit ist erforderlich, um beide Projekte abzuschließen? (bitte notieren)
- Qualität: Sind es jeweils 30 Teile?

Durchgang 2: Kein Multitasking



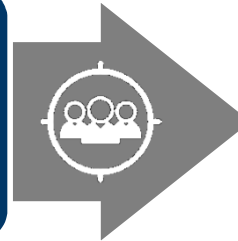
Zeit	P _g		P _w	
	D1	D2	D1	D2
0,30				
1,00	9	15	7	15
1,30				
2, - V				
2,30				
3,00				
4,00				
mehr				

weniger 5

► Auswirkungen von Unzuverlässigkeit

Kunden

leiden wirtschaftlich unter den Verspätungen
sind unzufrieden, fordern Vertragsstrafen ein, geben weniger
Aufträge



Das Unternehmen

Zahlungen gehen später ein
Durchsatz pro Zeiteinheit sinkt
Rendite und Liquidität werden schlechter



Mitarbeiter

leiden unter zunehmendem Druck
überbeanspruchen sich, brennen aus
verlieren das Vertrauen in die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit
des Unternehmens
suchen sich andere / neue Herausforderungen



► ... wir wollten es genauer wissen!



Multitasking im Projektmanagement – Status Quo und Potentiale

Eine Studie von Prof. Komus, Professor an
der Hochschule Koblenz und der
VISTEM GmbH & Co. KG unterstützt durch
die GPM-Fachgruppe Critical Chain
Projektmanagement

31 Fragen

500 teilnehmende Firmen aus 20 Branchen

viele Unterstützer



Gesellschaft
für Informatik



projektwerk

spm.
Der unabhängige, führende
Fachverband in Projektmanagement

► Und wer hat teilgenommen?

- Teilnehmende Unternehmen / Branchen:
 - Automotive
 - Anlagen- und Schiffbau
 - Handel, Logistik
 - IT
 - Chemie
 - Dienstleitung
 -
- Die Position der Teilnehmer:
 - 7% der Befragten gehören dem Vorstand an,
 - 9% sind Hauptabteilungsleiter/Direktoren,
 - 24% Abteilungsleiter oder vergleichbar.
 - 35% fungieren als Gruppen- oder Teamleiter,
 - 13% als Sachbearbeiter,
 - 12% fallen nicht in die genannten Kategorien und sind daher nicht zuzuordnen.

► Ergebnis-Highlights

- 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.

► Ergebnis-Highlights

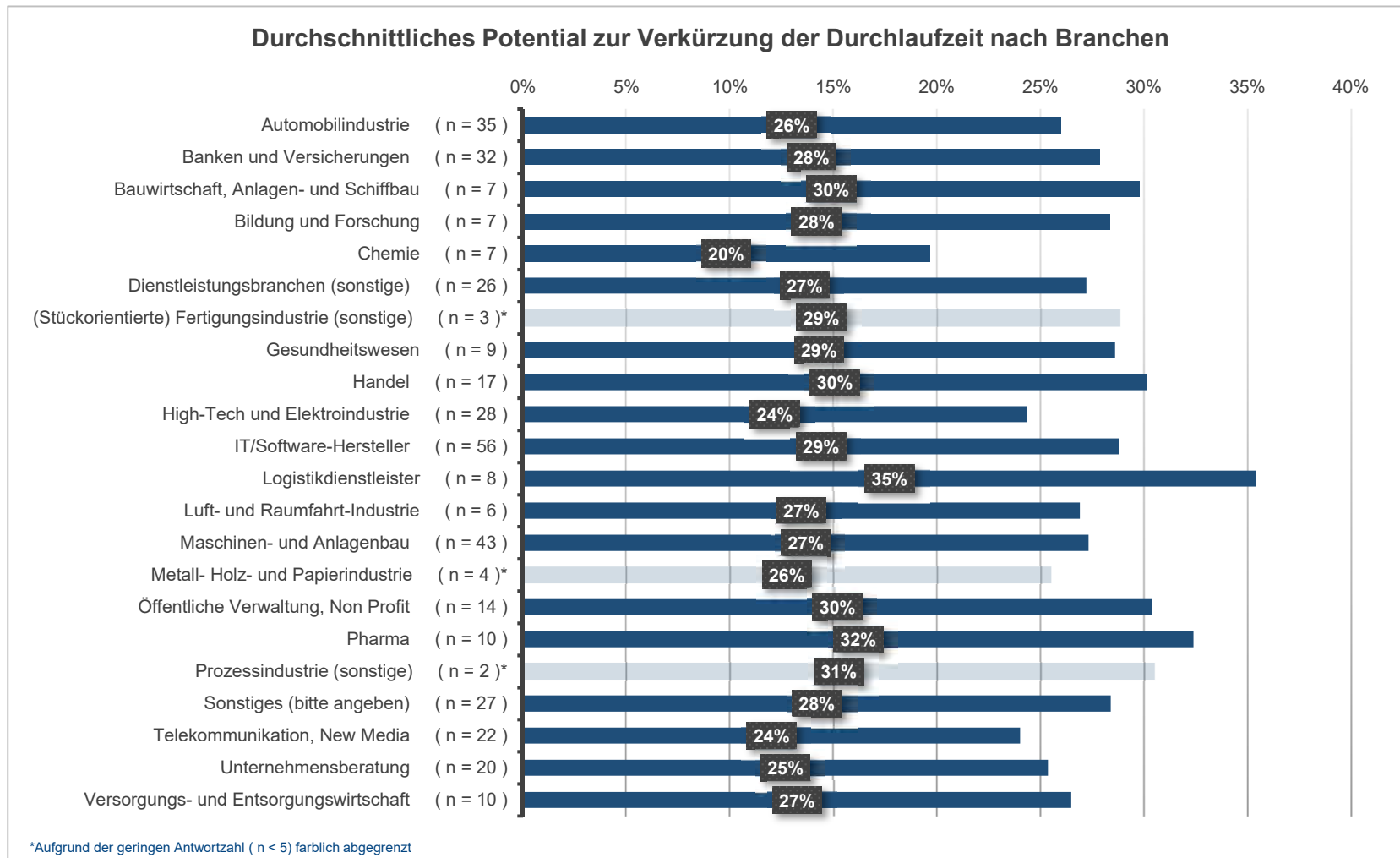
- Fast 70% der Befragten sind der Meinung, dass mindestens 30% der Projektlaufzeit eingespart werden könne.
- Bei zwei Drittel der Befragten werden Ressourcen und Spezialisten frühzeitig reserviert und an das Projekt gebunden. Es gibt keine Maßnahmen um Projektegoismen zu verhindern.

► Ergebnis-Highlights

- 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.

Potential zur Verkürzung der Durchlaufzeit nach Branchen

In allen Branchen schätzten die Teilnehmer das durchschnittliche Potential zur Reduzierung der Projektdurchlaufzeit mit mehr als 20% ein

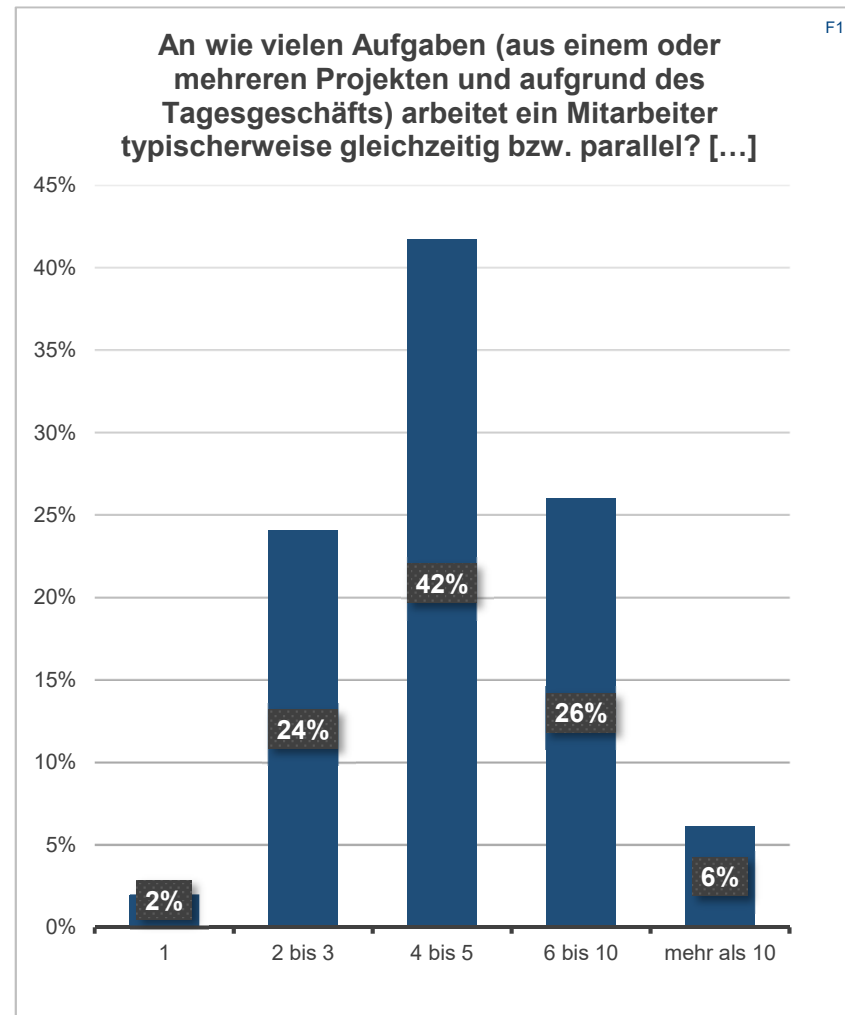


► Anzahl parallel ausgeführter Aufgaben

Nur 2% der Befragten arbeiten nicht parallel an mehreren Aufgaben

in Multi-Projektumgebungen arbeiten Mitarbeiter an mehreren Aufgaben gleichzeitig :

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.

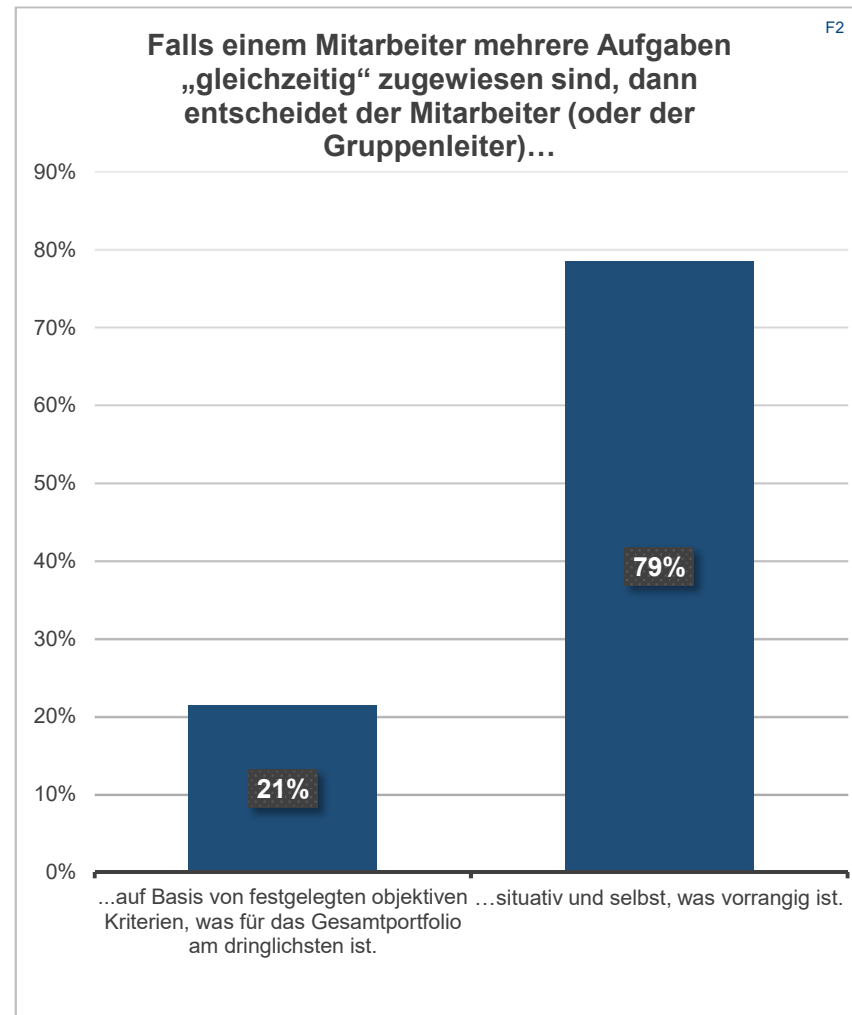


Festlegung der Prioritäten

80% wenden subjektive Kriterien zur Bestimmung von Prioritäten an

In Multiprojektumgebungen müssen Mitarbeiter entscheiden, welche Aufgabe als erste zu erledigen ist. **Wie wird in einem solchen Fall entschieden? Situativ oder gibt es festgelegte objektive Kriterien?**

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.

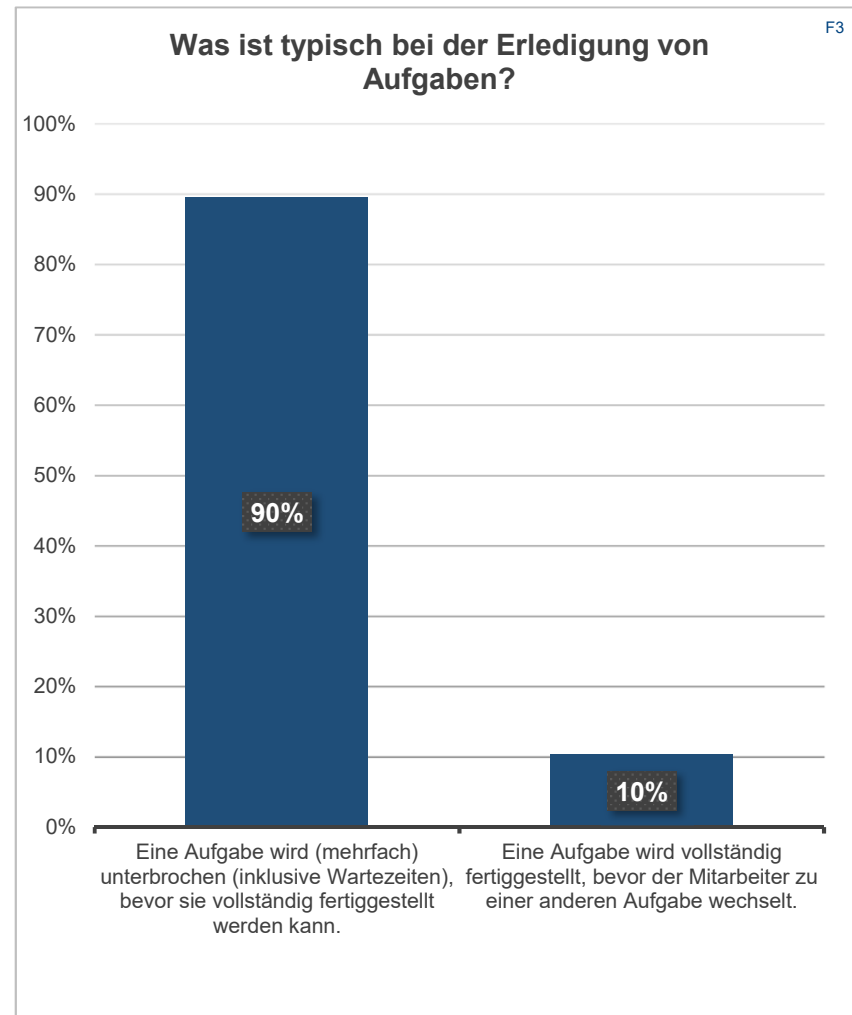


Bearbeitungsprozess der Aufgabenpakete

Nur 10% der Befragten können Aufgaben ohne Unterbrechungen fertigstellen

Ist ungestörtes Arbeit möglich, um effizient und fehlerfrei zu arbeiten? Oder werden Sie mehrfach unterbrochen?

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.

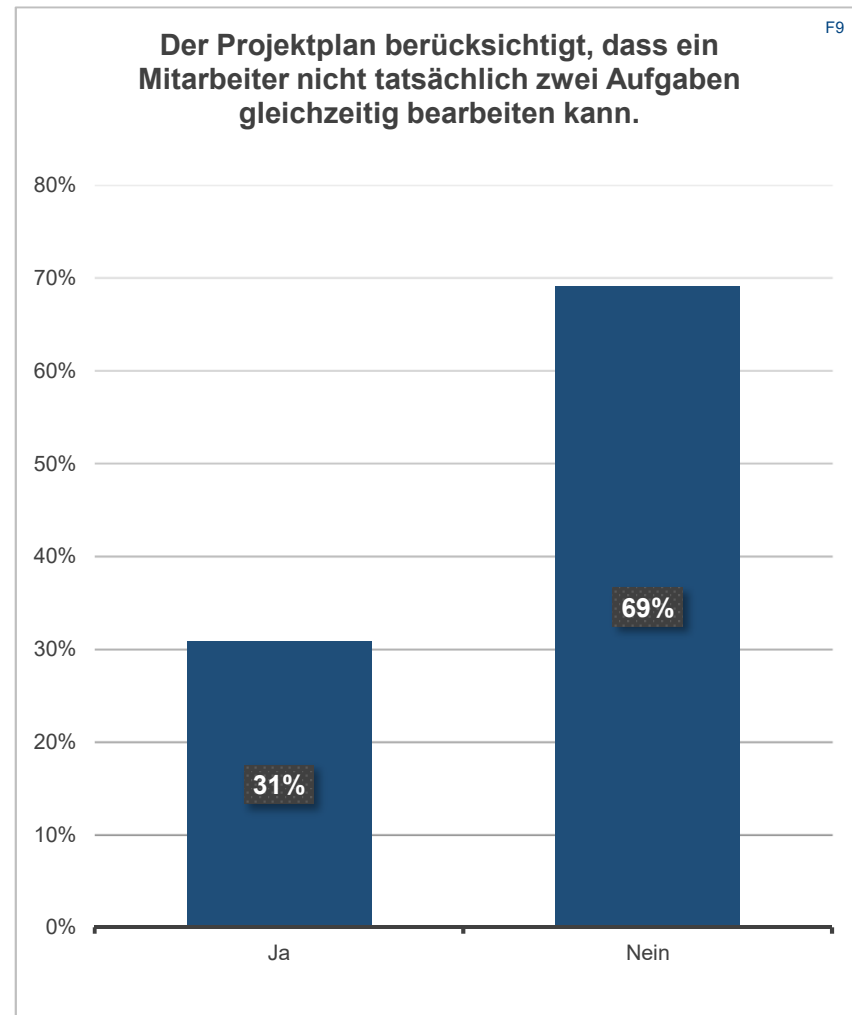


▶ Parallele Aufgaben im Projektplan

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

Gibt es in den Projektplänen parallele Aufgaben für einen Mitarbeiter? Oder berücksichtigen die Pläne, dass man nicht zwei Aufgaben gleichzeitig erledigen kann?

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.**

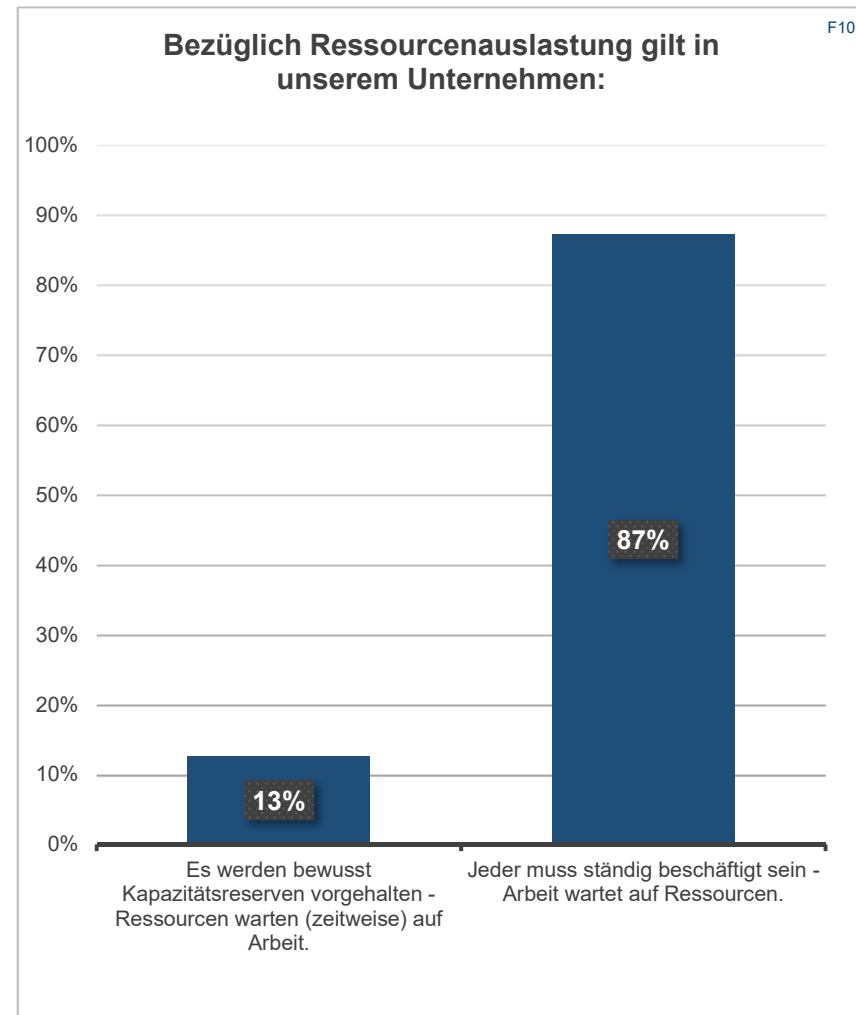


► Ressourcenauslastung

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? Muss jeder ständig beschäftigt sein?

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

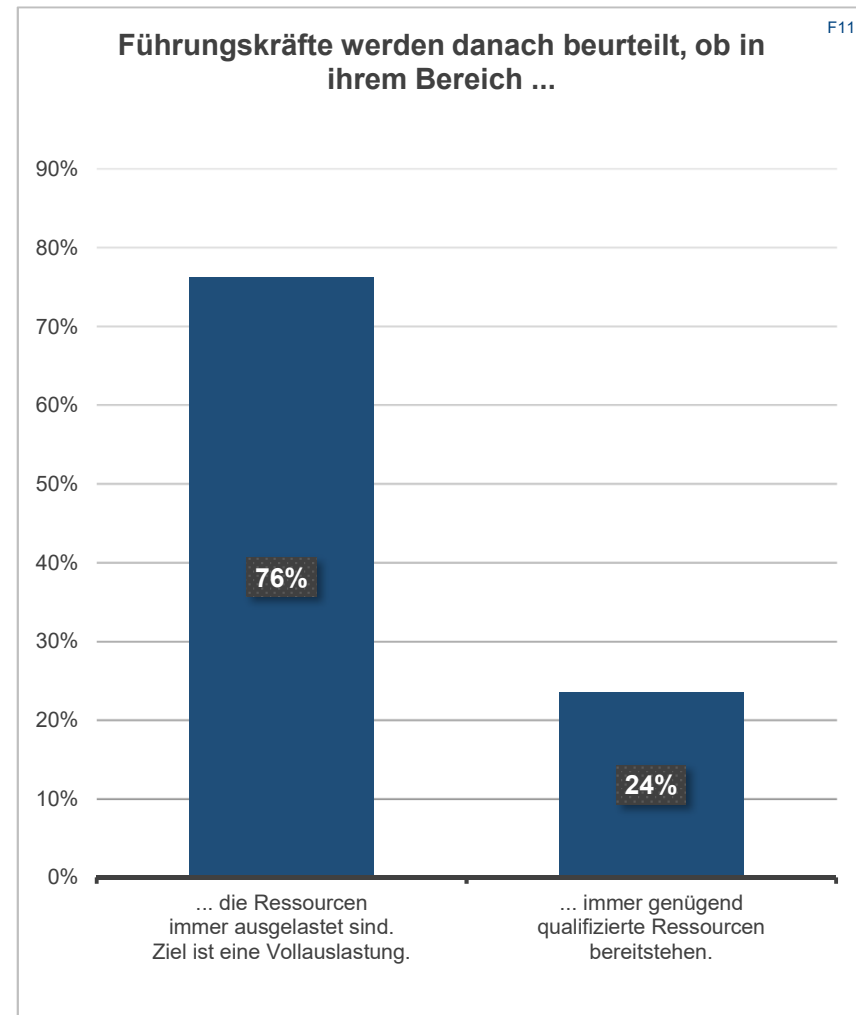


Wie werden Führungskräfte beurteilt?

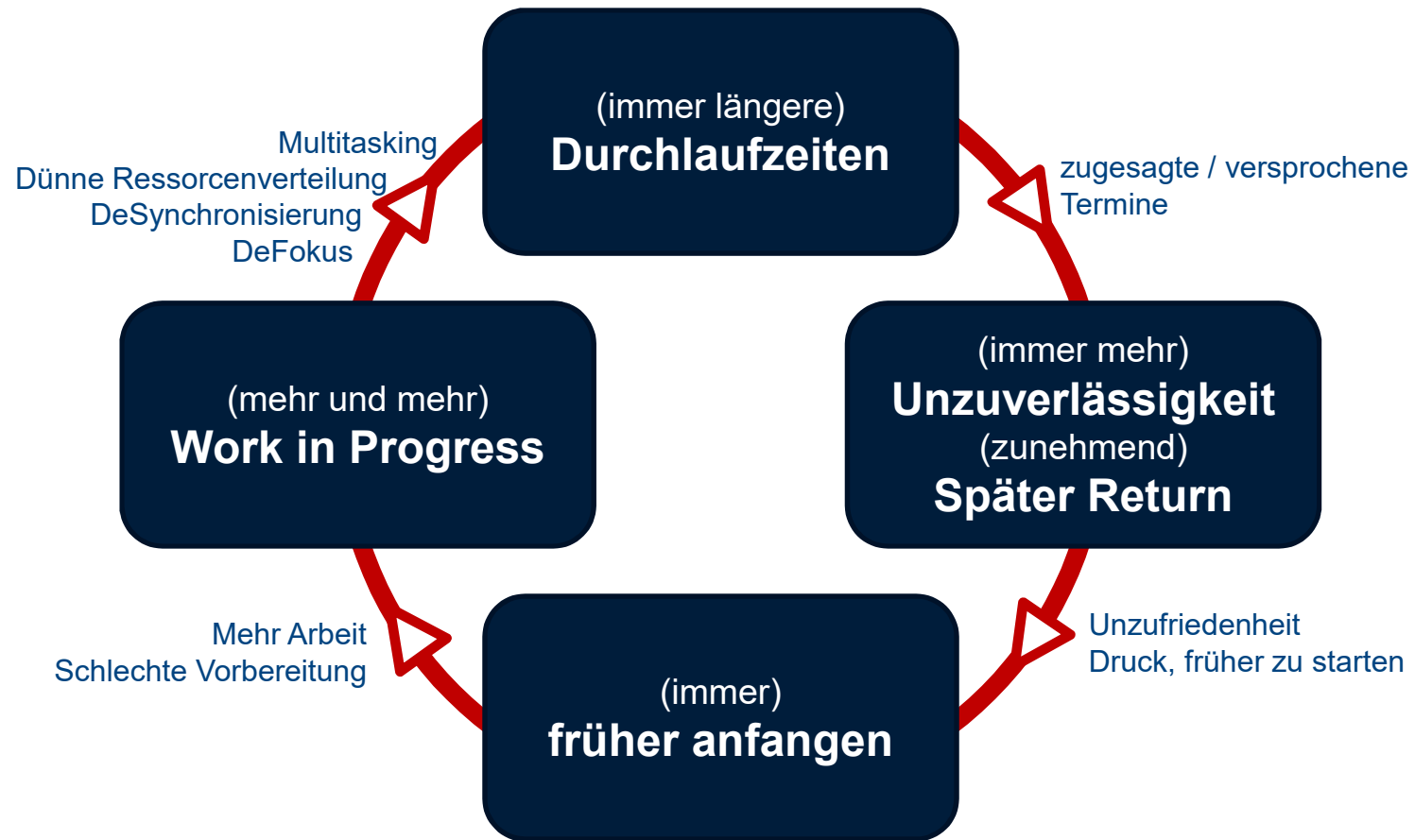
In fast 80% der Fälle wird „Vollauslastung“ als Kennzahl für Führungskräfte ausgegeben

Auch Führungskräfte werden an bestimmten Werten oder Zuständen in ihrem Bereich gemessen. Einer ist oft die Vollauslastung der „Ressourcen“. 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.



**Jede/r Manager/in weiß, dass es möglich ist,
ein einzelnes Projekt in einem Bruchteil der
üblichen Zeit zu verwirklichen.**





WIP aktiv steuern

WIP und Kapazität

Wie viel WIP ist „richtig“?

Wie viele Projekte kann das Unternehmen leisten?

Passt das „neue“ Projekt noch in die Pipeline?

► Wie Sie in wenigen Tagen / Wochen ...



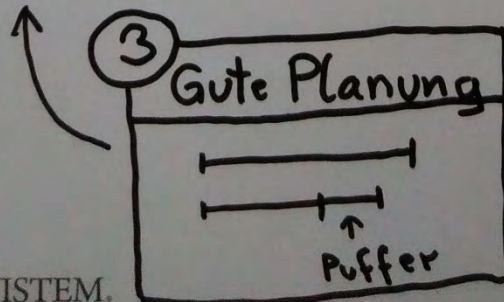
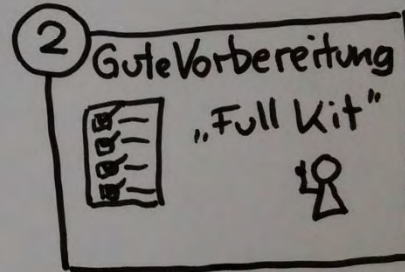
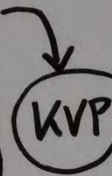
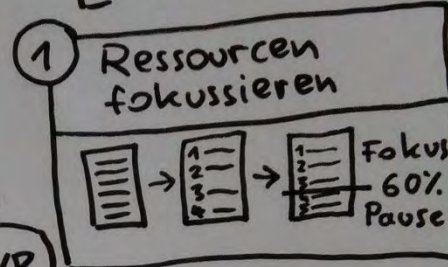
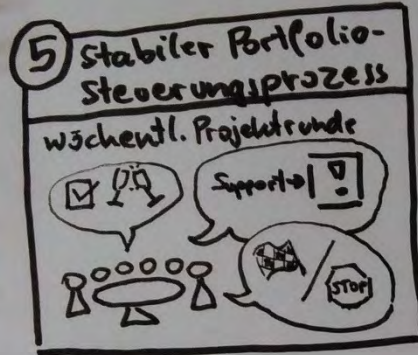
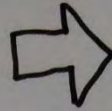
	<ul style="list-style-type: none"> • Projekte priorisieren, einfrieren bzw. streichen • Freie Ressourcen nutzen • Alles andere unterordnen • Projekte kontrolliert auftauen bzw. neue Projekte starten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Vorbereitungen nachholen • Besorgte Kunden integrieren • Gute Vorbereitung institutionalisieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Planung in jeder Hinsicht auf Steuerung ausrichten • Explizite Sicherheiten (als Basis für taktische Prioritäten und um Verfrühungen zu ermöglichen) • Projekte staffeln (entsprechend ihrer strategischen Priorität) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückmeldungen • Optimale Ressourcen-Ausstattung • Singletasking • Bearbeitung und Unterstützung entsprechend der taktischen Prioritäten
Die richtigen Projekte	✓		✓	
Der richtige Content		✓	✓	✓
Geschwindigkeit steigern	✓	✓		✓
Wochen	1-2	3-4	5-6	7-12

Von:

- zuviel zutun
- Stress, Chaos
- Ziele nicht erreicht
- Projekte langsam
- Konkurrenz

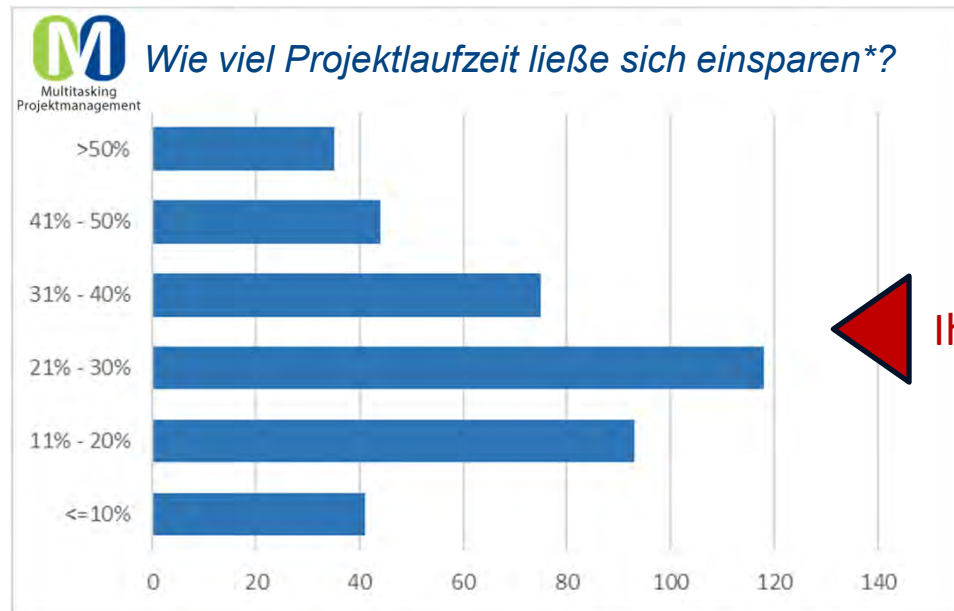
ZU:

- genau richtig zutun
- Zeit für Privatleben
- Spaß an der Arbeit
- Ziele erreicht
- Projekte schnell
- Teamwork



Ihre Auswertung ◀

► Ihre Schätzung bzgl. Durchlaufzeitpotential



Ihre Einschätzung, wie viel Durchlaufzeit eingespart werden könnte, wenn die negativen Symptome beseitigt wären:

30%

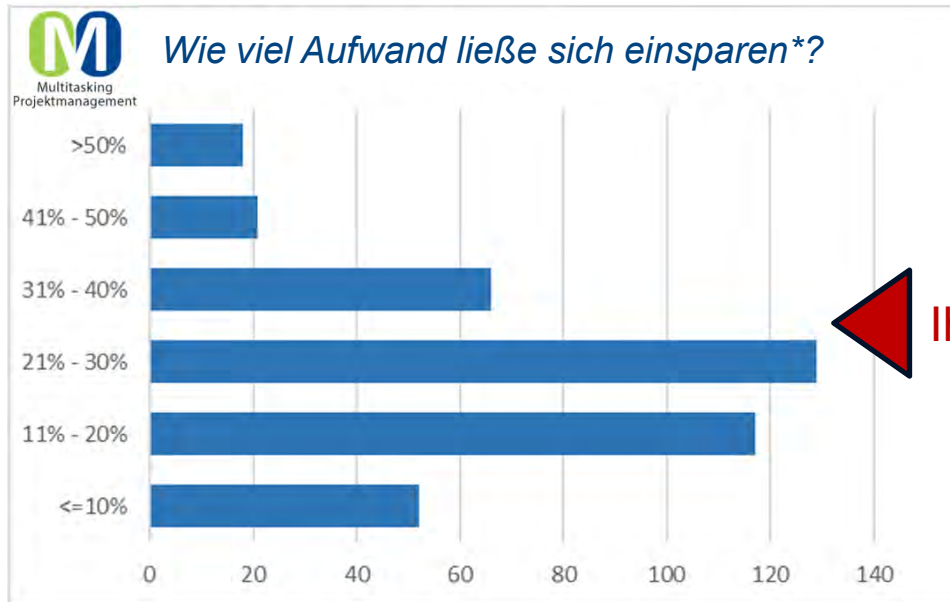
Anzahl der Teilnehmer

21

Ende der Befragung

19.09.2018

► Ihre Schätzung bzgl. Aufwandsreduktion und Durchsatzsteigerung



Ihr Wert

Ihre Einschätzung, wie viel Aufwand eingespart werden könnte, wenn die negativen Symptome beseitigt wären:

30%

Das bedeutet, bei gleichem Ressourceneinsatz könnten deutlich mehr Projekte geleistet werden, nämlich:

42%

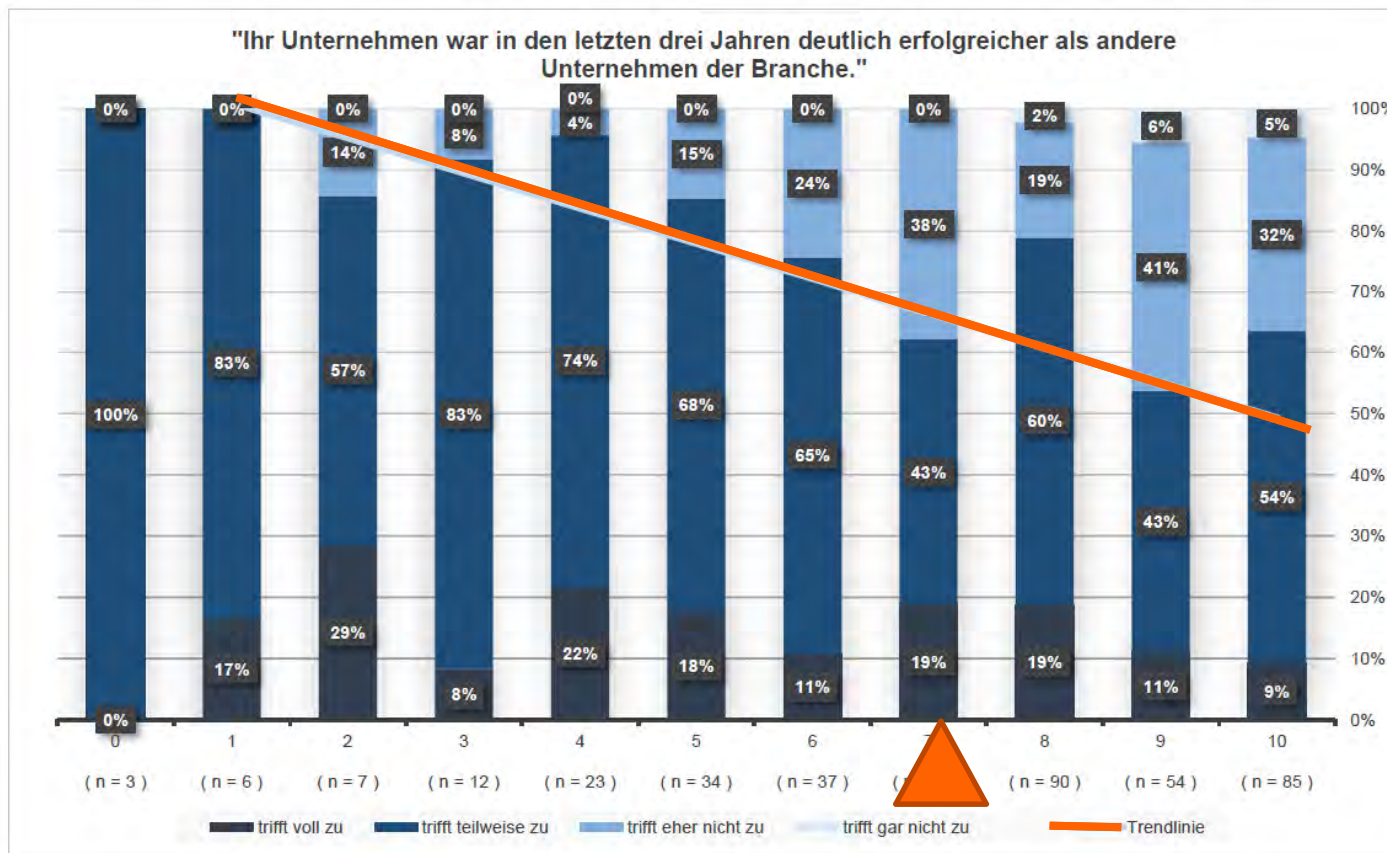
Multitasking im Vergleich zu Studie

Analysen auf Basis von Projektmanagement-Scores



Negativer MT-Score und der Unternehmenserfolg

Unternehmen mit einem hohen neg. MT-Score sind durchschnittlich weniger erfolgreich



Ihr Score

7,1

Was kann ich für mich tun? ◀

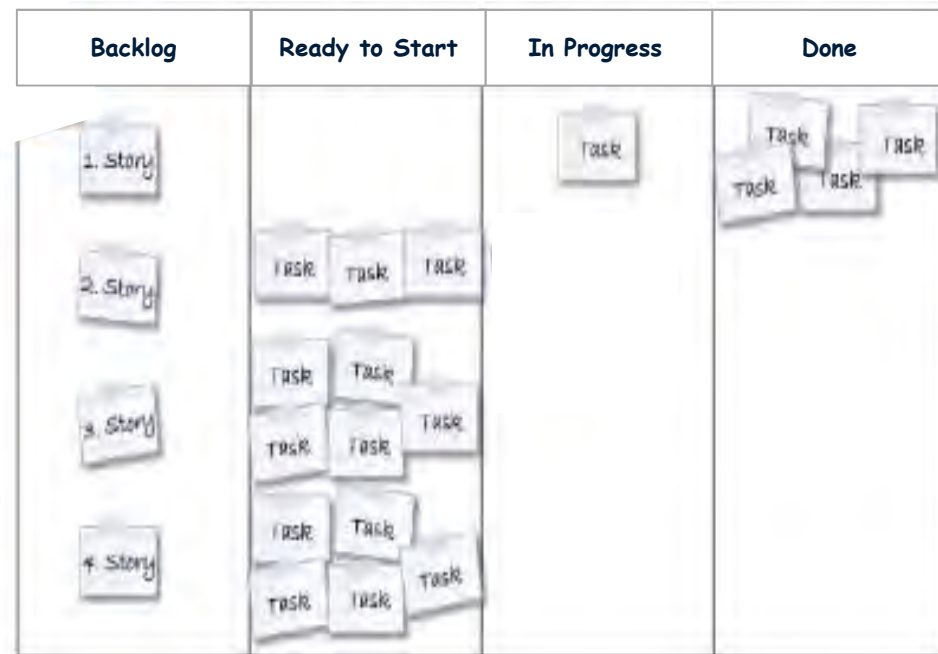
► Was können Sie für sich tun?

Systematisches Abarbeiten der Aufgaben:

- Sammeln Sie alle Ihnen bekannte Aufgaben
- Legen Sie sich dann ein sog. Task-Board an

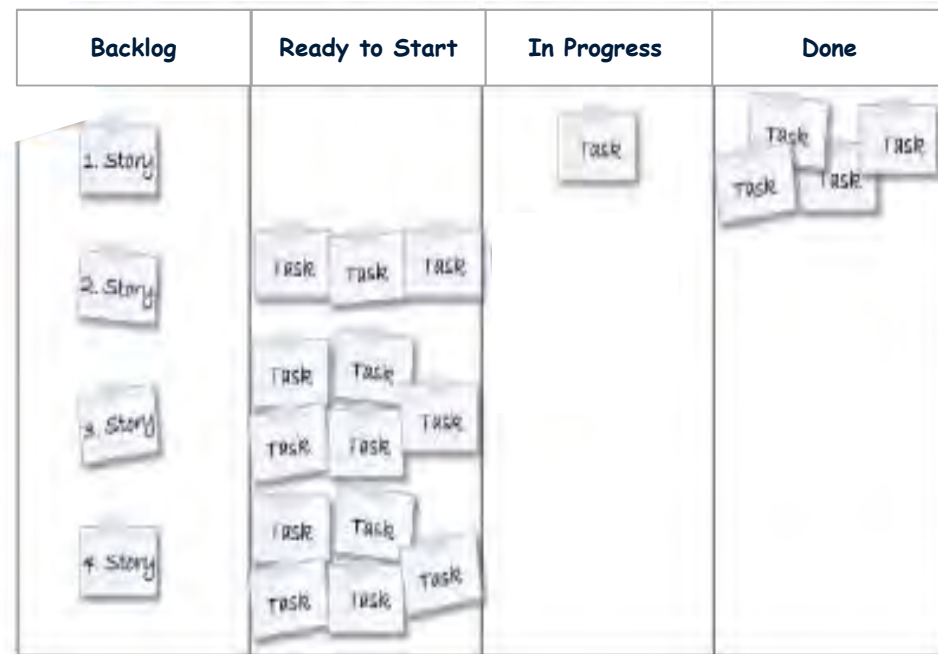
Das geht so:

- 4 (bzw. 5) Spalten:
 - Arbeitsvorrat (Backlog),
 - Bereit zu starten (Ready to start),
 - in Arbeit (in Progress),
 - (evtl. Review)
 - Erledigt (done)



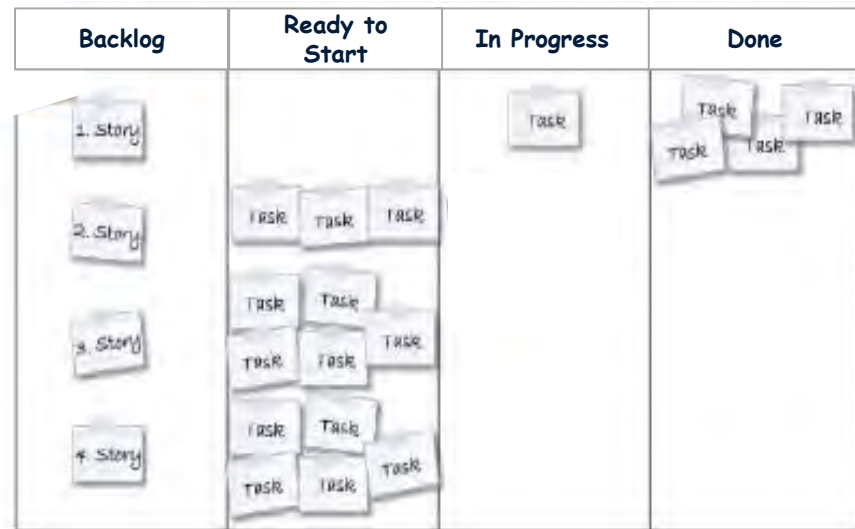
► Was können Sie für sich tun?

- Allen bekannten Aufgaben, die direkt starten können, stellen Sie in die Spalte „Bereit zum Starten“ (Ready to Start)
- Alle übrigen Aufgaben, bei denen vorher von Kollegen noch etwas zu tun ist oder die schon bekannt und noch länger nicht dran sind, kommen in den „Arbeitsvorrat“ (Backlog)
- Die Aufgaben warten nun auf ihre Abarbeitung



► Was können Sie für sich tun?

- Ihr nächster Schritt ist, die Aufgaben in der Spalte „Bereit zum Starten“ zu priorisieren.
- Und schon geht es los, starten Sie mit der wichtigsten Aufgabe und schieben Sie diese in „in Arbeit“ (in Progress)
- Um fokussiert und effizient arbeiten zu können, wenden Sie nun das Singletasking-Prinzip an

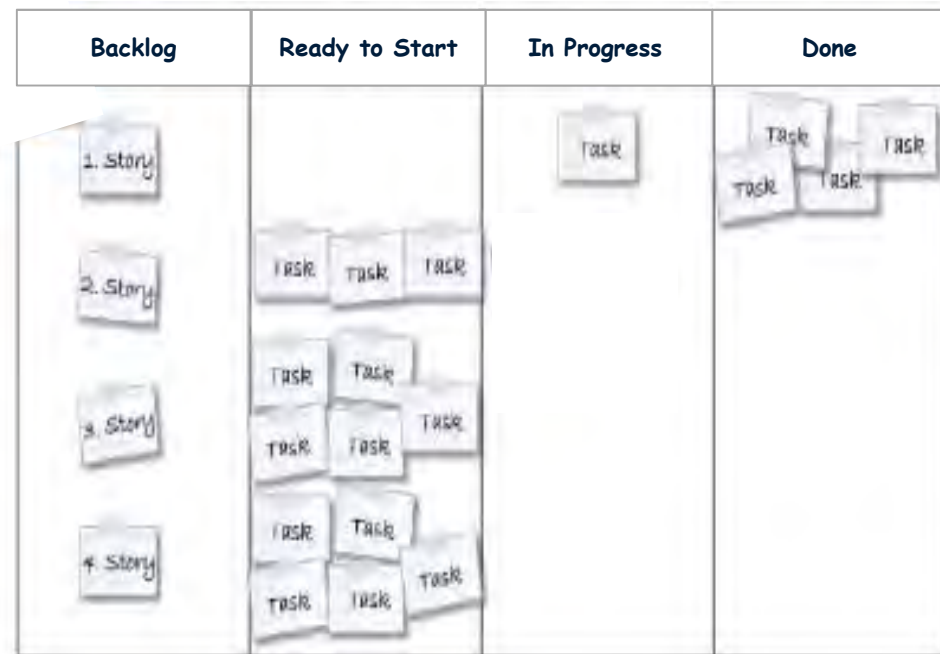


► Was können Sie für sich tun?

- Jeden Morgen überprüfen Sie nun die Prioritäten der Aufgaben und legen fest, welche Aufgaben Sie heute erledigen werden
- Dabei verplanen Sie nur ca. 2/3 Ihrer Zeit. Denn: Es gibt immer Unvorhergesehenes, Wichtiges + Dringendes zu erledigen oder Telefonate sind zu beantworten

► Was können Sie für sich tun?

- Wenn Sie eine Aufgabe erledigt haben, dann wandert diese entweder direkt nach „Erledigt“ oder in eine eventuelle Spalte „Review“, wenn Sie die Aufgabe noch von einem weiteren Mitarbeiter/Kollegen gegenprüfen lassen.
- Kommt die Aufgabe vom Kollegen retour, dann kann sie in „erledigt“ wandern!



► Was können Sie für sich tun?

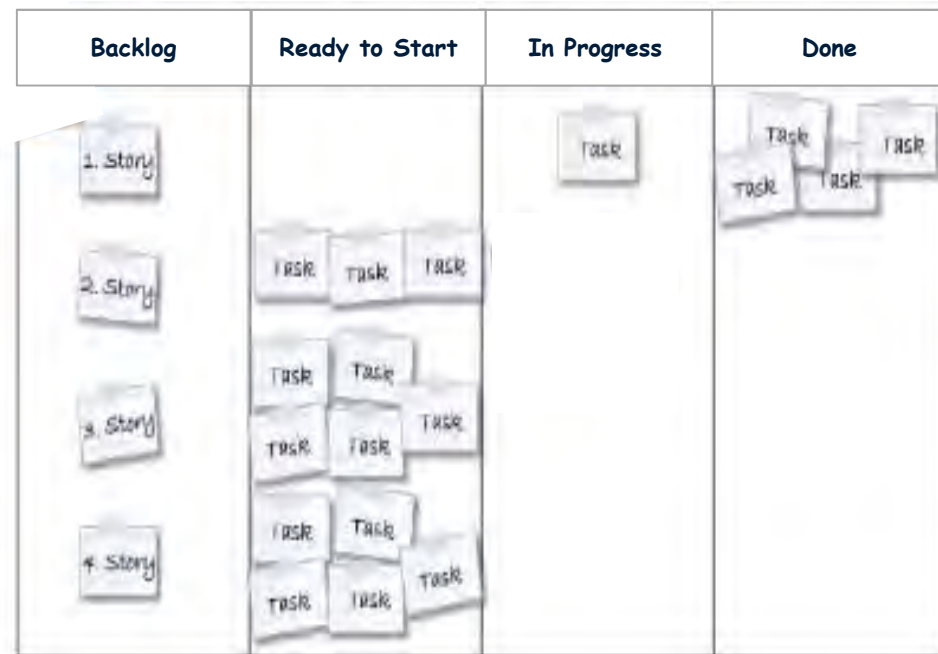
- Legen Sie als Nächstes Zeiten fest, in denen Sie nach neuen Mails schauen
 - → z.B. Morgens vor Start mit einer Aufgaben und nach der Mittagspause
 - Seien Sie streng mit sich: denn das Schauen nach Mails unterbricht Ihren Arbeitsfluss und es brennt in der Regel nichts an, wenn man erst 4 Stunden später antwortet
 - → Optimal ist es, wenn Ihre Inbox abends leer ist oder nur noch wenige Mails enthält, die Sie direkt am nächsten Morgen bearbeiten werden.
- Ansonsten gilt: Mails aufräumen → Task erstellen, priorisieren, in den Arbeitsvorrat

► Was können Sie für sich tun?

- Beginnen Sie den Tag mit der unangenehmsten Aufgabe und machen Sie daraus eine:
- **15 Minuten-Aufgabe**
 - Stellen Sie sich einen Wecker
 - Arbeiten Sie 15 Min. konzentriert daran
 - Ggfls. am nächsten Tag erneut angreifen
- So kommen Sie auch den ungeliebten und dauernd aufgeschobenen Aufgaben bei

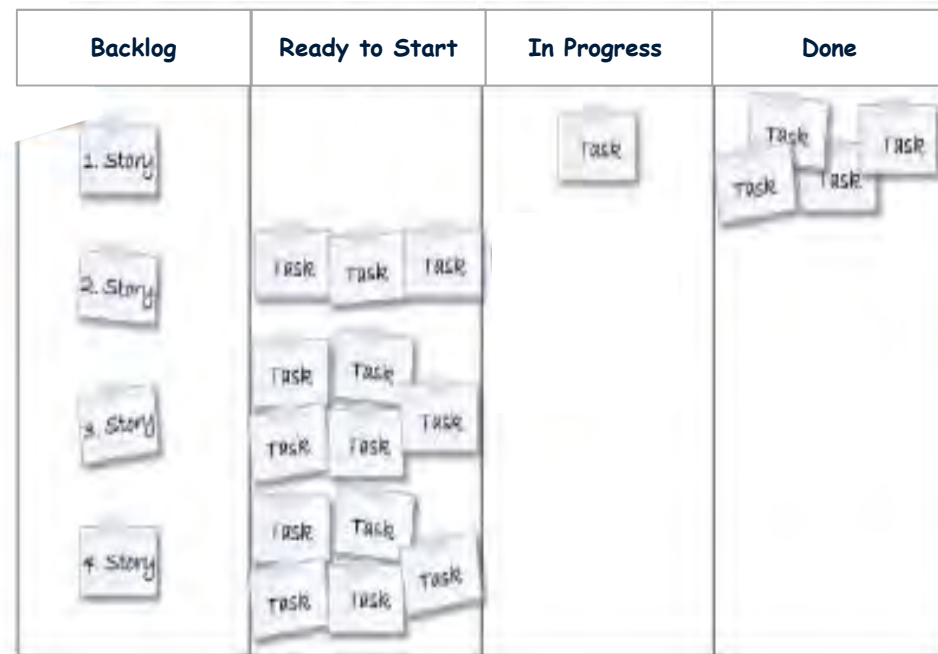
► Was können Sie für sich tun?

- **Feiern Sie Ihre Erfolge!**
- Auch bei kleinen Aufgaben!
- Würdigen Sie den - noch zu etablierenden – neuen Weg!
- Freuen Sie sich an der neuen Strukturiertheit Ihrer Arbeit!
- Genießen Sie den neuen Überblick!



► Was können Sie für sich tun?

- Erzählen Sie von Ihrer Art, Ihre Aufgaben zu strukturieren.
- Begeistern Sie andere!
- Wenn möglichst viele Menschen aus Ihrer Abteilung/Bereich ihre Arbeit so strukturieren, wird dies ein großer Erfolg für Sie und andere wie auch für Ihr Unternehmen



► Erfolgsgeschichten

Otto Fuchs
+60% Durchsatz
in zwei Wochen!



FESTO

“26 Jahre hat der ganze Aufwand im Projektmanagement nichts gebracht. Jetzt wird endlich der Nutzen sichtbar.“

Endress+Hauser 

Projektdurchsatz
vervierfacht und
Projektlaufzeit um 25%
verkürzt – bei gleichen
Kosten!



Wire Swiss
+50% Durchsatz in 2
Wochen - Termin gerettet!



BOSCH
Packaging +33%
Umsatzsteigerung
bei gleichen Kosten



Richard Wolf
+80% Durchsatz bei voller
Terminzuverlässigkeit



Anlagenerneuerung:
versprochen in 8 Monaten,
benötigt wurden nur 4!



Durchsatz im
Bereich Hosting
verdreifacht!

und viele Andere ...

► Endress+Hauser Update ...

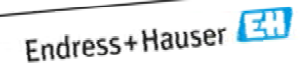
Ergebnis Terminabweichungen und Projektfertigstellungen

370% mehr Durchsatz

60% höhere
Terminzuverlässigkeit



Dr. Peter Selders, Clemens Haberstroh (Endress+Hauser) und Wolfram Müller (VISTEM)



Präsentation auf dem
PM-Forum der GPM in Nürnberg 18.10.2016

▶ Weitere Informationen finden Sie hier:

- <http://uwetecht.de/buecher/projects-that-flow/>
- www.multitasking-projektmanagement.de
 - Hier auch die Möglichkeit eines Benchmarkings!
- <http://vistem.eu/studie-negatives-multitasking/>
- <https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/fokussieren-lernen/3317718.html>





DANKE! ◀

Claudia Simon

VISTEM GmbH & Co. KG

Von-Siemens-Straße 1

64646 Heppenheim

Tel: +49/6252/7953070

Mail: Claudia.simon@vistem.eu

www.vistem.eu