

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.

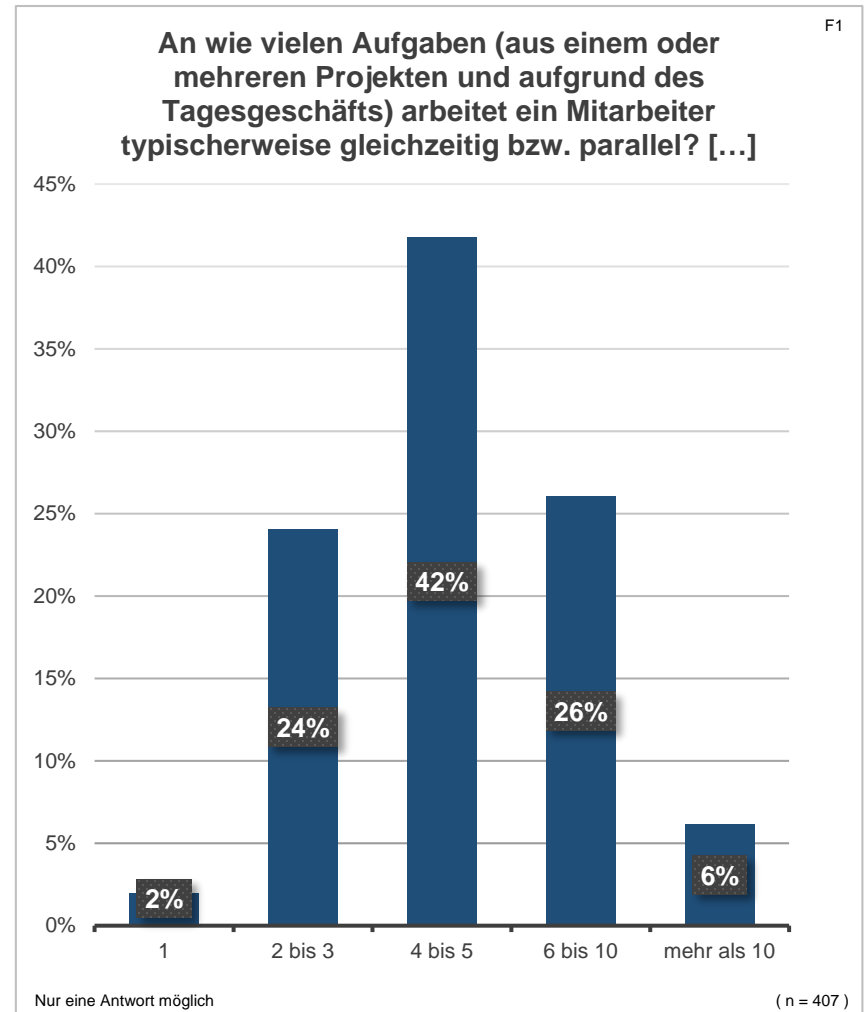
Symptomfragen

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.

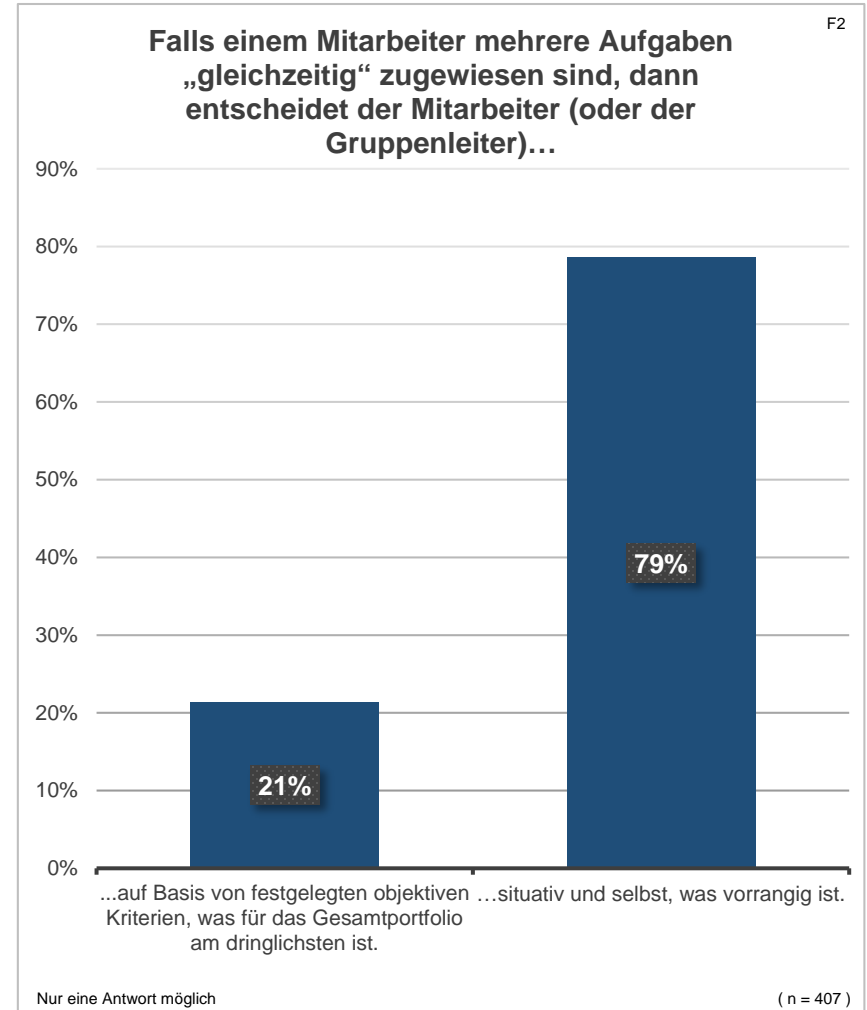


Festlegung der Prioritäten

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.

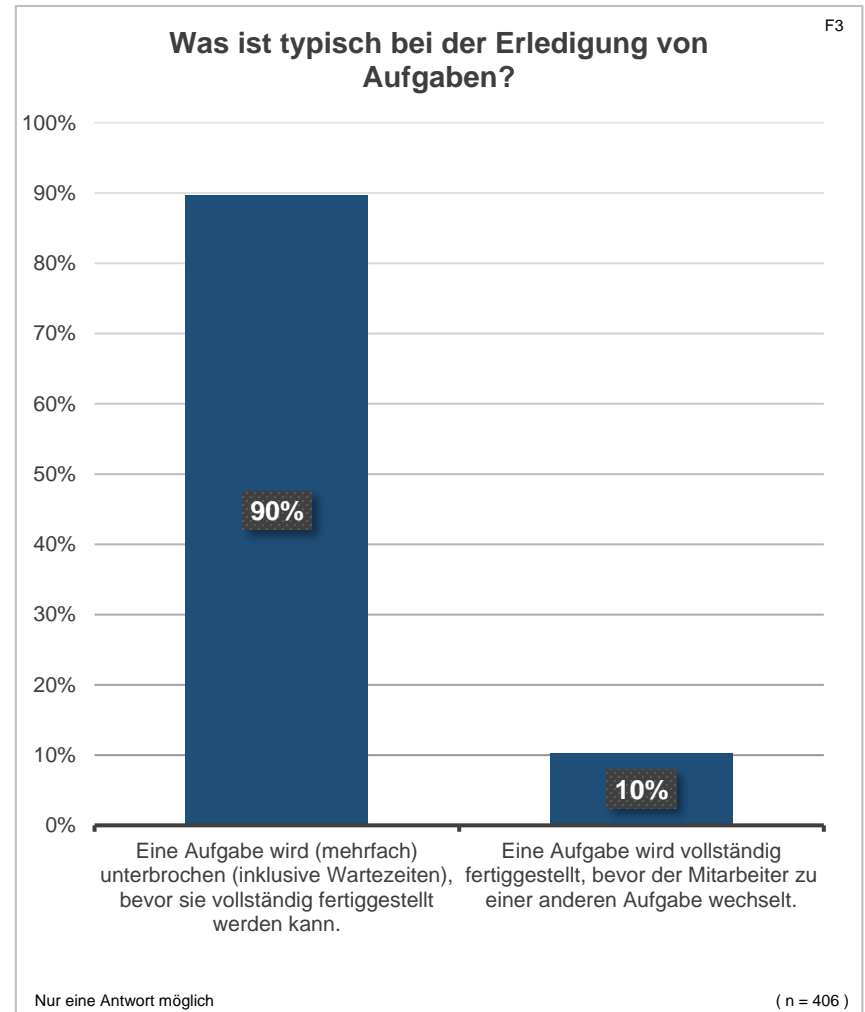


Bearbeitungsprozess der Aufgabenpakete

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.



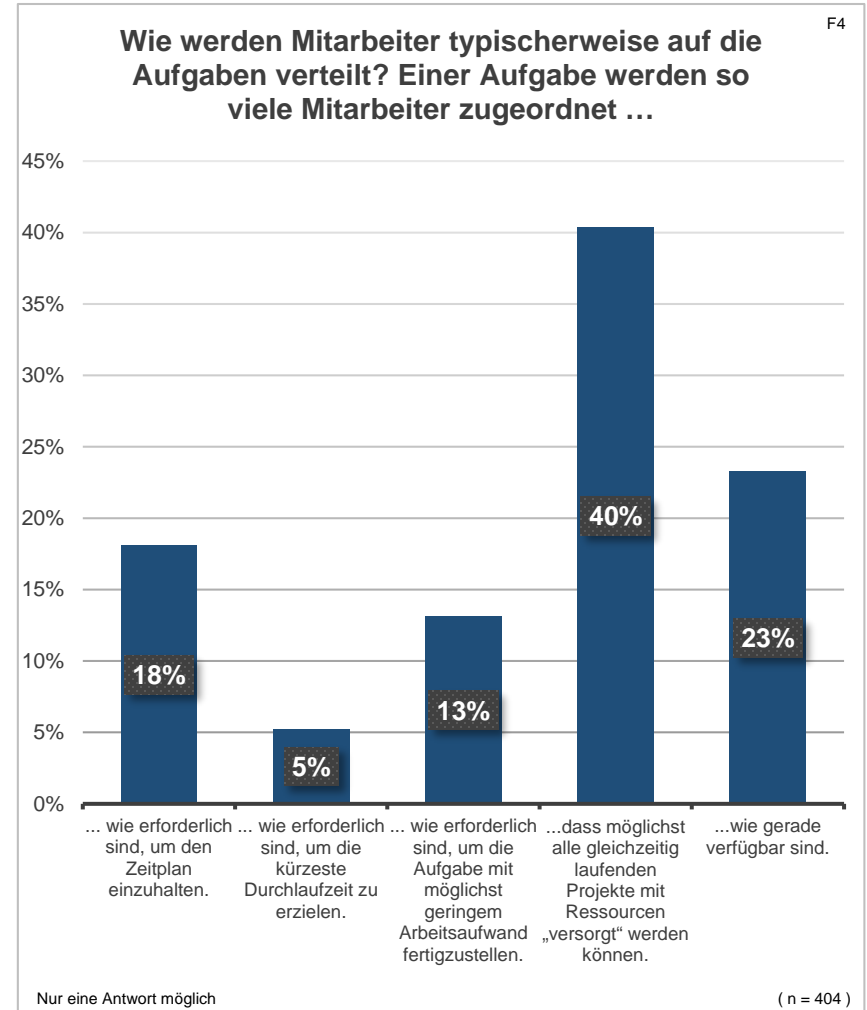
Ressourcenverteilung

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.

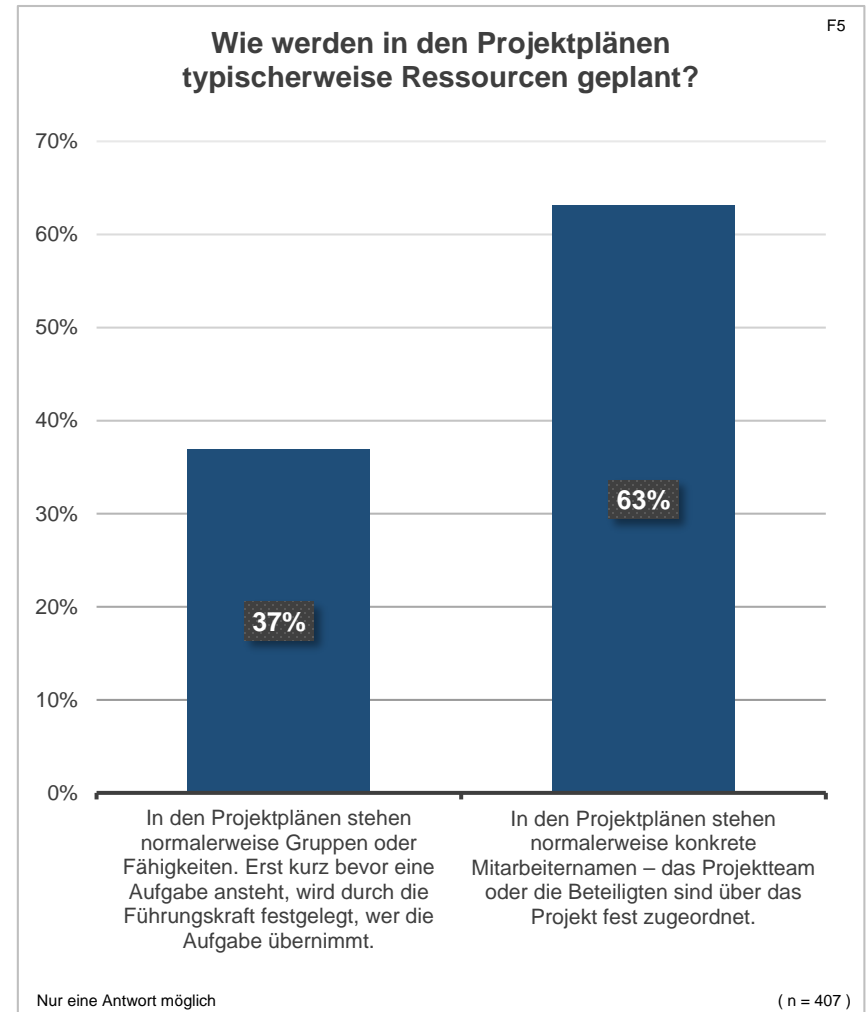


Ressourcenplanung

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.

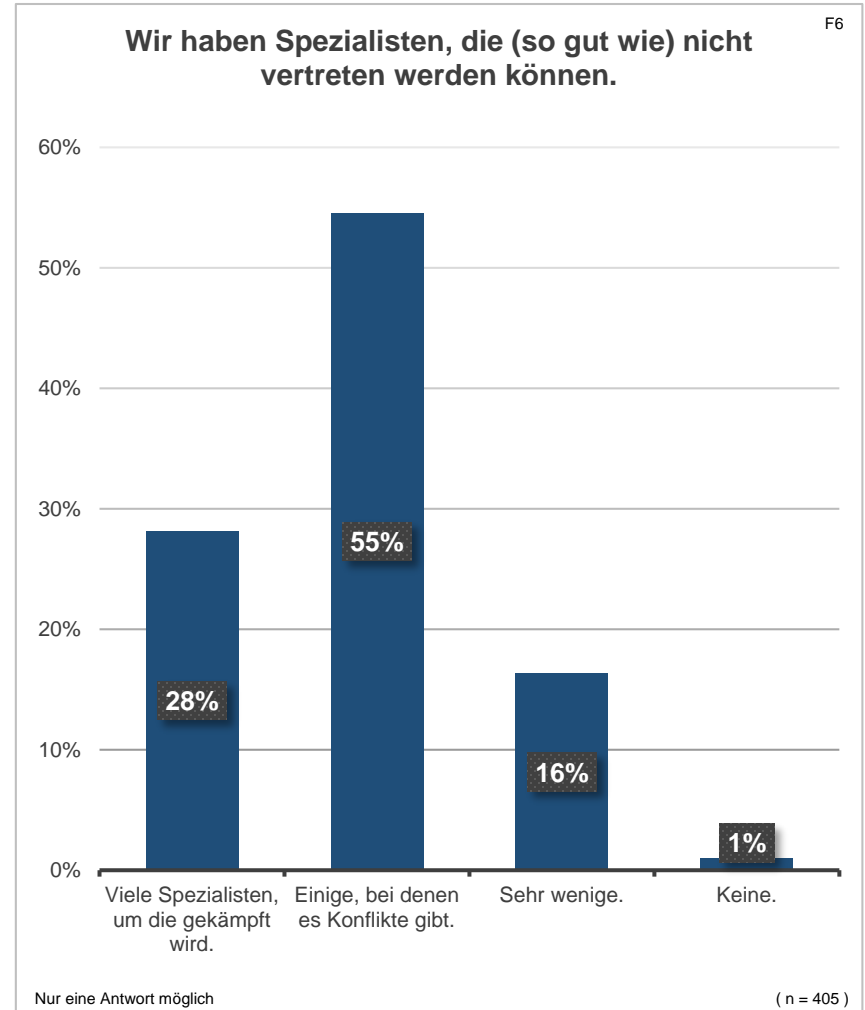


Spezialisten

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

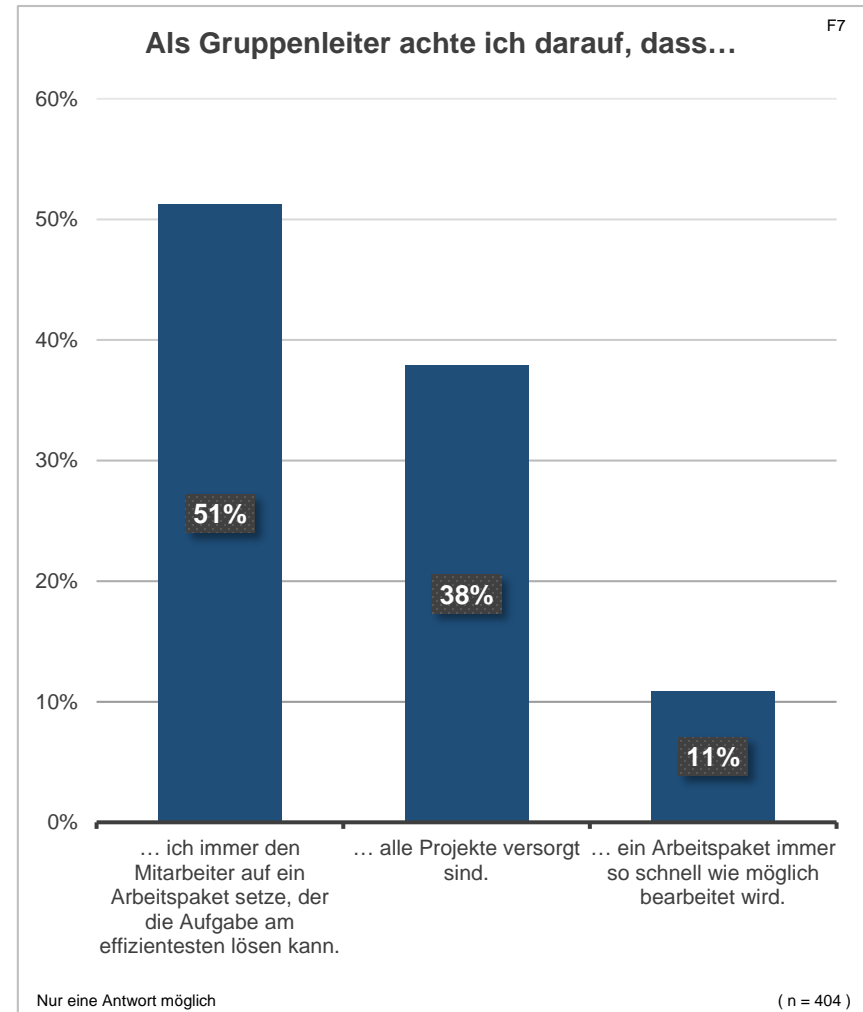
Für 60% der Gruppenleiter gibt die effiziente Erledigung von Aufgaben den Ausschlag über Mitarbeiterzuweisung

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.)



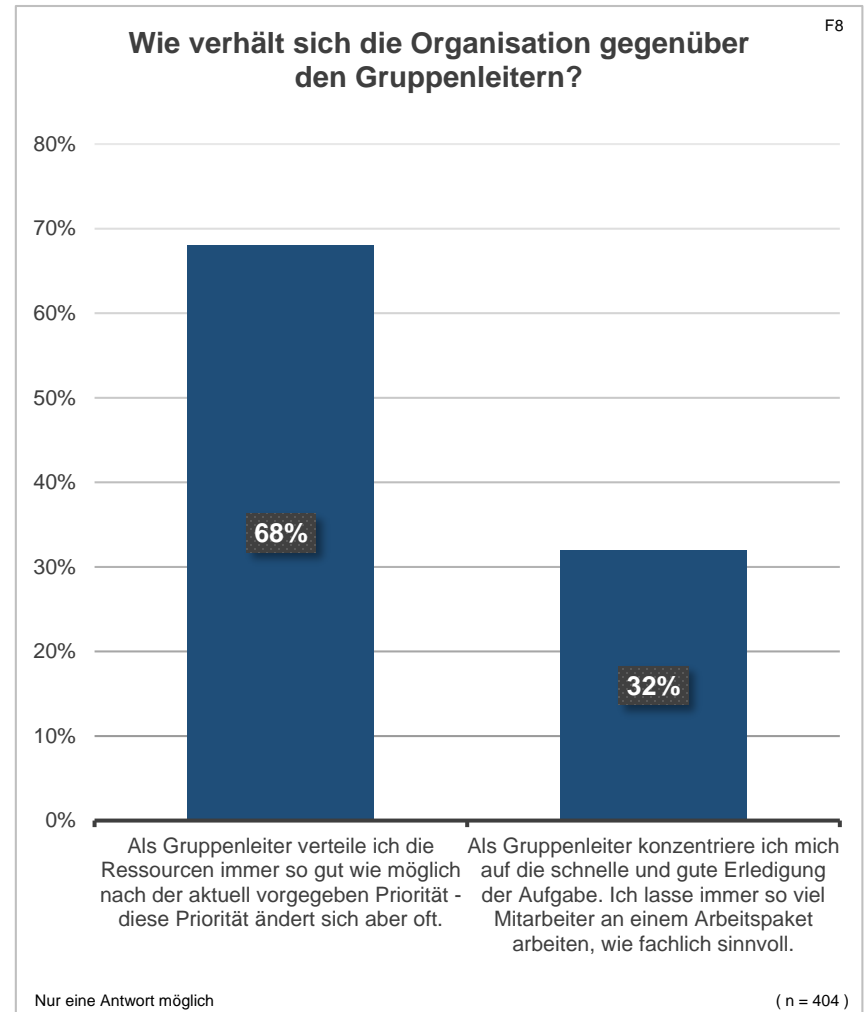
Vorgaben an Gruppenleiter

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.

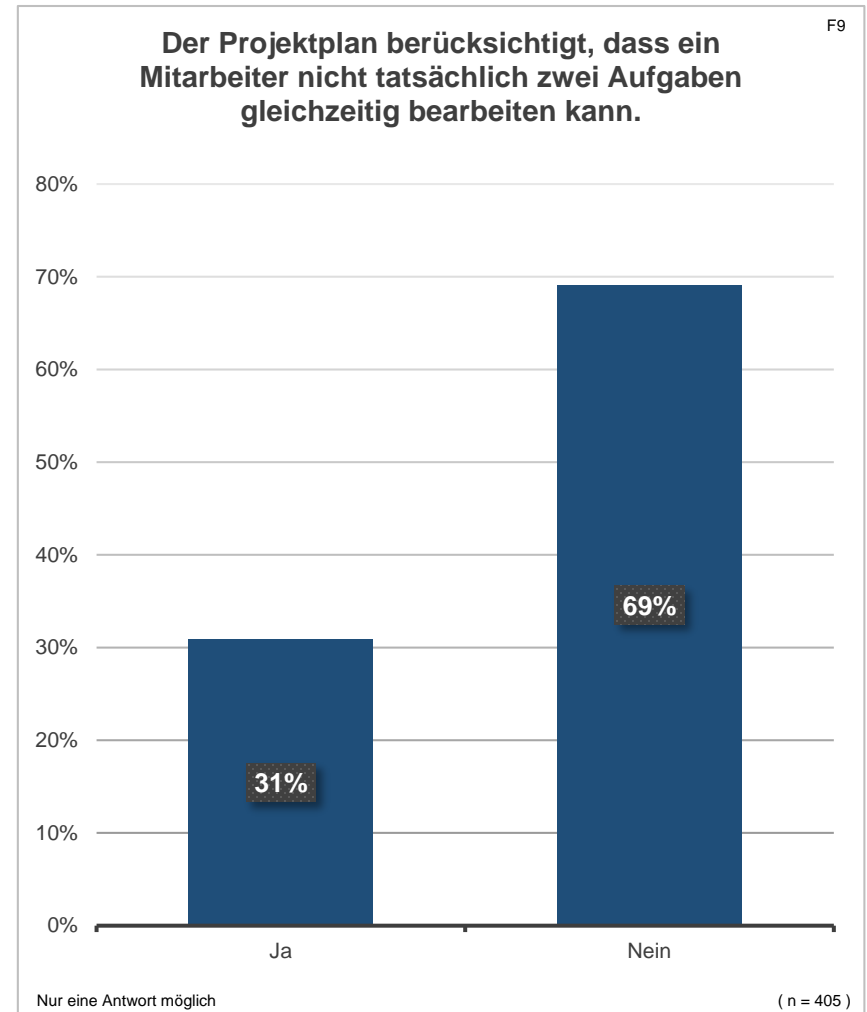


Parallele Aufgaben im Projektplan

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

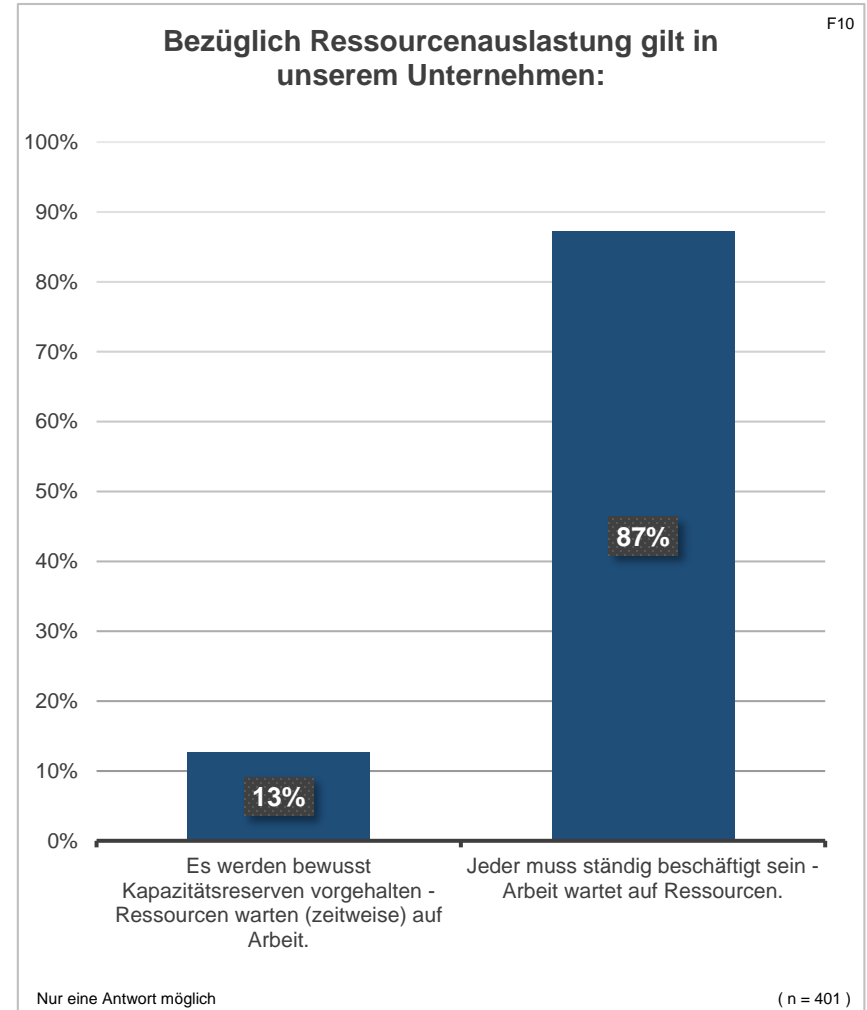
Wie ist das Verhältnis zwischen Ressourcen und Arbeitsauslastung? Wartet Arbeit auf die Ressourcen oder warten Ressourcen auf Arbeit?

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.

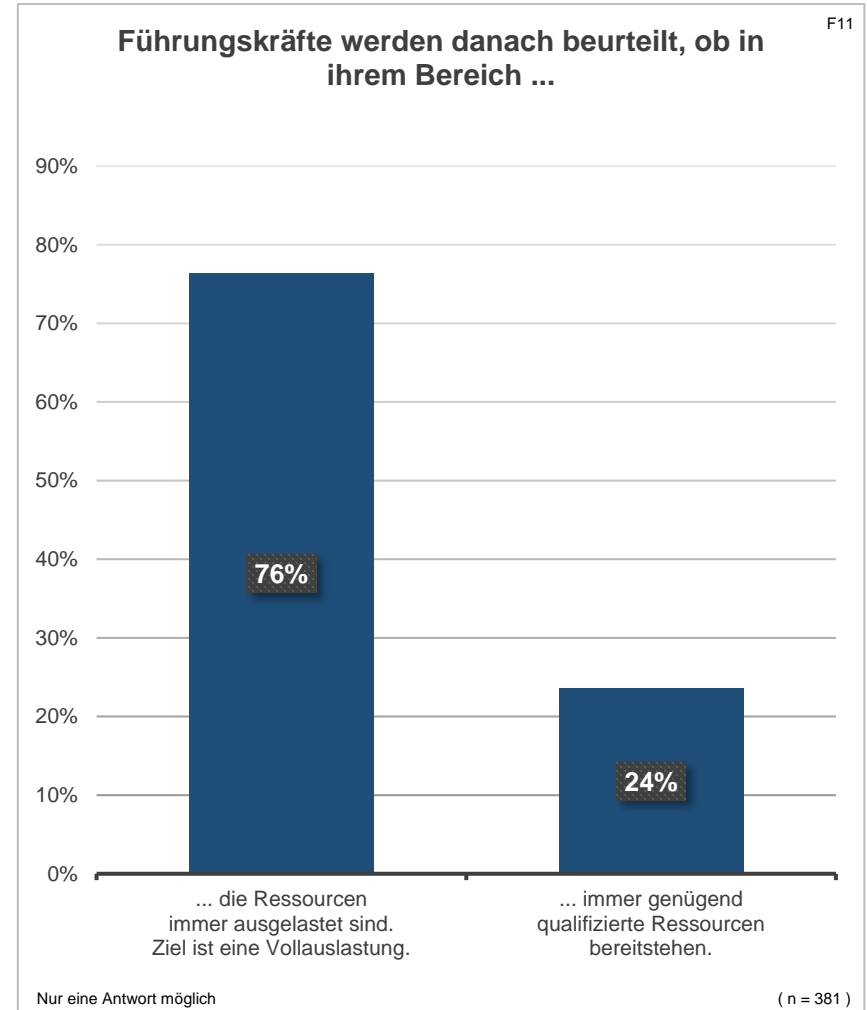


Wie werden Führungskräfte beurteilt?

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

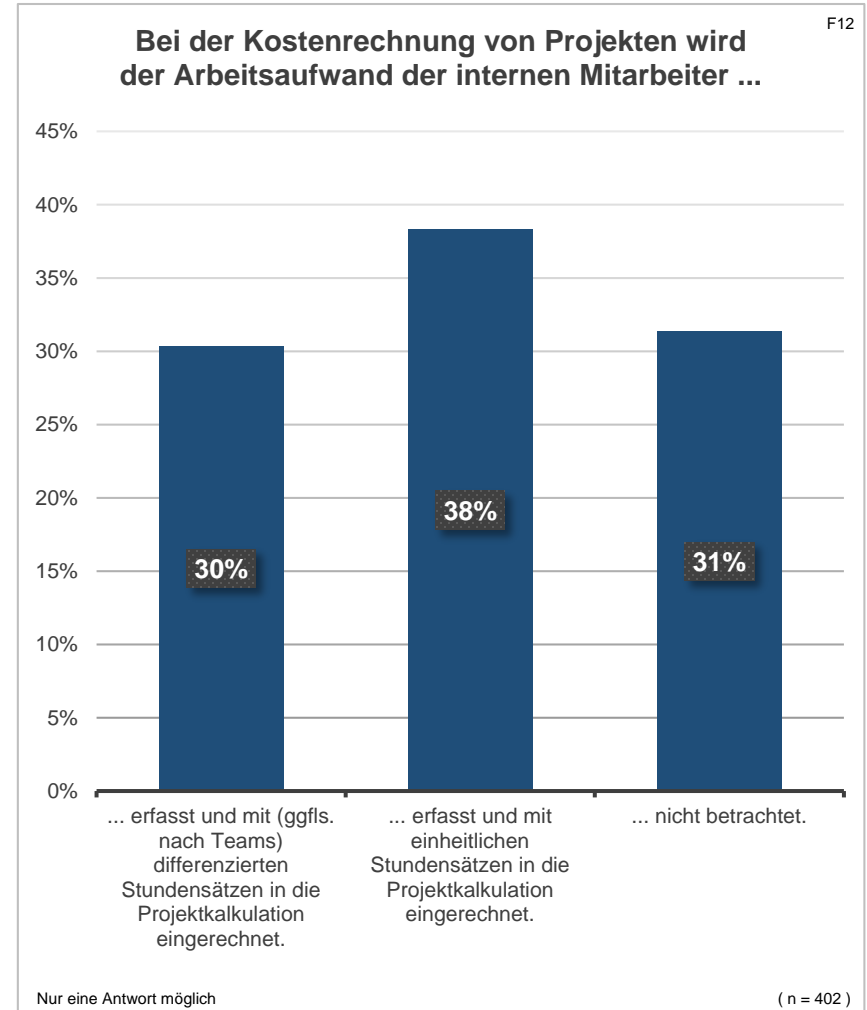
Fast 70% der Unternehmen beziehen den internen Arbeitsaufwand in die Kostenrechnung mit ein

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.



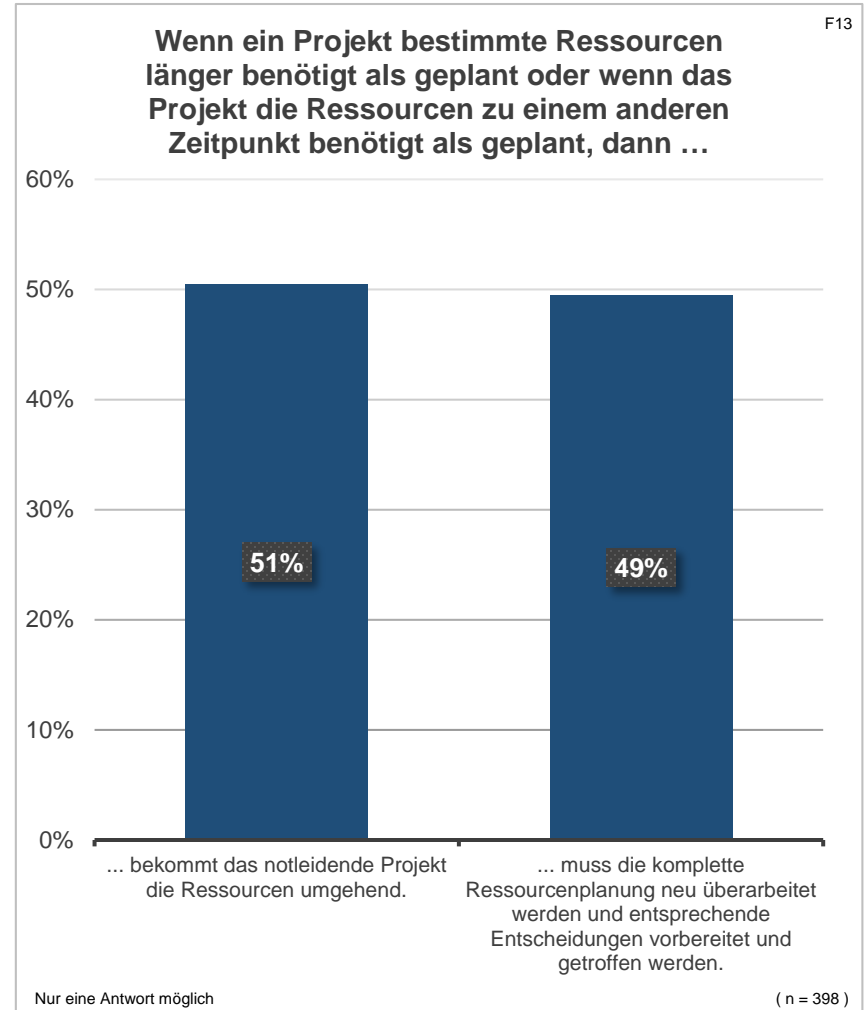
Ressourcenverteilung

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.

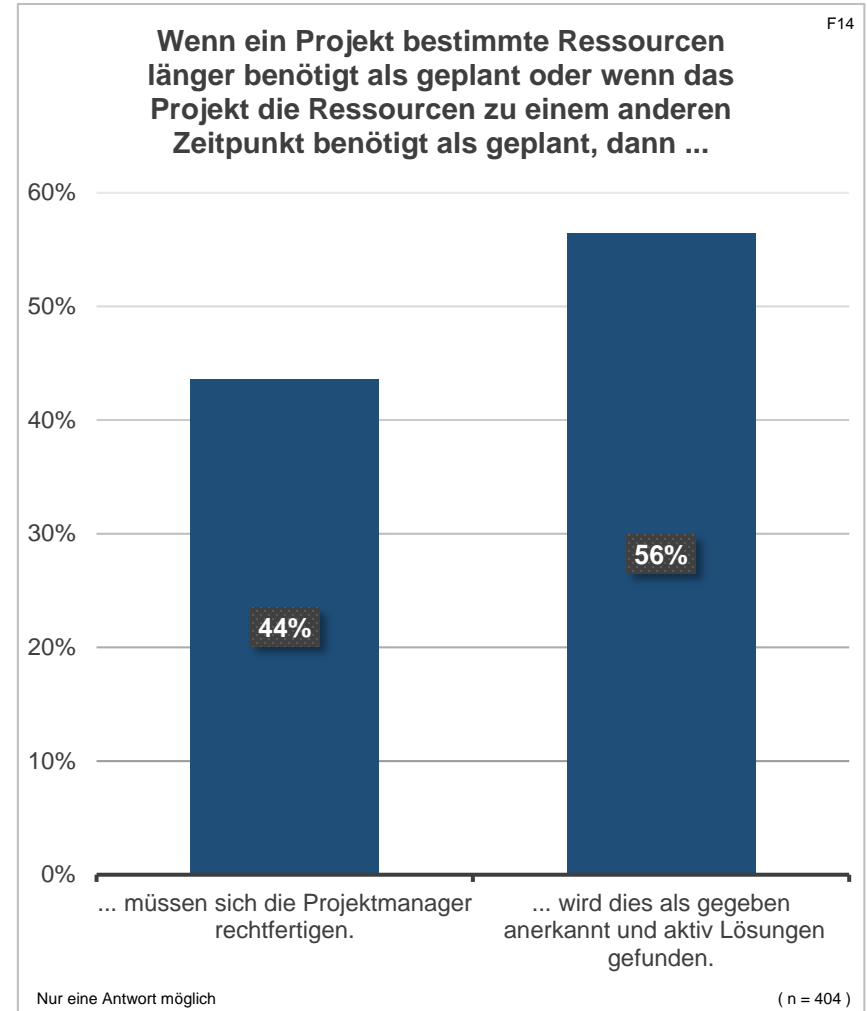


Ressourcennutzung

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.

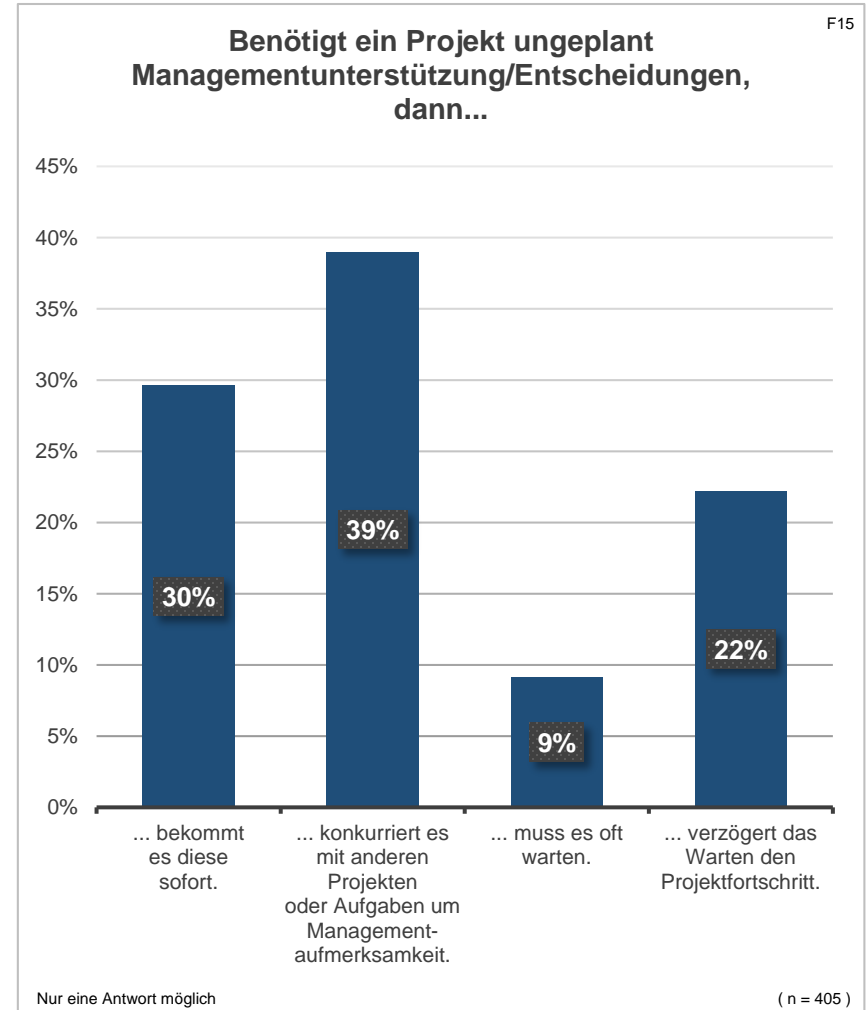


Managementunterstützung

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.



Ungeplante Spezialistenunterstützung

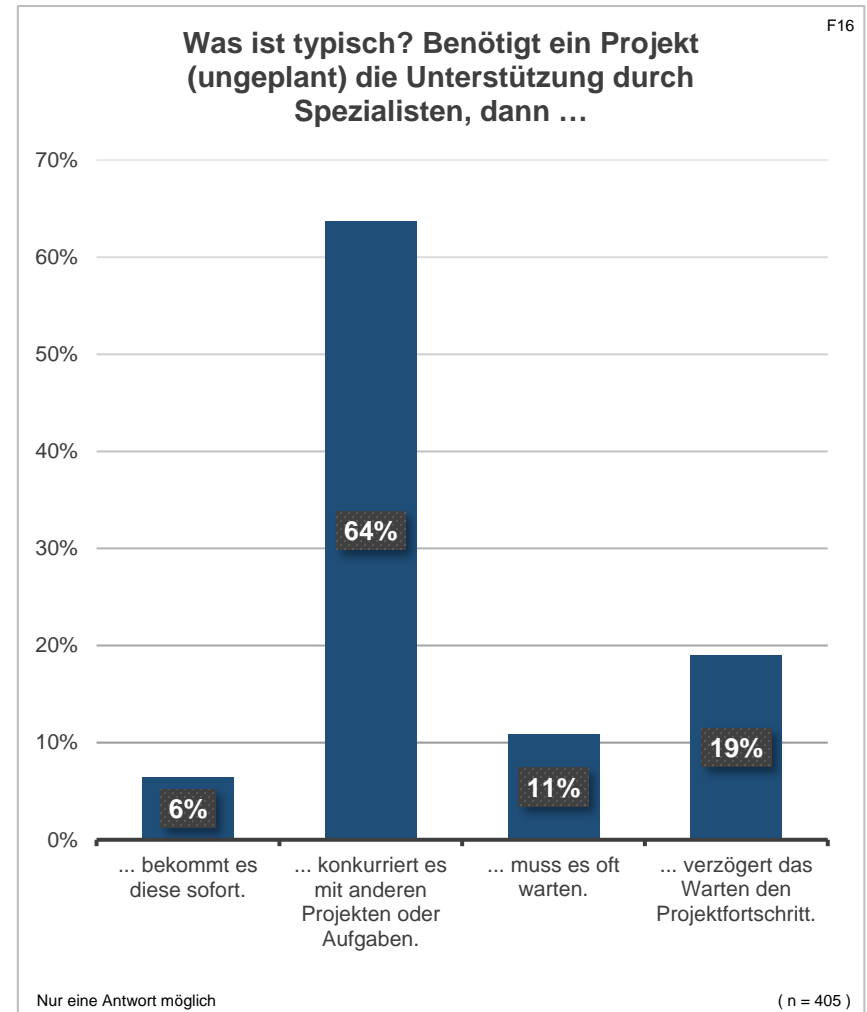
Wird unerwartet ein Spezialist nötig, müssen 95% der Befragten warten und das Projekt verzögert sich

Was passiert, wenn ein Projekt ohne Spezialisten nicht vorankommt? Sind die Spezialisten leicht zu bekommen oder verzögert sich das Projekt erheblich, weil die Spezialisten nicht sofort zur Verfügung stehen?

Bei 6% können Spezialisten dem fordernden Projekt schnell zugeordnet werden. Bei 64% der Unternehmen ist es normal, mit den anderen Projekten um die benötigten Spezialisten zu konkurrieren. Bei 11% ist mit einer Wartezeit zu rechnen und bei 19% mit einer erheblichen Wartezeit, die den Projektfortschritt verzögert.

In vielen Unternehmen warten oft viele Projekte auf wenige Spezialisten. Dies ist getrieben durch die Idee, dass ein Spezialist die Aufgabe am effizientesten und schnellsten lösen kann, erzeugt aber massive Wartezeiten. In Folge werden die Projektlaufzeiten viel länger und der Projektdurchsatz sinkt.

Gerade die Zusammenarbeit der Spezialisten in der Integrationsphase der Projekte stellt in den meisten Unternehmen den eigentlichen Engpass dar. Um den Durchsatz zu erhöhen, ist es absolut notwendig, die Organisation so zu fokussieren, dass dieser Engpass nicht mehr überlastet ist und trotzdem Spezialisten auf Abruf zur Verfügung stehen.

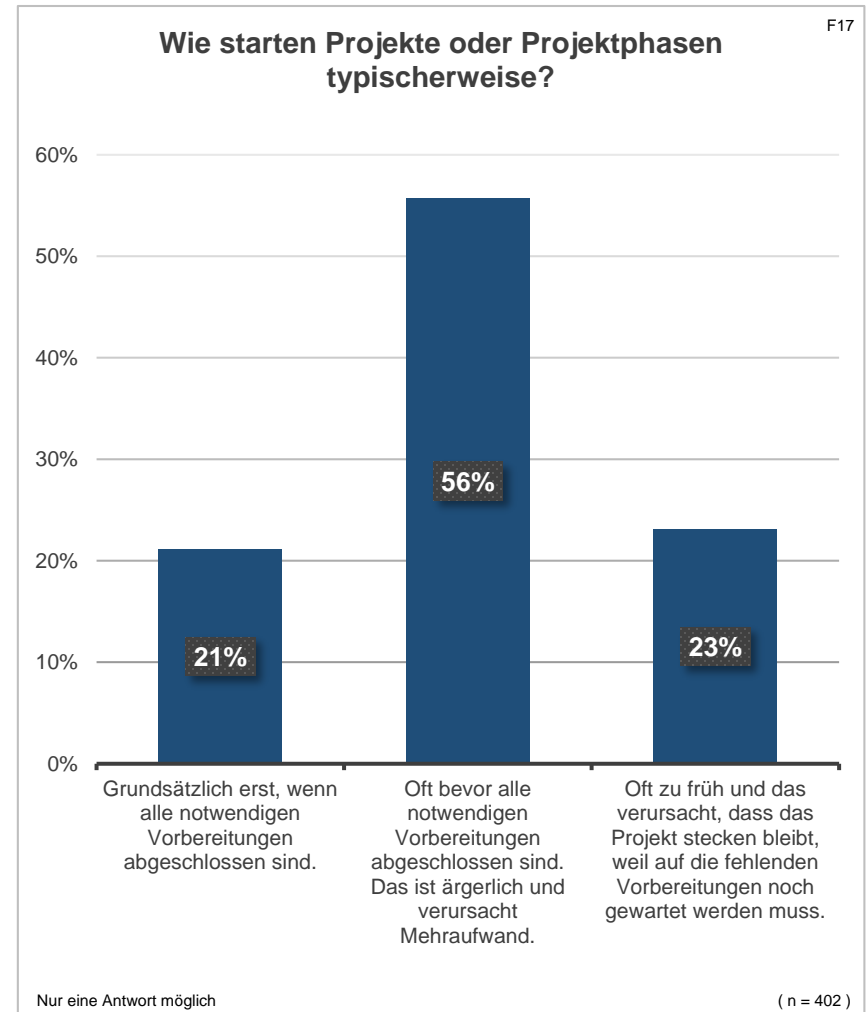


Start Projektphasen

Mehr als 75% der Projekte starten unzureichend vorbereitet und verursachen damit Mehraufwand

Wann werden die einzelnen Projekte oder Projektphasen gestartet?
 Wartet man lieber ein wenig länger, bis alle Voraussetzungen erfüllt sind oder erfüllt man diese sozusagen „auf dem Weg“?

Bei 21% der Befragten werden Projekte grundsätzlich erst gestartet, wenn alle absehbaren Vorbereitungen getroffen worden sind. 56% der Befragten geben an, dass Projekte häufig ohne die nötigen Vorkehrungen starten und oft dadurch Mehraufwand erzeugen. Bei 23% der Umfrageteilnehmer werden Projekte oft zu früh gestartet und müssen dann auf die fehlenden Vorbereitungen warten.



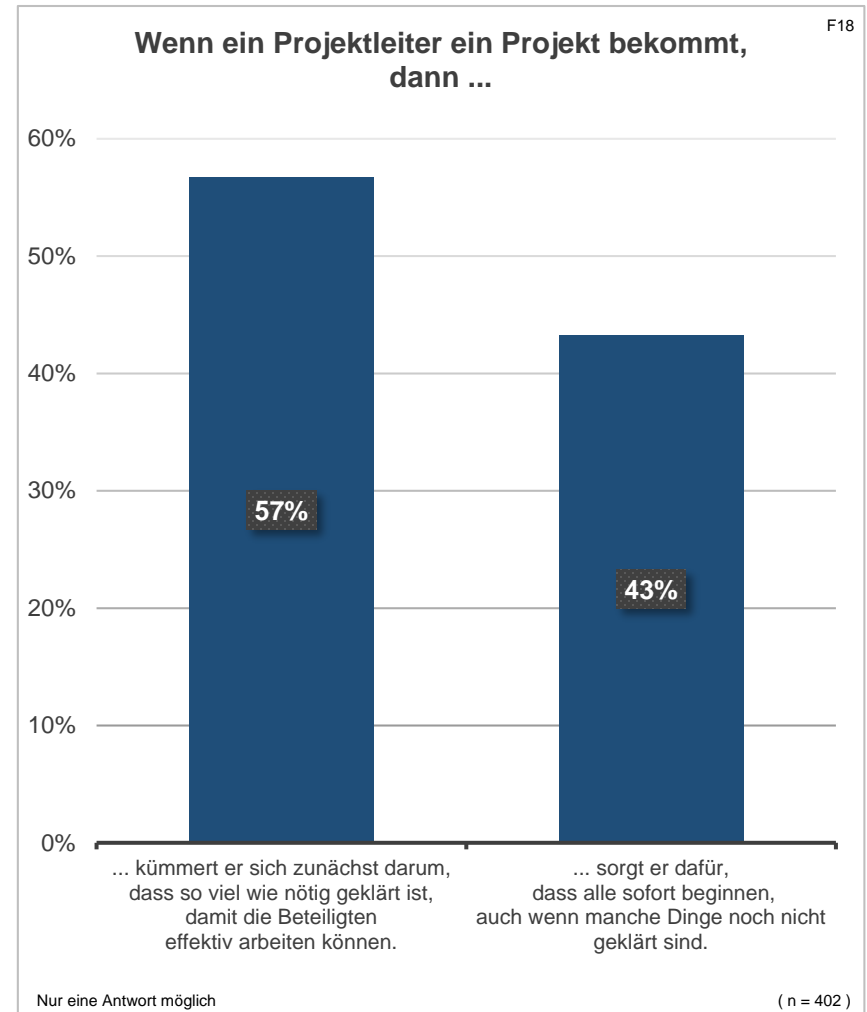
Projektvorbereitung (Projektleiter)

Bei fast 45% der Befragten veranlassen Projektleiter den Projektstart, auch wenn noch Klärungsbedarf herrscht

Wann startet ein Projektleiter ein Projekt? Werden vorher noch Vorbereitungen erledigt oder wird so früh wie möglich gestartet?

In 57% der befragten Unternehmen startet das Projekt erst, wenn möglichst alles geklärt ist. In 43% der Unternehmen wird so früh wie möglich gestartet.

Ein gutes Vorgehen ist oft, dass die großen, aufwandtreibenden Entscheidungen, in einer frühen Projektphase oder Projektvorbereitungsphase geklärt werden – gerne auch iterativ in einer Menge, dass das Team effizient arbeiten kann.



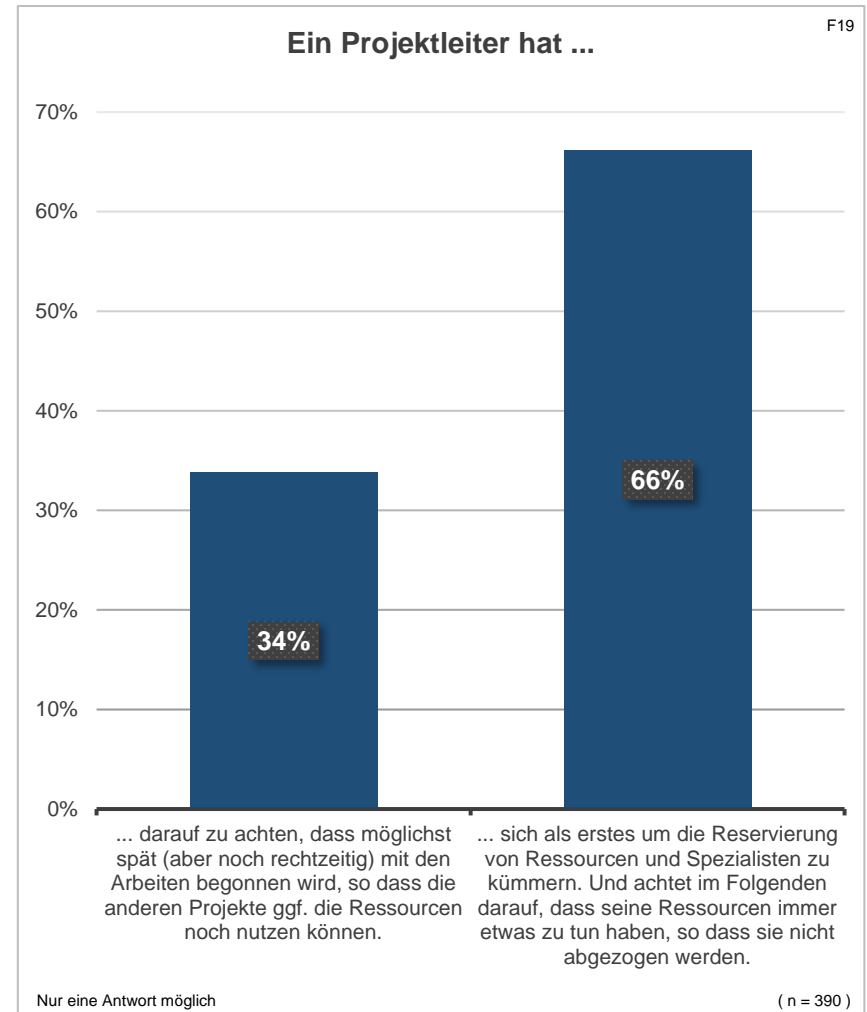
Aufgaben Projektleiter

Bei fast 70% der Projektleiter besteht die Hauptaufgabe darin, Ressourcen und Spezialisten zu reservieren

Ein Projektleiter hat das Ziel, sein Projekt möglichst erfolgreich zu gestalten. Wie gehen Projektleiter daher in den Unternehmen der Umfrageteilnehmer vor, um den Erfolg ihres Projekts zu gewährleisten?

Bei 34% der Befragten startet der Projektleiter die Projekte erst zum spätmöglichen Zeitpunkt, so dass andere Projekte die Ressourcen noch nutzen können. Bei 66% kümmert sich der Projektleiter in erster Linie darum, die benötigten Ressourcen recht früh für sein Projekt zu reservieren.

Mit dem hier erkennbaren mehrheitlichen Muster, den Fokus auf eine frühzeitige Bindung von Ressourcen und Spezialisten zu legen, wird Projekt-Egoismen Vorschub geleistet. Es besteht die starke Gefahr, dass wertvolle Spezialisten und Ressourcen nicht im Sinne der Gesamtorganisation eingesetzt werden.

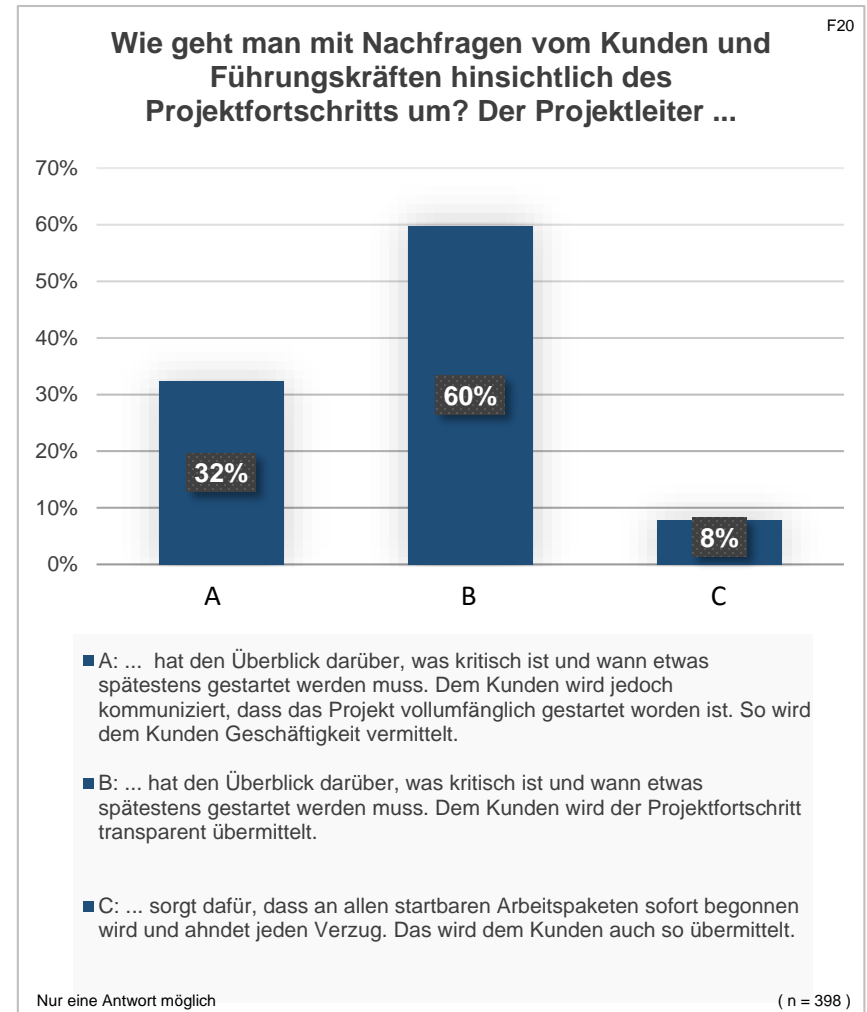


Kunden und der Projektfortschritt

60% der Projektleiter kommunizieren dem Kunden transparent den Projektfortschritt

Kunden wollen im Bilde sein, wenn es um den Projektfortschritt geht. Wie verhält sich der Projektleiter dem Kunden gegenüber, wenn es um die Darstellung des Projektfortschritts geht?

Bei 32% der Befragten kommuniziert der Projektleiter dem Kunden, dass das Projekt vollumfänglich gestartet sei, auch wenn das nicht der Fall ist. 60% der Projektleiter übermitteln transparent den Fortschritt ihrer Projekte. Bei 8% der Befragten werden die Arbeitspakete so früh wie möglich gestartet und jeder Verzug wird dem Kunden mitgeteilt.



Projektsteuerung

55% der Befragten nutzen Meilensteine als wesentliches Element zur Projektsteuerung

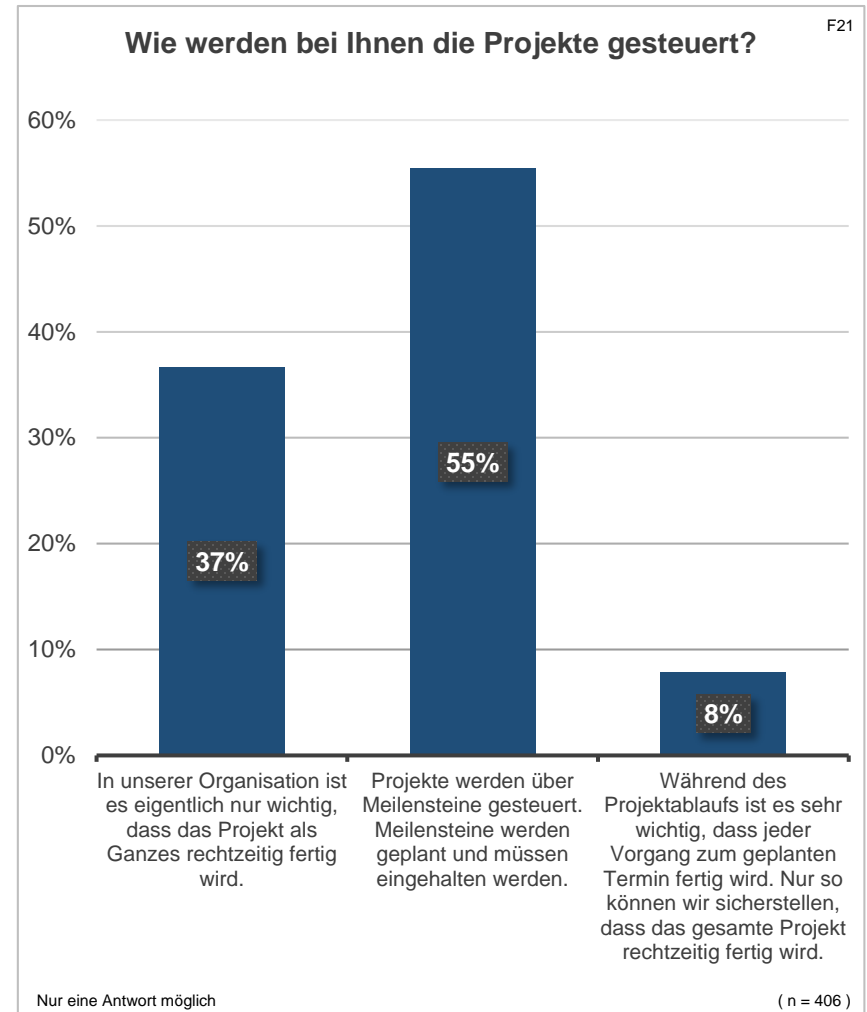
Welche Mittel werden eingesetzt, um ein Projekt zu steuern? Wird eher das komplette Projekt gesehen oder wird der Stand anhand von Zwischenschritten gemessen?

Bei 37% der Befragten wird vor allem das Projekt als Ganzes gemessen. Letztendlich geht es darum, dass das gesamte Projekt rechtzeitig fertig wird.

55% messen kleinschrittiger und steuern das Projekt über Meilensteine, die erreicht werden müssen.

8% der Befragten geben an, dass jeder Vorgang zu seinem geplanten Zeitpunkt fertiggestellt sein muss.

Mit der Ausrichtung auf die Teilaktivitäten synchronisierenden Meilensteine wird zwar die externe Steuerungsmöglichkeit erhöht, zugleich müssen aber schnellere Arbeitspakete auf langsame warten; auch müssen Puffer eingebaut werden, die sonst ggf. nicht nötig wären.

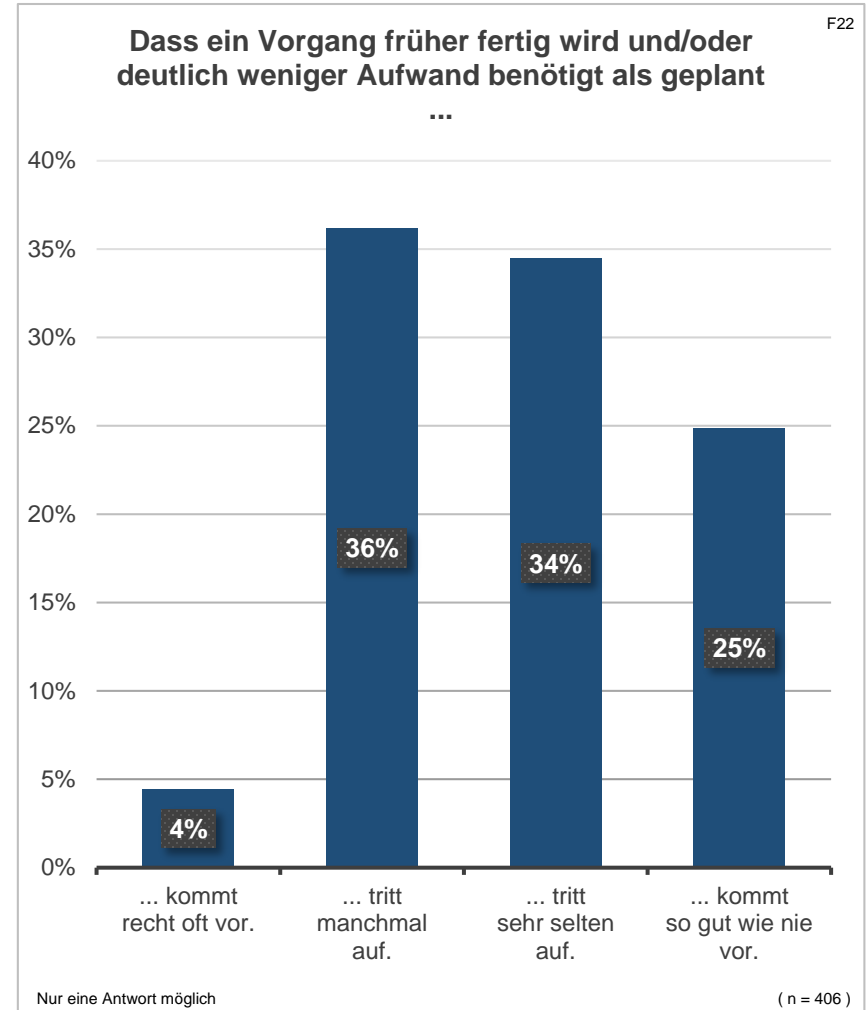


Vorzeitige Vorgangserledigung

Bei 60% der Befragten werden Vorgänge sehr selten früher fertig als geplant

Verspätungen kommen immer vor, kommt es bei den befragten Unternehmen auch mal zu Verfrühungen von Projektvorgängen?

Nur 4% der Umfrageteilnehmer geben an, dass es recht häufig zu Verfrühungen auf Vorgangsebene kommt, bei 36% treten diese manchmal auf, bei 35% sehr selten und bei 25% kommen Verfrühungen so gut wie nie vor.

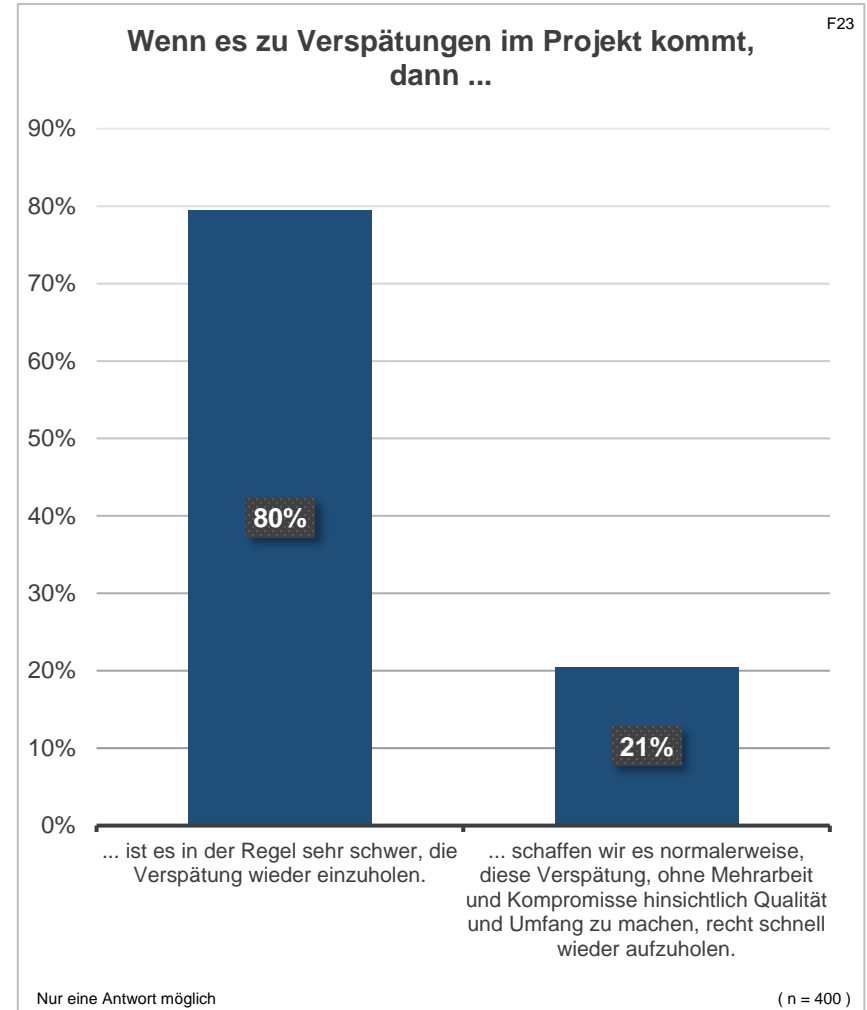


Verspätungen

Für fast 80% der Befragten sind Verspätungen im Projekt meistens nicht mehr einzuholen

Schaffen es die befragten Unternehmen, Verspätungen bei Projekten aufzuholen?

79% der Umfrageteilnehmer geben an, dass es nahezu unmöglich ist, Verspätungen im Projekt wieder aufzuholen. Nur 21% der Befragten schaffen es, Verspätungen ohne größere Einbußen bei Qualität und Umfang einzuholen.

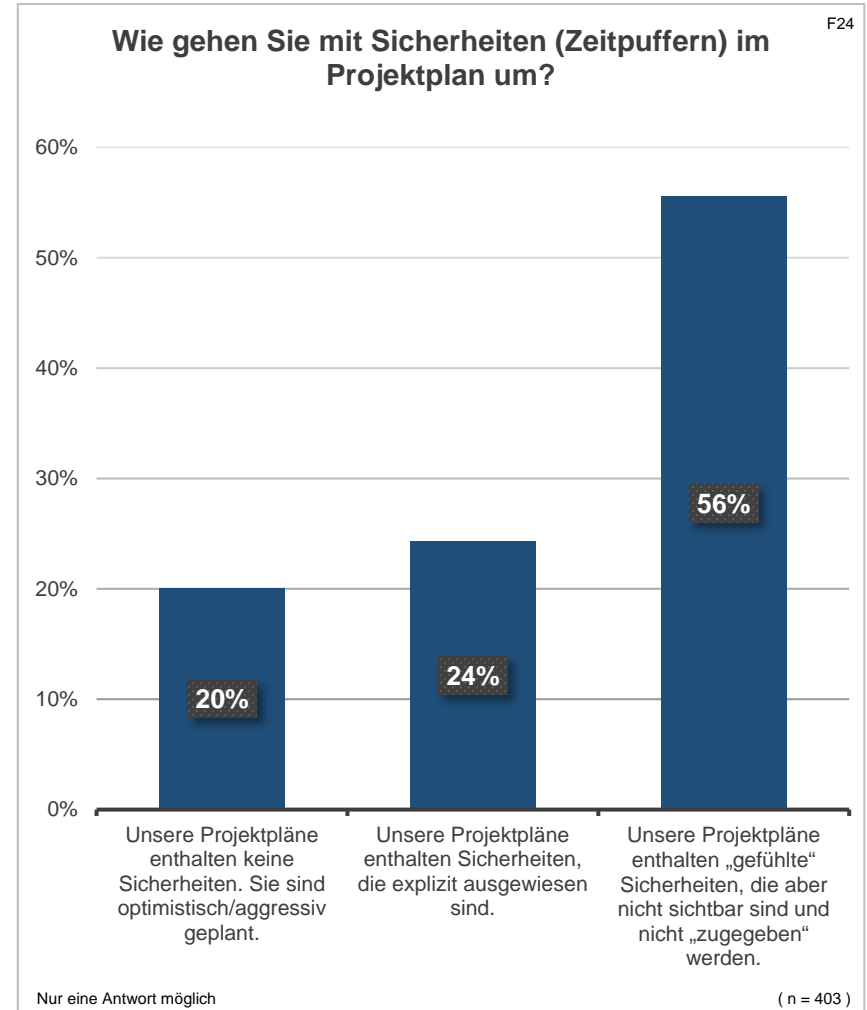


Puffermanagement

Bei fast 60% der Befragten sind im Projektplan nur „gefühlte“ Puffer enthalten

Werden Mitarbeiter nach Zeitschätzungen gefragt, so planen diese zumeist Sicherheiten für sich ein. Wie gehen die befragten Unternehmen damit in ihren Projektplänen um?

20% der Befragten sind der Meinung, dass in ihren Projektplänen keine Sicherheiten enthalten sind aufgrund der optimistischen Planung der Pläne. Bei 24% der Befragten werden Sicherheiten explizit im Projektplan dargestellt. 56% der Umfrageteilnehmer geben an, dass die Problematik mit den „gefühlten“ Sicherheiten bekannt ist, aber diese aber weder zugegeben noch im Projektplan dargestellt werden.

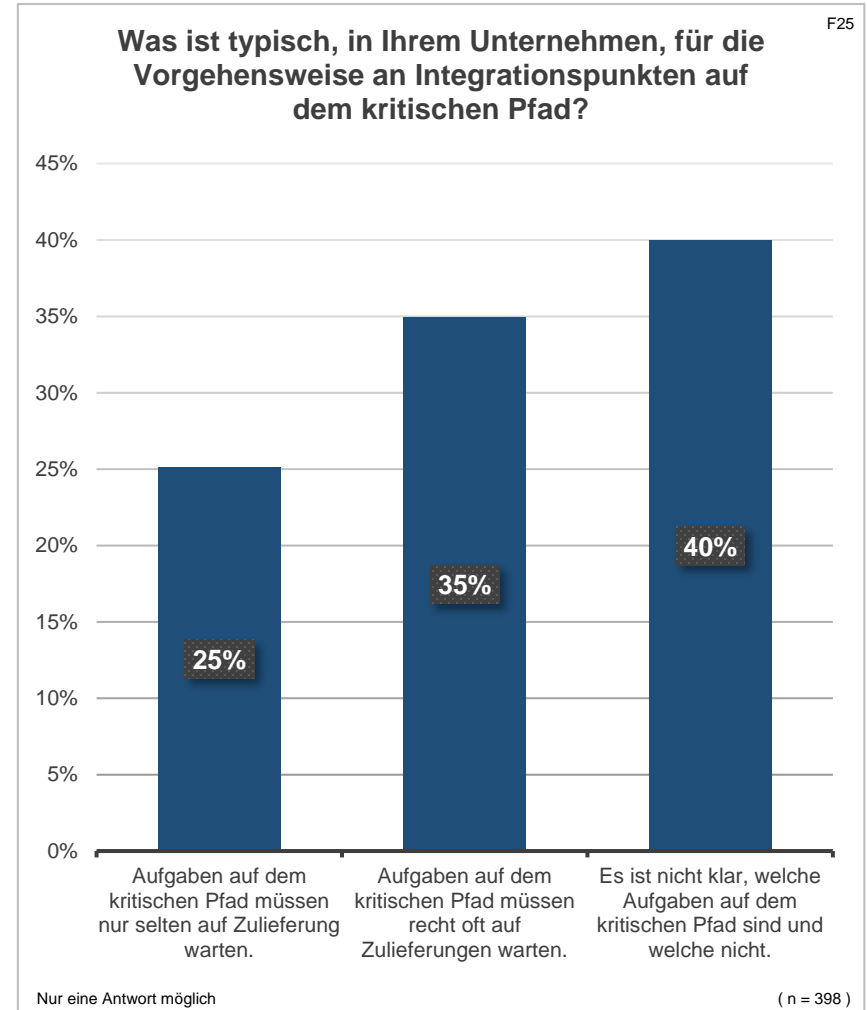


Kritischer Pfad

Bei 40% der Befragten ist unklar, welche Aufgaben sich auf dem kritischen Pfad befinden

Wie gehen die Unternehmen mit dem kritischen Pfad um? Gibt es an den entsprechenden Integrationspunkten typische Vorgehensweisen?

Bei 25% der Umfrageteilnehmer gibt es kaum Wartezeiten auf Zulieferungen für Aufgaben auf dem kritischen Pfad. Bei 35% der Befragten müssen Aufgaben auf dem kritischen Pfad häufiger auf Zulieferungen warten. 40% der Befragten geben an, dass Unklarheit herrscht, welche Aufgaben sich auf dem kritischen Pfad befinden.

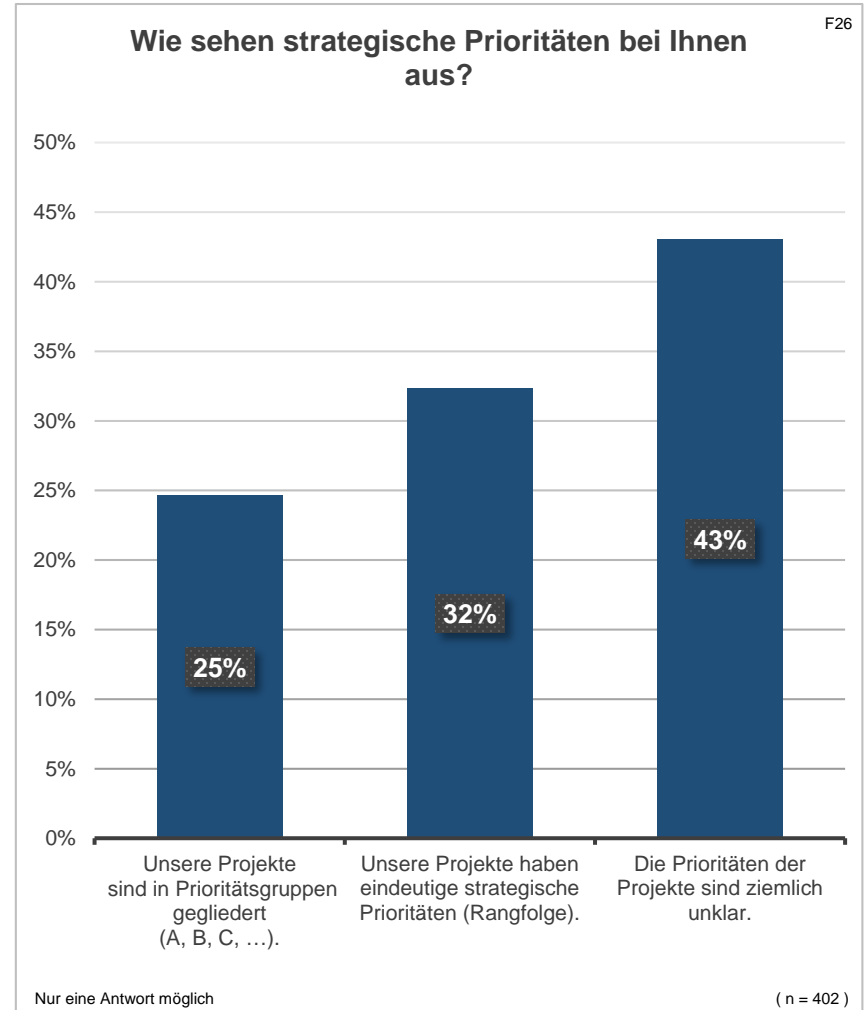


Strategische Prioritäten

Bei 43% der Befragten sind die Projektprioritäten unklar

Strategische Prioritäten sind notwendig, um Projekte effektiv zu steuern. Wie werden diese bei den befragten Unternehmen transparent gemacht?

25% der Befragten gliedern die Projekte in Prioritätsgruppen (A, B, C...), bei 32% gibt es eine konkrete Rangfolge der Projekte und 43% geben an, dass die genauen Projektprioritäten unklar sind.



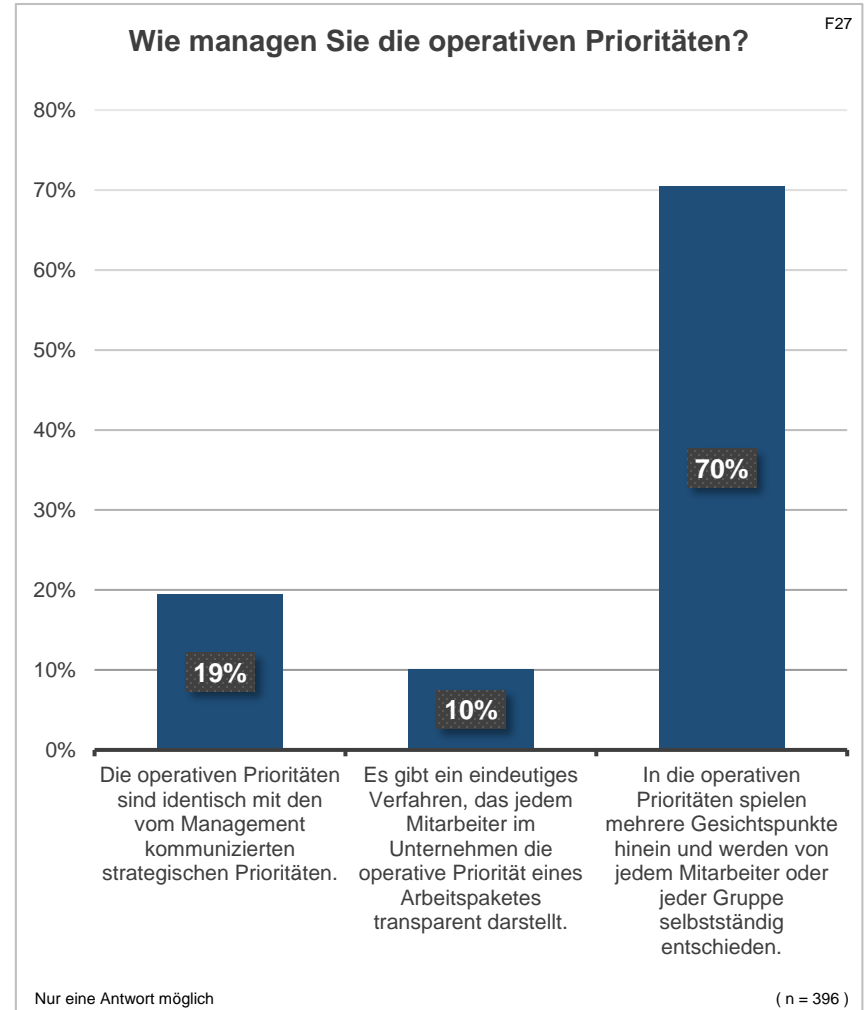
Operative Prioritäten

Bei über 70% der Befragten entscheidet der Mitarbeiter oder die Gruppe selbstständig über die Prioritäten

Passen die „Operativen Prioritäten“ mit den strategischen Prioritäten zusammen? Wer bestimmt die Priorität?

Für 19% der Umfrageteilnehmer stimmen die strategischen Prioritäten ihres Unternehmens mit den operativen überein. Bei 10% werden Verfahren angewendet, die Mitarbeitern die Priorität des Arbeitspaketes transparent darstellen. 71% geben an, dass entweder der Mitarbeiter selbst oder die Gruppe selbstständig über die operativen Prioritäten entscheidet.

Mit selbständigen und individuellen Entscheidung bzgl. Prioritäten ist die Gefahr verbunden, dass Projektgeismen den übergeordneten Zielen zuwider laufen. Hier können eindeutige Verfahren hilfreich sein, sofern sie operabel sind.



Änderung operativer Prioritäten

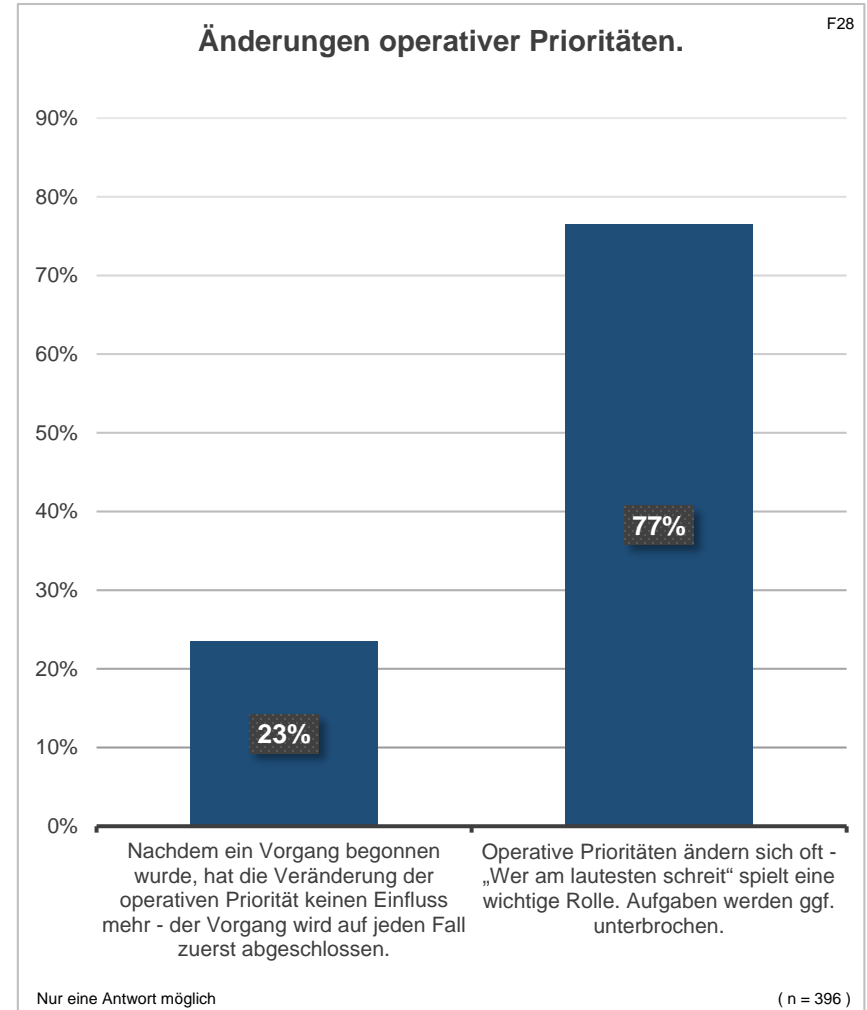
Bei 80% der Befragten führen ständige Änderungen der operativen Prioritäten zu häufigen Unterbrechungen

Leider sind operative Prioritäten in den meisten Fällen keine statischen Größen, es kommt also früher oder später sicher zur Umorientierung. Welchen Effekt haben diese auf die Unternehmen der Befragten?

Bei 23% der Befragten werden begonnene Vorgänge zuerst abgeschlossen, bevor die Änderung der Prioritäten greift. Bei 77% kommt es zu Unterbrechungen und bei der Umstrukturierung der Ressourcen hat der am meisten Einfluss, „der am lautesten schreit“.

Unterbrochene Arbeitspakete führen immer zu Produktivitätsverlusten aus Sicht des jeweiligen Arbeitspakets. Zugleich erhöht sich der Managementaufwand durch eine erhöhte Zahl angefangener Pakete.

Pakete sollten möglich überschaubar definiert werden, so dass ein Abschluss auch bei konkurrierenden Anforderungen sinnvoll und durchsetzbar ist. Das Abbrechen oder Umdefinieren von Arbeitspaketen sollte minimiert werden.



Führungskräfte und operative Prioritäten

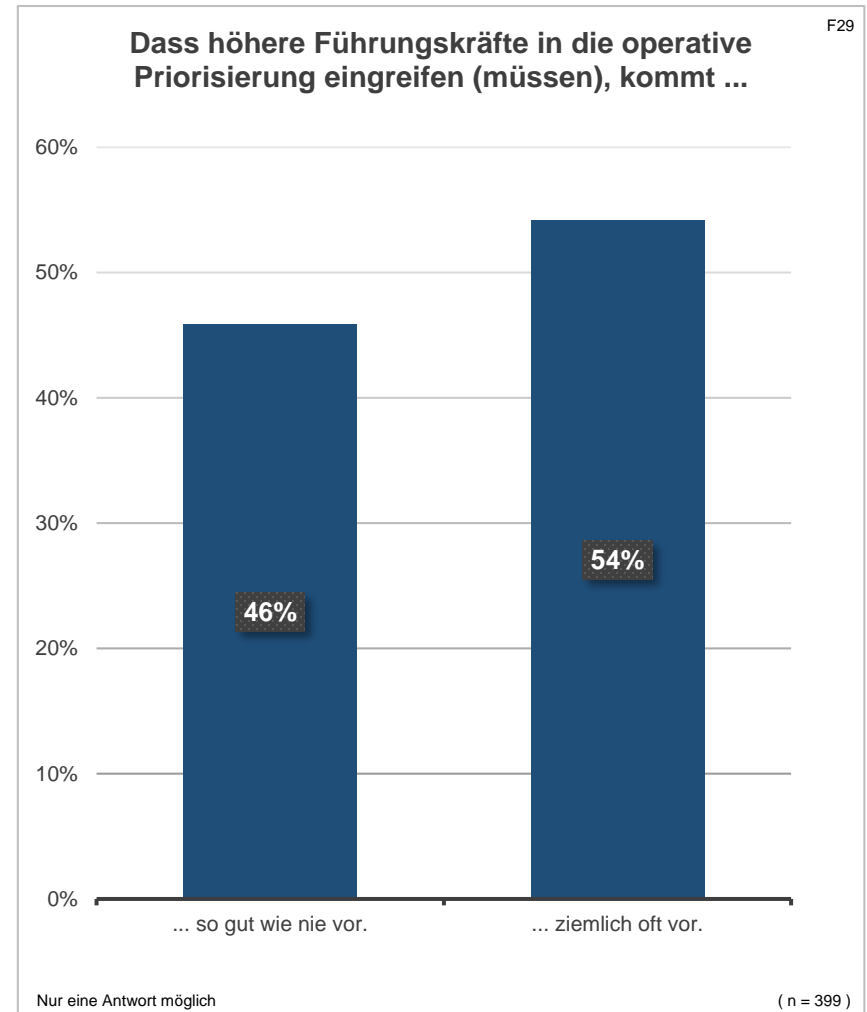
Führungskräfte müssen bei 54% der Befragten häufig in die operativen Prioritäten eingreifen

Wenn ein Projekt nicht planmäßig läuft, sind die Führungskräfte gefragt, um gegebenenfalls auch die operativen Prioritäten zu ordnen. Wie häufig passiert das in den Unternehmen der Befragten?

In Unternehmen von 46% der Befragten greifen Führungskräfte so gut wie nie in operative Prioritäten ein, wohingegen dies bei 54% der Befragten recht häufig der Fall ist.

Führungskräfte sollten nur in Sonderfällen in die operativen Prioritäten eingreifen müssen (Taskforce). Der Preis dafür ist aber oft, dass andere Projekte hierdurch in Mitleidenschaft gezogen werden. Dies führt oft wieder zu unerwünschten und ungeplanten Schwierigkeiten in anderen Arbeitspaketen, die dann wiederum Gefahr laufen, so kritisch zu werden, dass sie Taskforce-Niveau erreichen. In der Folge droht eine zunehmende Destabilisierung des Systems („Fire Fighting“ als Regelfall)

Wenn Führungskräfte nicht oft eingreifen müssen ist dies ein Zeichen, dass die Last im System als Ganzes ausgeglichen ist; der Durchsatz und die Produktivität können ein hohes Niveau erreichen.



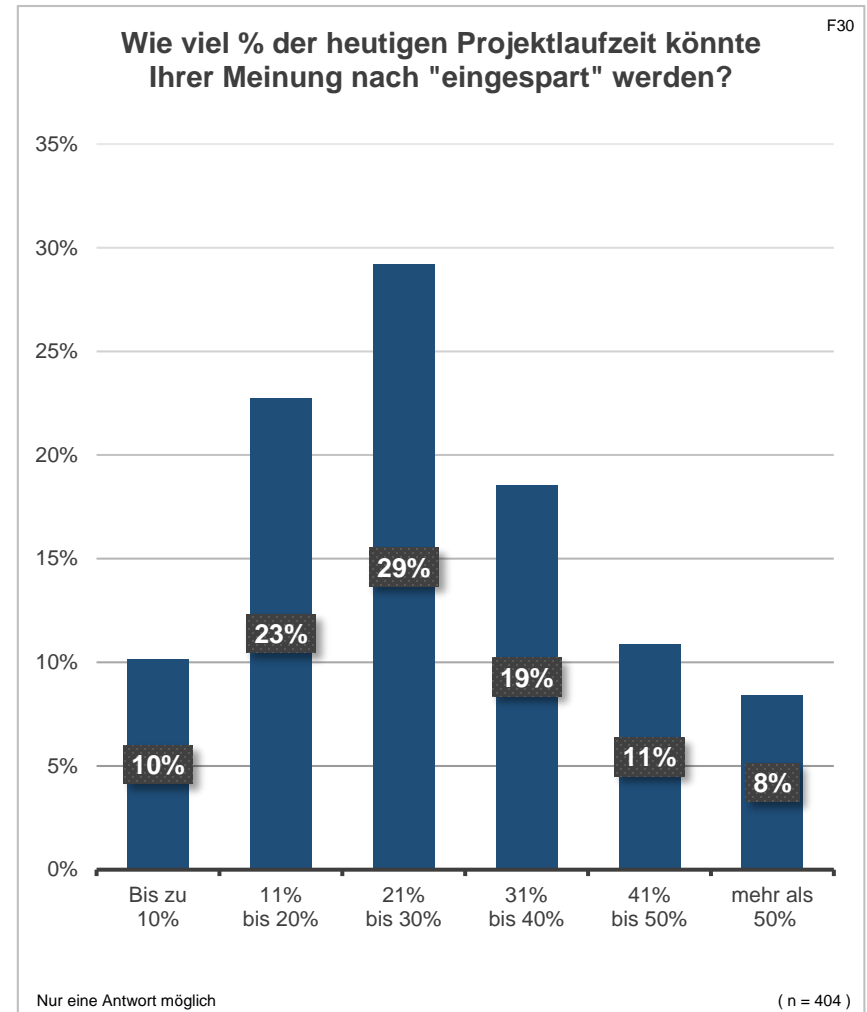
Potentialfragen

Einsparung Projektlaufzeit

Fast 70% der Befragten sind der Meinung, dass mindestens 30% der Projektlaufzeit eingespart werden könne

Einen wesentlichen Punkt, der über ein erfolgreiches oder gescheitertes Projekt entscheidet, stellt die Projektlaufzeit dar. Wir wollten wissen, wie viel Einsparungspotential dabei nach Ansicht der Umfrageteilnehmer besteht:

10% der Befragten können sich Einsparungen von bis zu 10% vorstellen. 23% sind der Meinung, dass zwischen 11% und 20% eingespart werden können. 29% der Umfrageteilnehmer halten einen Wert von 21% bis 30% realistisch. Für 19% kann die Projektlaufzeit um einen Wert zwischen 31% und 40% verringert werden, während 11% der Befragten zu einem Wert von 41% - 50% tendieren. 8% der Umfrageteilnehmer halten es gar für möglich, die Projektlaufzeit um über 50% zu verringern.

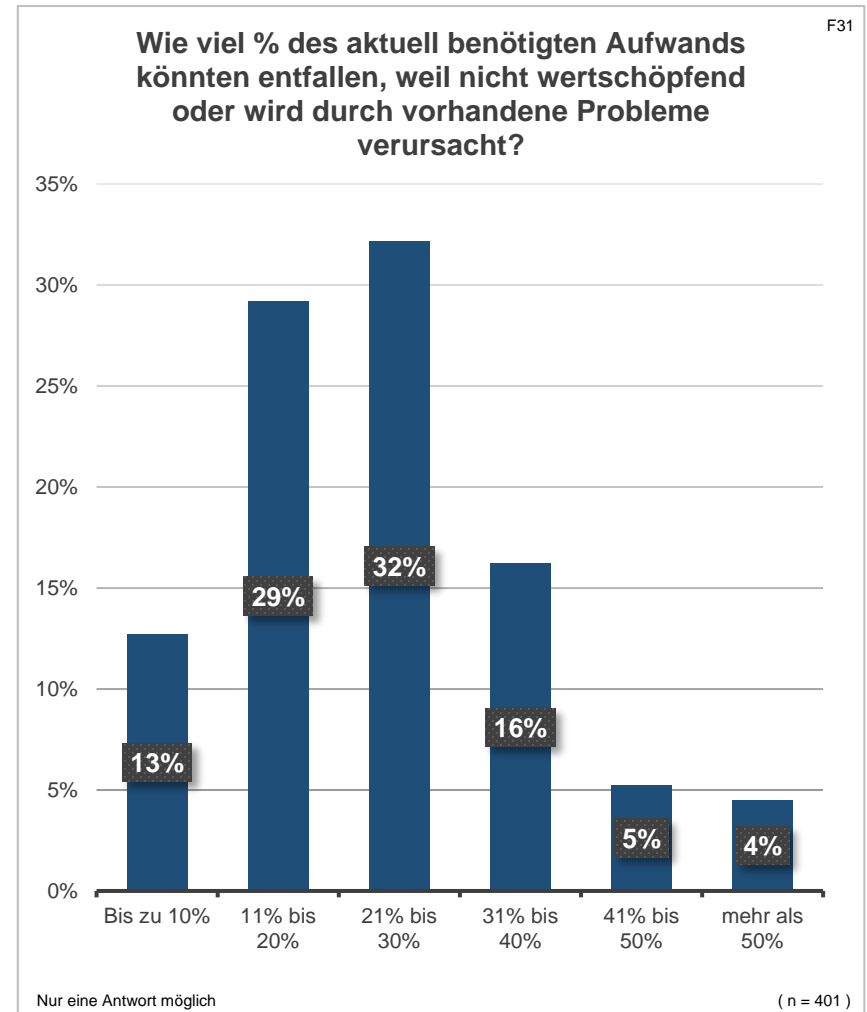


Wertschöpfung

Fast 60% der Befragten denken, dass ein erheblicher Teil des Aufwands (>20%) nicht wertschöpfend eingesetzt wird

Ziel eines jeden Unternehmens ist es, wertschöpfend zu arbeiten. Es ist daher interessant zu wissen, wie effektiv die Unternehmen der Wertschöpfung nachkommen. Wie viel Aufwand, der nicht zur Wertschöpfung dient, könnte nach Meinung der Umfrageteilnehmer in ihrem Unternehmen reduziert werden?

13% der Befragten gehen von bis zu 10% reduzierbarem Aufwand aus, 29% geben 11%-20% an, 32% der Umfrageteilnehmer sehen die Möglichkeit, zwischen 21% und 30% des Aufwands zu reduzieren. 16% gehen von einer Reduzierung zwischen 31% und 40% aus, während 5% von 41%-50% ausgehen. Weitere 5% gehen von einer möglichen Aufwandsreduzierung von über 50% aus.



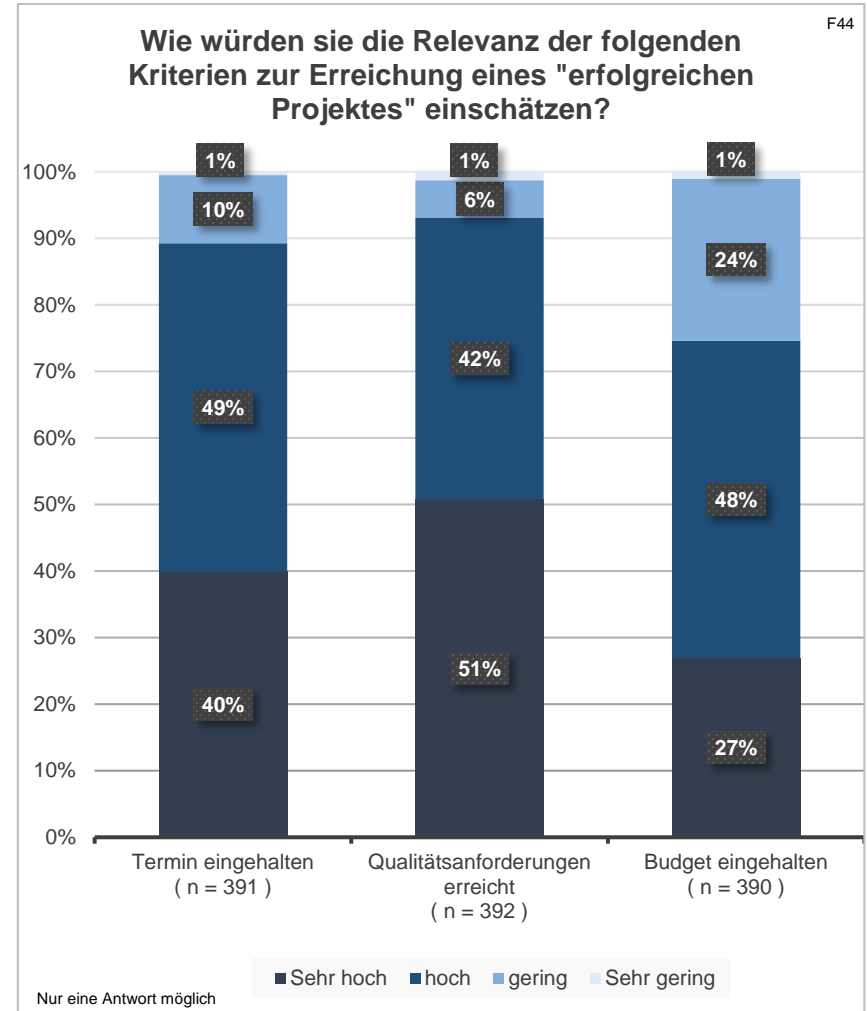
Erfolg im Projektmanagement

Erfolgskriterien

„Qualitätsanforderungen erreicht“ ist knapp vor „Termin eingehalten“ das wichtigste Erfolgskriterium

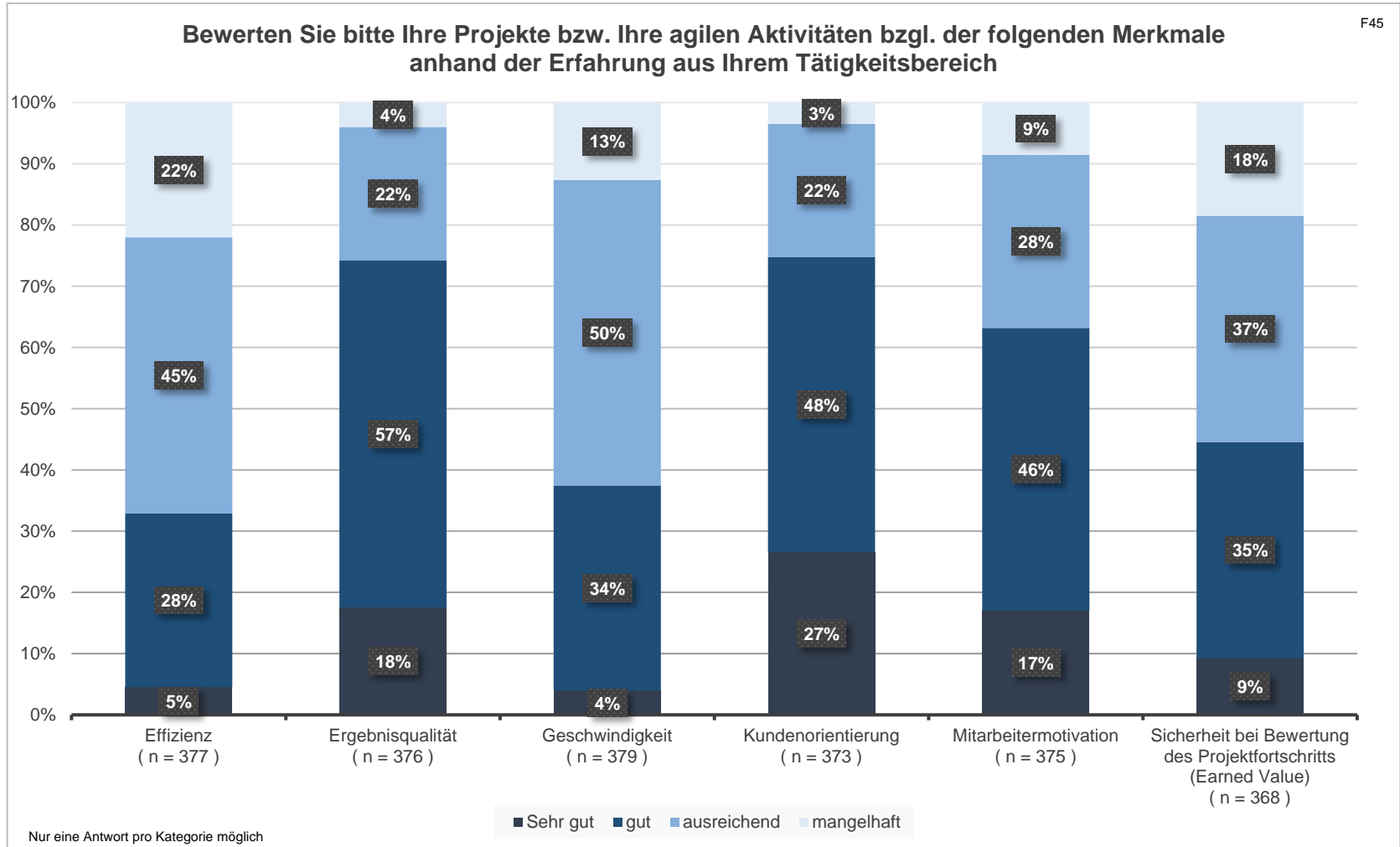
Wann gilt ein Projekt als ein erfolgreiches Projekt? Welche Erfolgskriterien werden dafür angelegt? Die Antworten der Befragten werden in der nebenstehenden Grafik illustriert.

Aus unserer Umfrage geht hervor, dass 93% dem Erfolgskriterium „Qualitätsanforderungen erreicht“ eine sehr hohe oder hohe Relevanz beimessen. 89% schätzen das Erfolgskriterium „Termin eingehalten“ als sehr wichtig oder zumindest wichtig ein, während 75% dies vom Erfolgskriterium „Budget eingehalten“ behaupten.



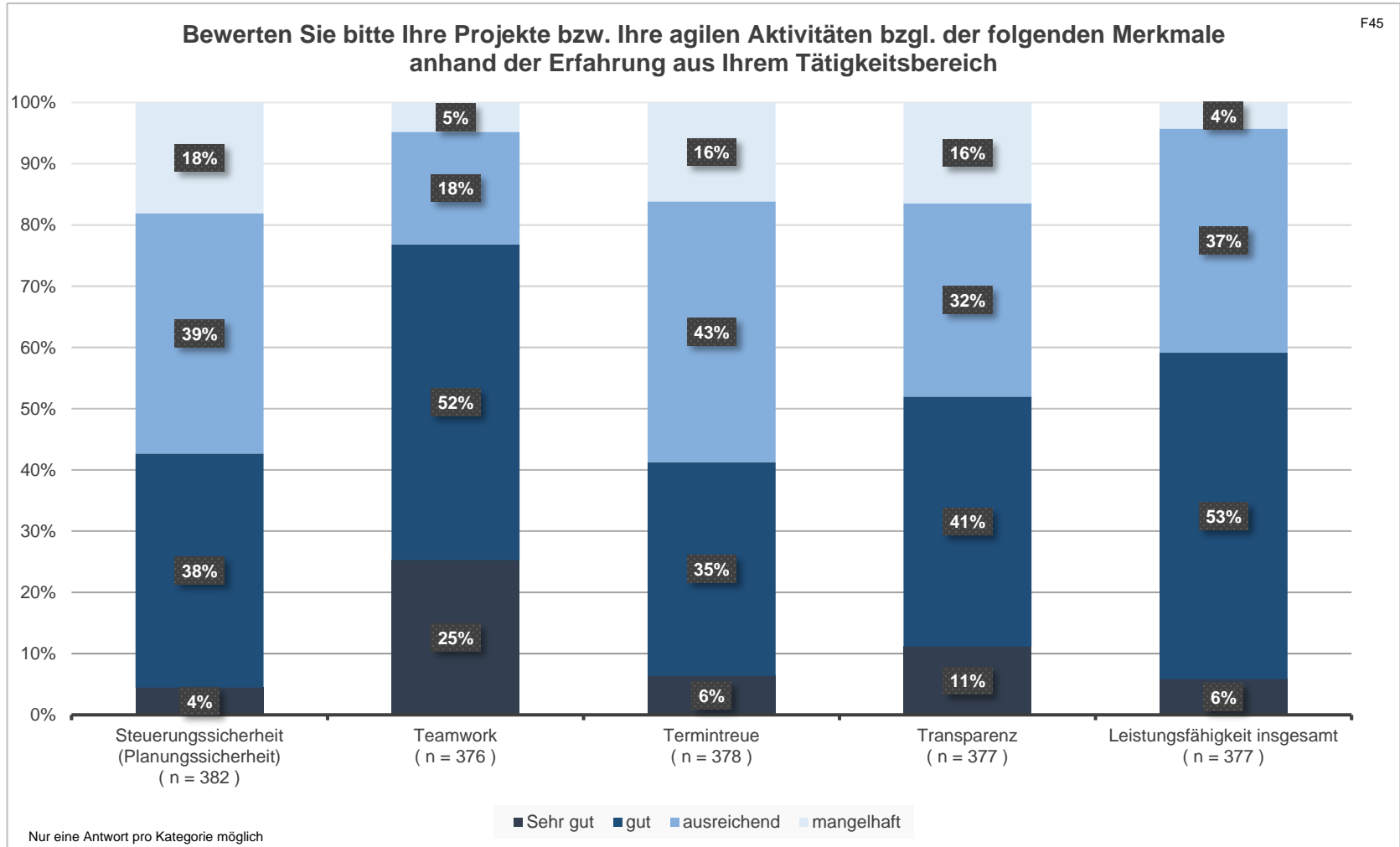
Bewertung PM / Agile Aktivitäten (1/2)

74% der Befragten schätzten die Ergebnisqualität bei ihren Projekten/agilen Aktivitäten als mindestens gut ein



Bewertung PM / Agile Aktivitäten (2/2)

75% der Befragten bewerteten den Einflussfaktor „Teamwork“ bei ihren Projekten/agilen Aktivitäten als mindestens gut



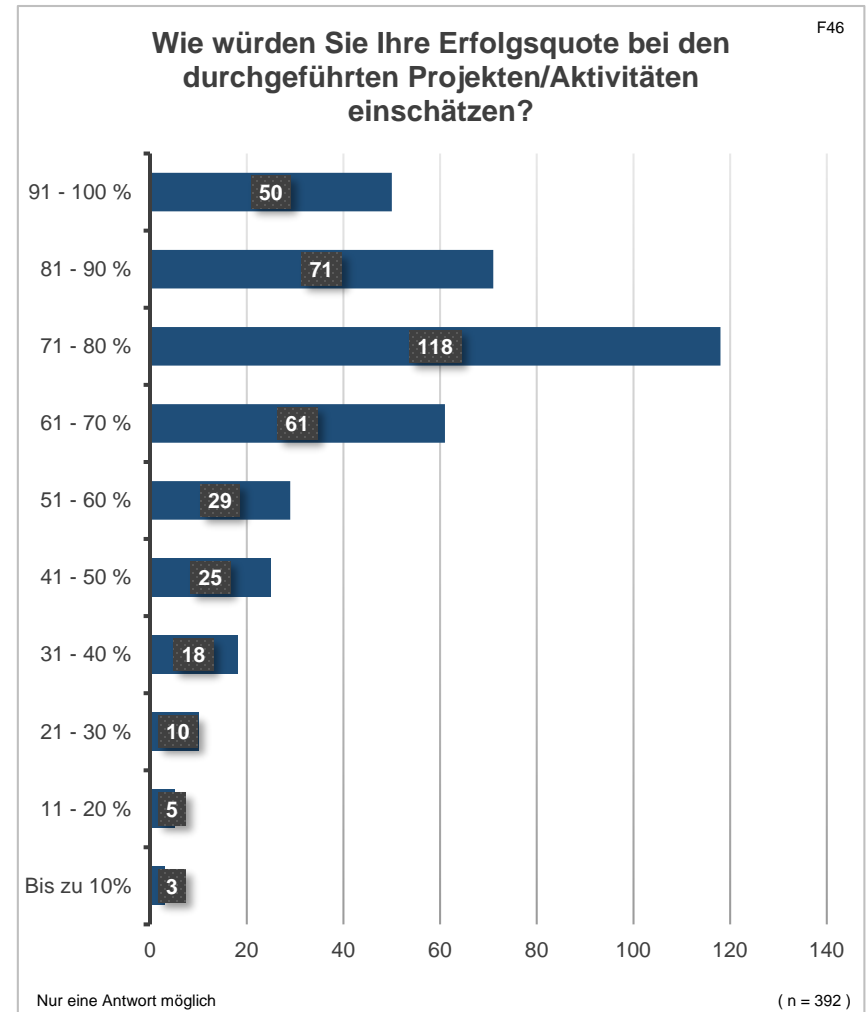
Projekt-Erfolgsquote

239 von 392 Umfrageteilnehmern geben an, dass die Erfolgsquote bei den Projekten bei mindestens 70% liegt

Wie erfolgreich schätzen die Umfrageteilnehmer die Projekte ihres Unternehmens ein?

Bei einem Großteil der abgegebenen Stimmen mit 300 bewegt sich die Erfolgsquote bei mindestens 61%. In diesem Segment liegt der Großteil der Stimmen mit 118 im Bereich zwischen 71% und 80%.

Die restlichen 90 Stimmen bewegen sich zwischen 0 und 60%, wobei der Großteil davon sich mit 54 Stimmen zwischen 41%-60% befindet.



Analysen auf Basis von Projektmanagement-Scores

Methodische Grundlage der verwendeten Scores

Im Rahmend der Studie wurden verschiedene aggregierende Scores ermittelt.

Die Kalkulation erfolgt auf Basis von Formeln, die jeweils verschiedene Einzelwerte einbeziehen und gewichtet aggregiert werden.

Jede Skala geht von 0 (keine) bis 10 (stärkste) Ausprägung. Jeder Score ist eine gewichtete Summe aus 3 bis 9 Fragen und ist damit ein heuristischer Wert. Dieser ist nur relativ und im Vergleich zu anderen Unternehmen gültig. Jedes Symptom kann als erster Indikator gewertet werden und ersetzt in keinem Fall eine validierende Analyse vor Ort.

Welche Fragen in den jeweiligen Score einfließen ist auf S.79 aufgeführt.

Auf der folgenden Seite wird die Berechnung eines Scores anhand des negativen Multitasking-Scores beispielhaft aufgeführt.

Die in dieser Studie berechneten Scores sind:

Negativer Multitasking-Score

„Wie stark ist ihre Arbeit durch Unterbrechungen und Taskwechsel geprägt?“

Delay-Score

„Wie stark leiden Sie unter unzuverlässiger Ablieferung von Projektaufgaben?“

Early-Starts-Score

„Wie stark ist das Bedürfnis der Projektleiter, die Projekte so früh wie möglich zu starten, um eine Chance auf Erfolg zu haben?“

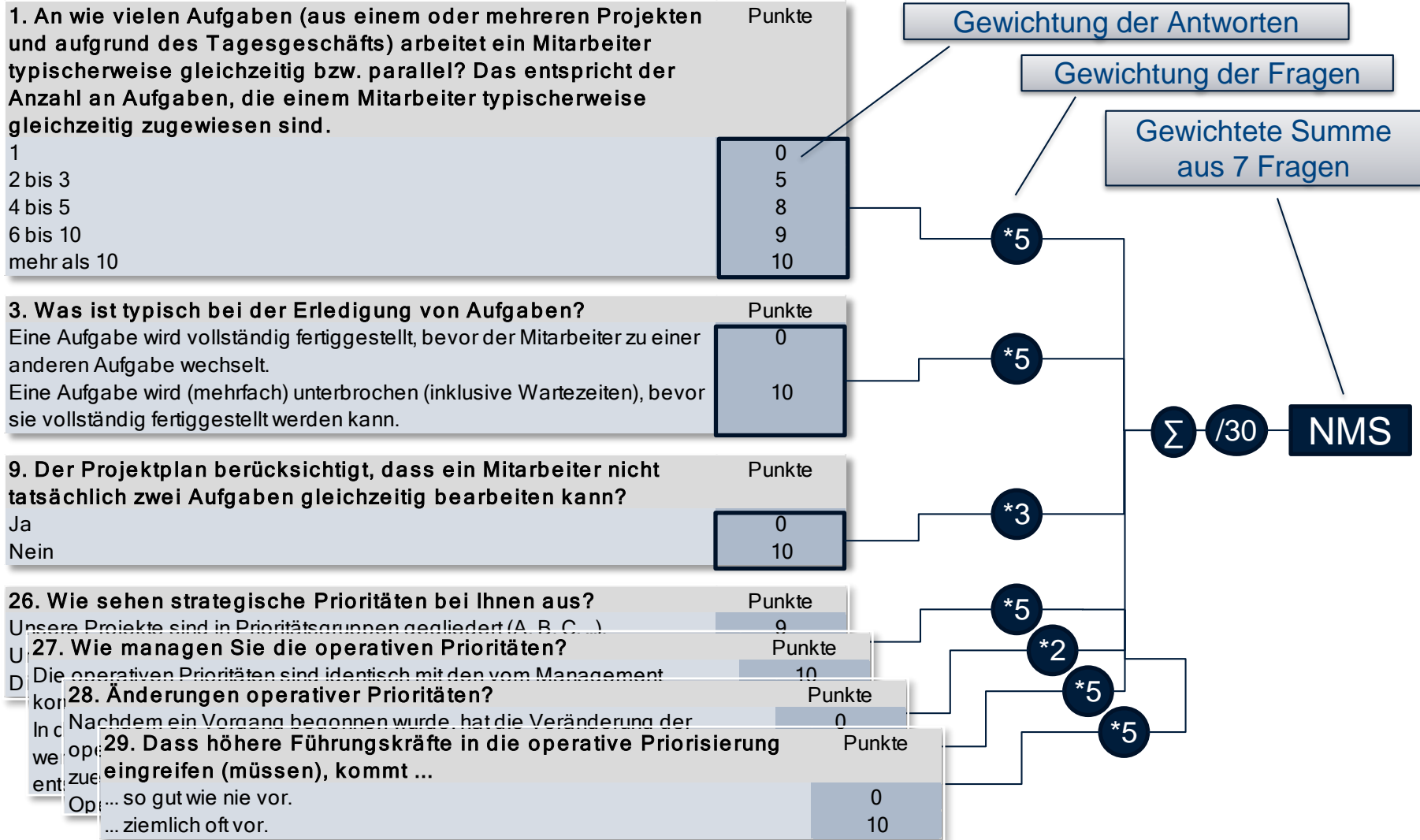
Long-Lead-Time-Score

„Wie groß ist das Gefühl, dass die Projektlaufzeit viel länger ist als sie sein müsste?“

Peanut-Butter-Spreading-Score

„Wie stark ist das Bedürfnis der Führungskräfte, die Mitarbeiter dünn auf die Projekte zu verteilen, so dass möglichst jedes Projekt bedient wird?“

Beispiel - Negatives Multitasking-Score (NMS)



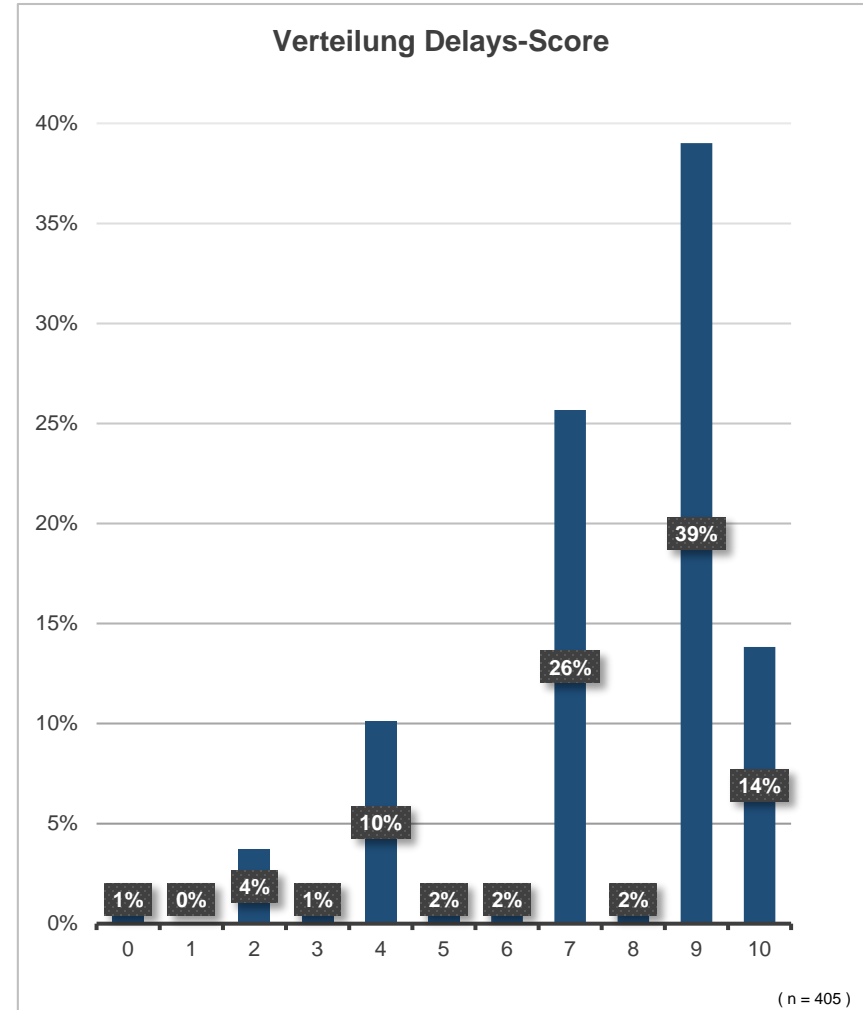
Verteilung des Delay-Scores

Mehr als 80% der Befragten haben einen Delay-Score von 7 oder höher!

Der Delay-Score zeigt die Zuverlässigkeit der Lieferung der einzelnen Arbeitsergebnisse, Meilensteine und letztendlich des Gesamtprojektes. Hierbei wird immer die vollständige Lieferung in ausreichender Qualität verstanden – pünktlich sein ohne entsprechende Qualität ist nicht gültig.

Bei einer 10 zeigt sich, dass der Großteil der Projekte verzögert ist und/oder in unzureichender Qualität, sprich mit notwendigen Nacharbeiten, geliefert werden.

Mit 80% der Befragten gaben ein Großteil der Teilnehmer an, Probleme mit Verzögerungen in ihrer Planung bzw. mit nachbesserungsbedingten Verzögerungen zu haben. Lediglich 1% der Befragten gaben an keine Probleme mit Verzögerungen im Projektverlauf zu haben.



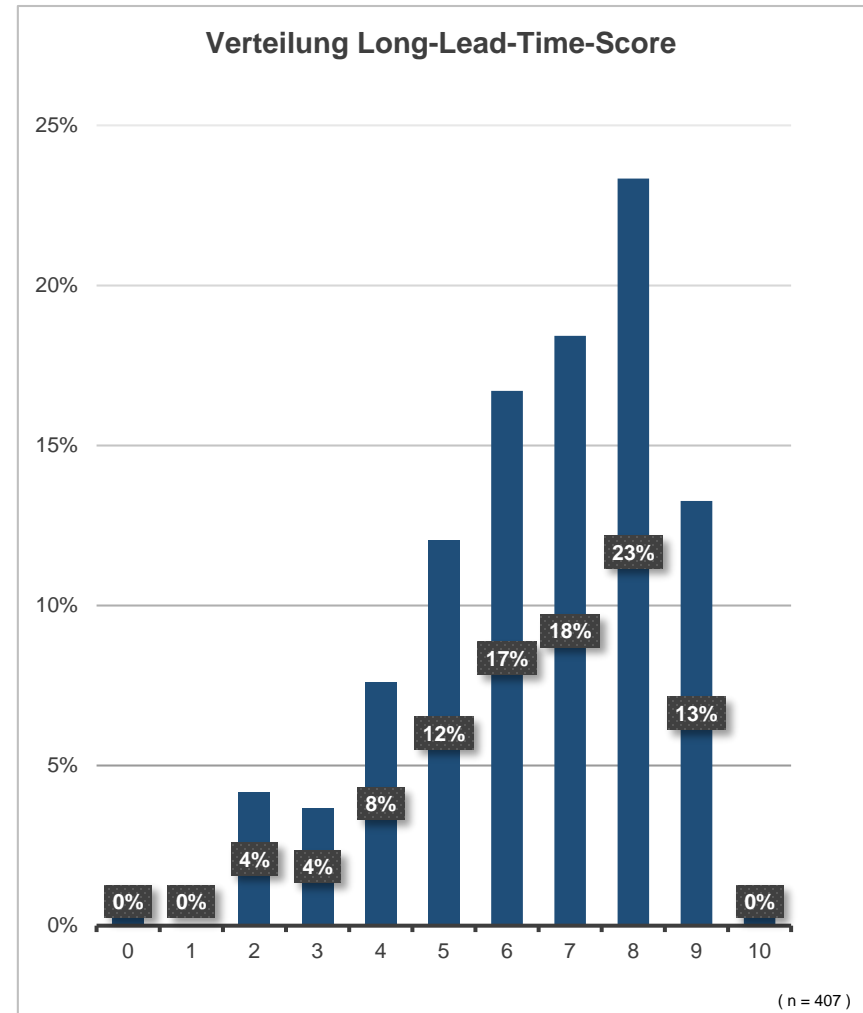
Verteilung des Long-Lead-Time-Scores

Nur weniger als 1% der Befragten sind mit der aktuellen Durchlaufzeit ihrer Projekte zufrieden

Der Long-Lead-Time Score zeigt die Zufriedenheit mit der aktuellen Durchlaufzeit (Dauer) der Projekte.

Eine 10 zeigt in diesem Fall, dass die Mitarbeiter, der Vertrieb und/oder die Kunden mit der Dauer der Projekte kontinuierlich unzufrieden sind. Es dauert einfach zu lange, bis die Ergebnisse verfügbar sind.

Für 88% der Befragten ergab sich aus ihren Angaben ein mittlerer bis hoher Long-Lead-Time-Score. Hingegen ergaben sich nur für unter 1% der Teilnehmer ein sehr geringer Long-Lead-Time-Score.



Verteilung des Early-Start-Scores

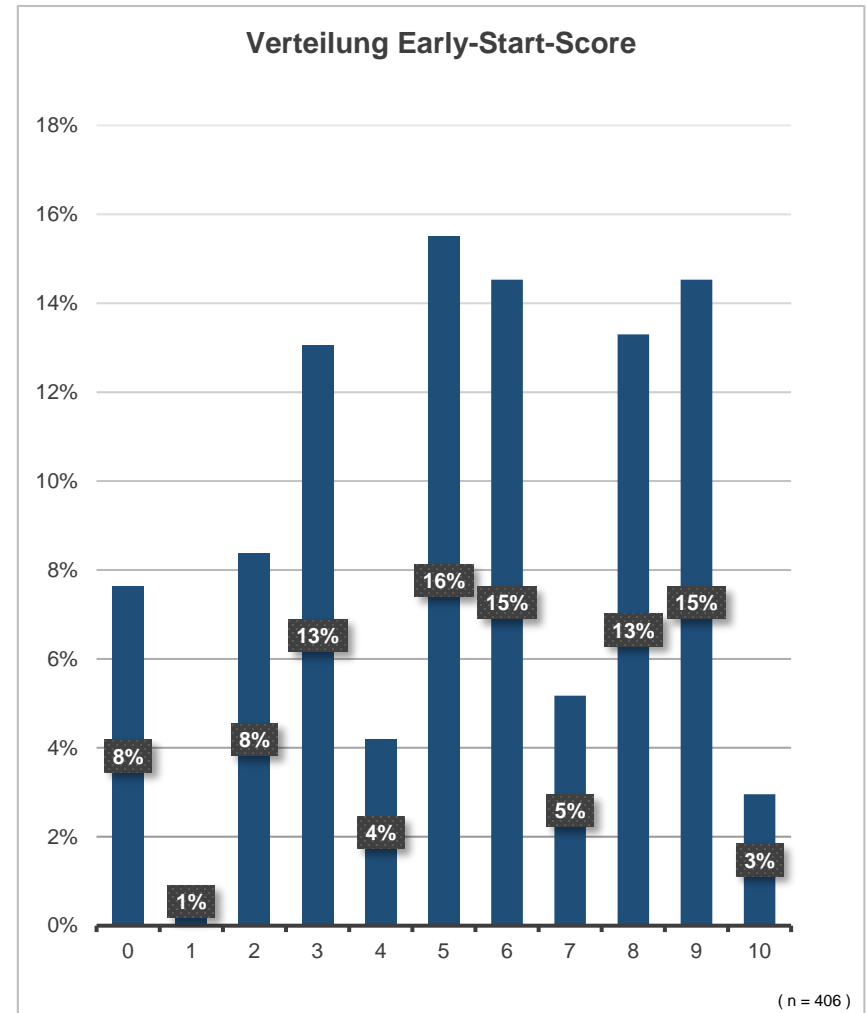
Im Teilnehmerumfeld zeigte sich eine relativ gleichmäßige Verteilung des Early-Start-Scores

Der Early-Starts-Score zeigt, wie stark die beteiligten Projektmanager und Stakeholder den Drang verspüren, so schnell wie möglich mit dem Projekt zu starten, um so die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, pünktlich fertig zu werden.

Bei einer 10 werden Projekte unverzüglich gestartet um die Ressourcen zu sichern. Dies auch dann, wenn ggf. noch nicht alle Informationen und Konzepte ausreichend geklärt sind. In Folge kommt es dann vermehrt zu Nacharbeiten und mehr Aufwand.

Achtung: Bei diesem Score bedeutet eine kleine Zahl nicht unbedingt „gut“. In der Praxis zeigt sich folgendes Phänomen: Wird der Druck (zu viel „Work in Progress“) zu hoch und steigt über das erträgliche Maß an, starten Mitarbeiter ihre Aufgaben erst dann, wenn es gar nicht mehr anders geht.

Dies zeigt sich auch in der Gleichverteilung der Nennungen im Vergleich zu den 4 anderen Scores. Ungeachtet dessen zeigt ein hoher Wert auch hier Handlungsbedarf auf.



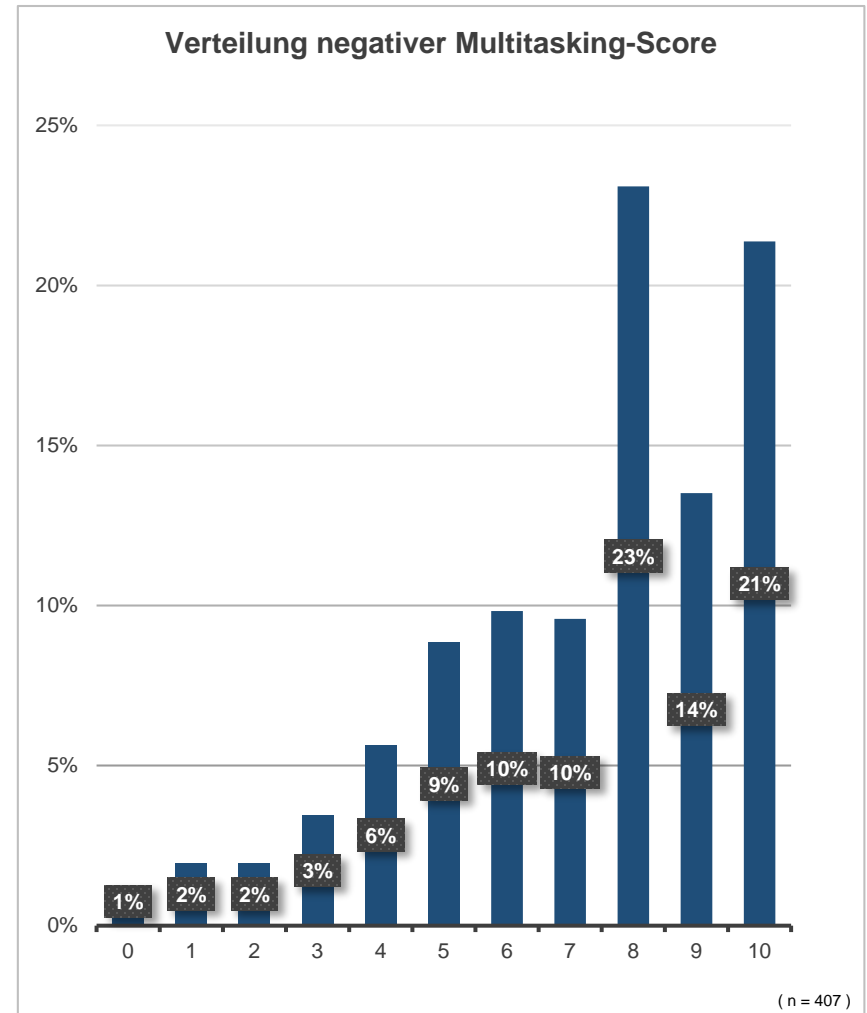
Verteilung des negativen Multitasking-Scores

Nur für 8% der Befragten ergab sich ein geringer negativer Multitasking-Score!

Diese Skala zeigt die Ausprägung des negativen Multitaskings. Natürlich arbeiten Experten und Manager öfter an mehreren Projekten gleichzeitig, das ist hier nicht gemeint. Es geht um das unterbrechungsfreie Arbeiten am aktuell wichtigsten Arbeitspaket.

Eine 10 entspricht der Situation, dass es für einen Experten, Manager oder Projektmitarbeiter praktisch unmöglich ist, eine Aufgabe unterbrechungsfrei durchzuführen. Im Gegenteil -es sind immer mehrere Arbeitspakete in Arbeit und man wechselt zwischen diesen hin und her. Jeder Wechsel verursacht Eindenkzeit – mit deutlichem Mehraufwand und entsprechendem Qualitätsverlust.

Für über 60% der Befragten ergab sich ein hoher negativer Multitasking Score. Im Gegensatz dazu gaben nur 8% der Teilnehmer an kein negatives Multitasking zu betreiben.



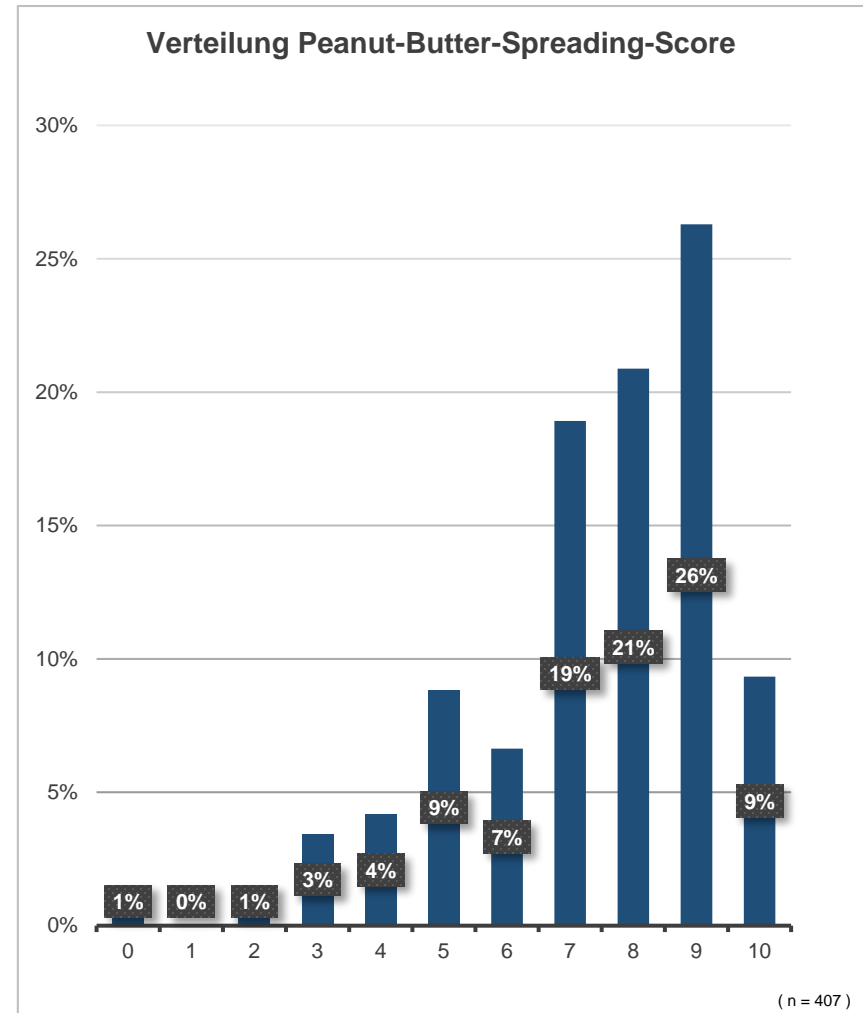
Verteilung des Peanut-Butter-Spreading-Scores

75% der Teilnehmer erzielten einen Peanut-Butter-Spreading-Score von mindestens 7!

Der Peanut-Butter-Spreading-Score zeigt an, welche Strategie die Führungskräfte der untersten Ebene anwenden, um ihre Mitarbeiter auf die anstehenden Arbeitspakete zu verteilen. Im Idealfall würden so viele Mitarbeiter wie sachlich sinnvoll an dem dringlichsten Arbeitspaket arbeiten.

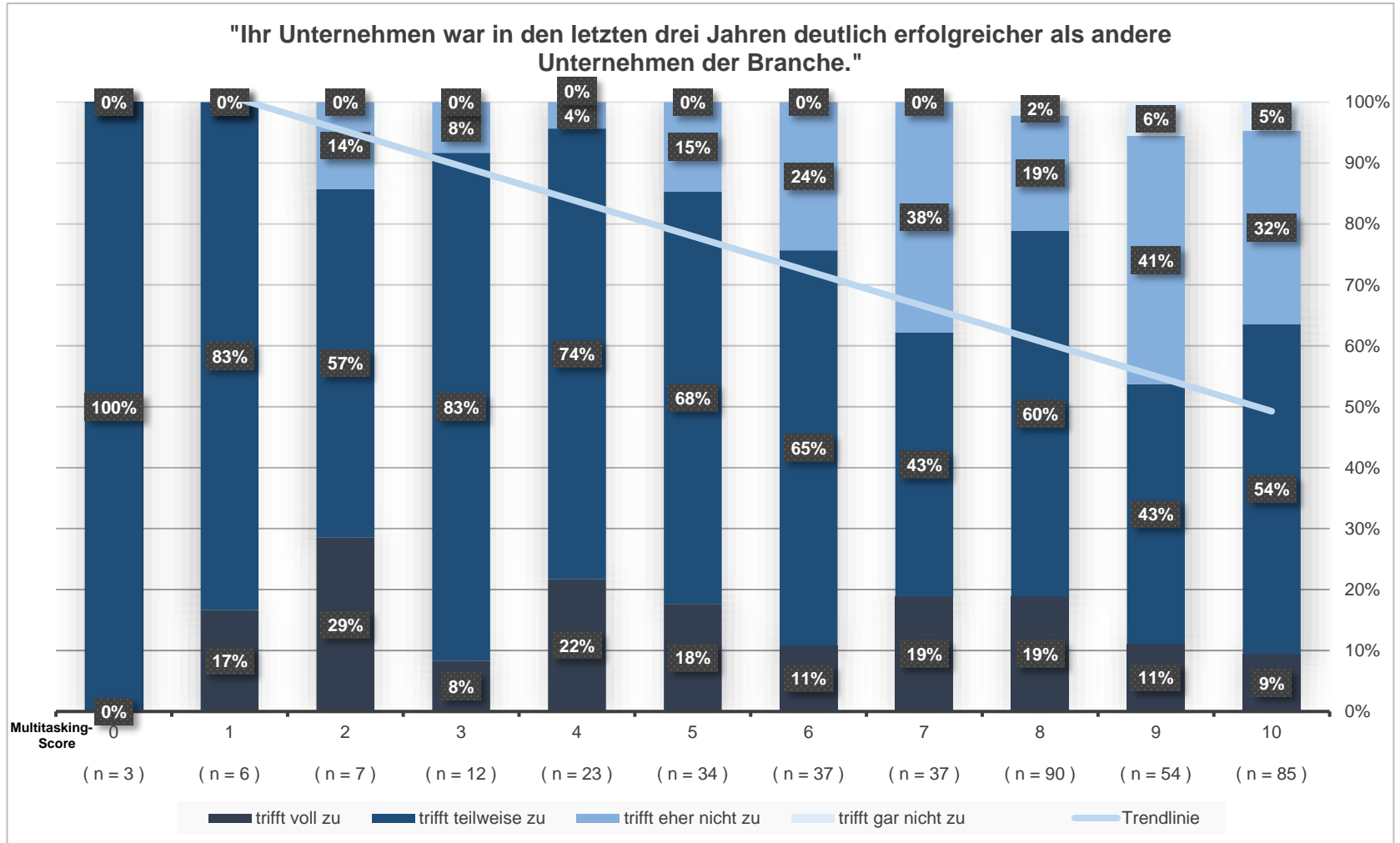
Eine 10 beschreibt die Situation, in der die Führungskraft die Mitarbeiter gleichmäßig auf die Projekte verteilt, auch wenn mehrere Mitarbeiter an einem Arbeitspaket arbeiten könnten („Peanut Butter Spreading“). Dies führt typischerweise zu einer Verlängerung der Projektlaufzeit. Der gleiche Effekt tritt ein, wenn sich die operativen Prioritäten sehr oft ändern und die Mitarbeiter laufend von einem Projekt zum anderen beordert werden.

In der Befragung ergab sich nur für 2% der Befragten ein niedriger bis sehr niedriger Score. Bei 75% der Teilnehmer liegt der Score im oberen Drittel der Skala.



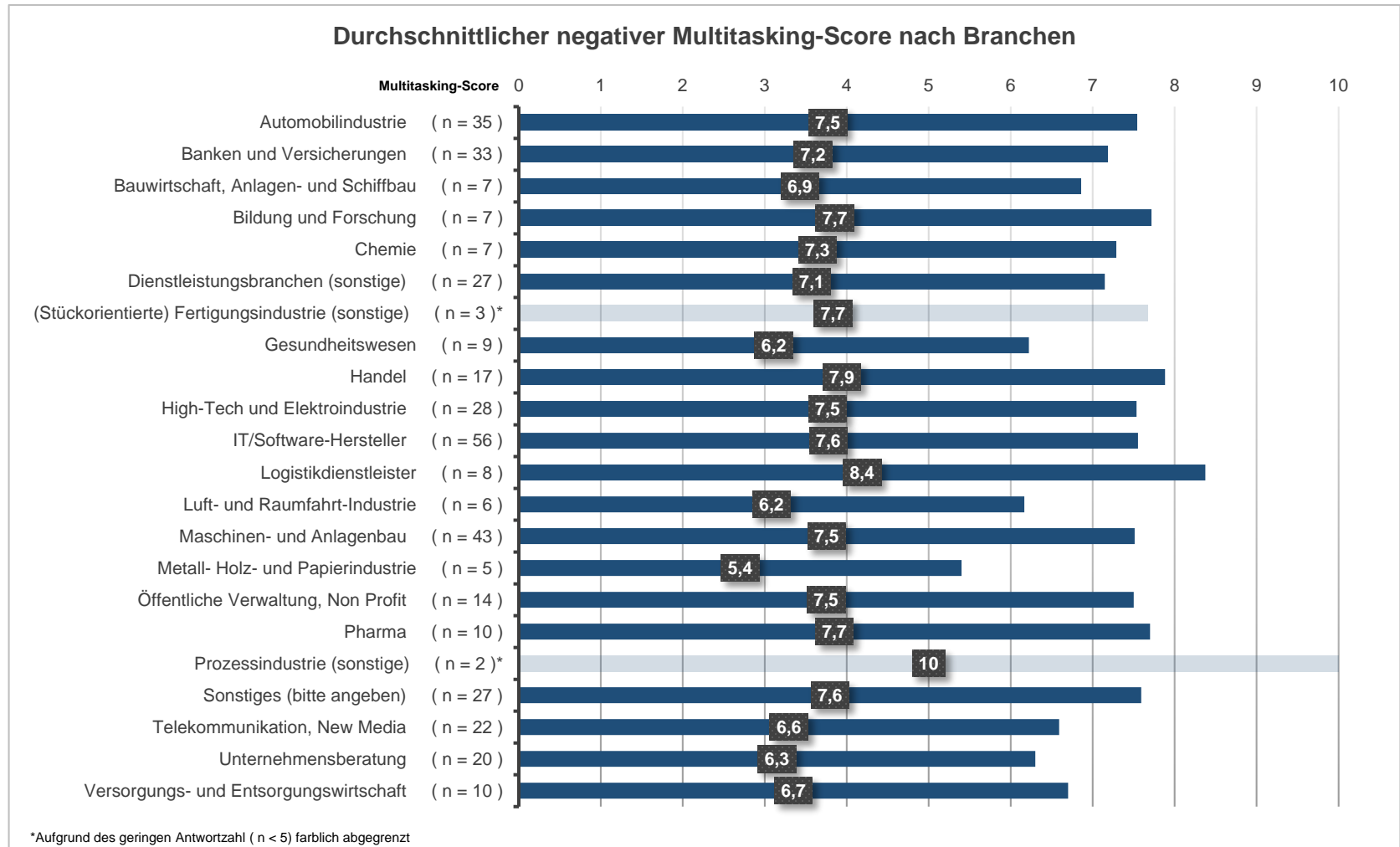
Negativer MT-Score und der Unternehmenserfolg

Unternehmen mit einem hohen negativen Multitasking-Score sind durchschnittlich weniger erfolgreich



Negatives Multitasking nach Branchen

Die Studie ergab in der Regel keine eindeutige Tendenz bezüglich der einzelnen Branchen

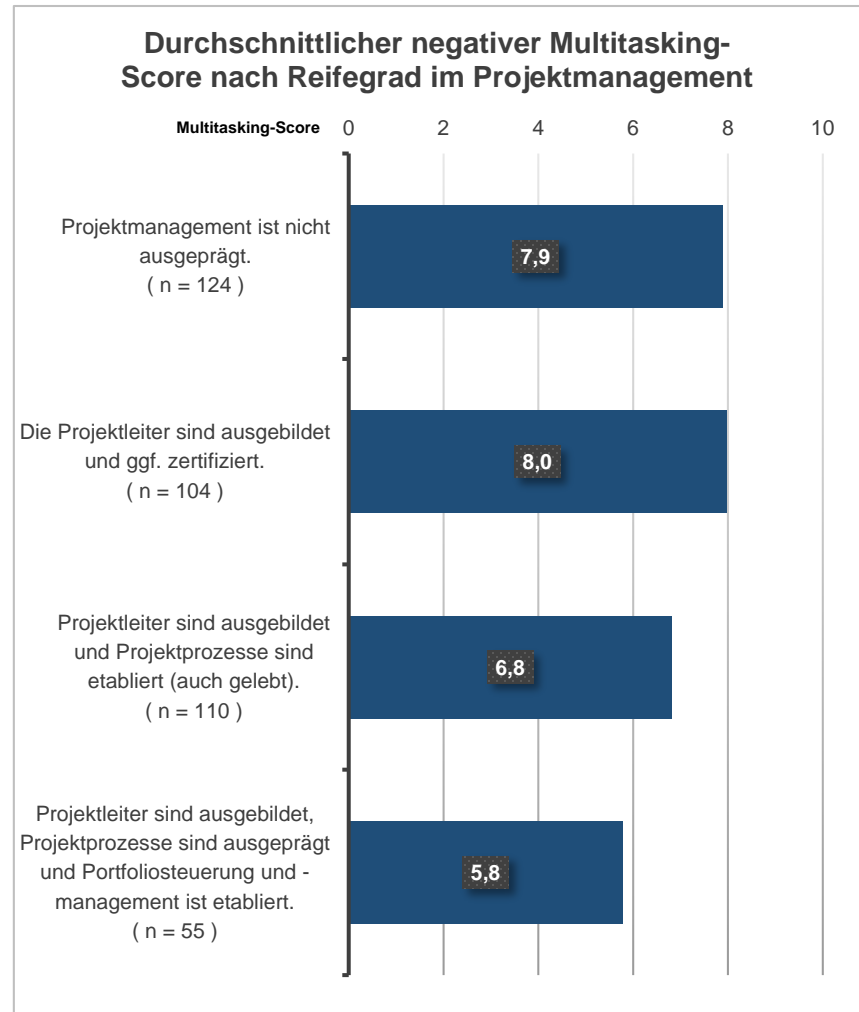


Negativer MT-Score und Reifegrad des Projektmanagements

Wenn Projektmanagement tatsächlich „gelebt“ wird ist der negative Multitasking-Score deutlich geringer!

Bei der Untersuchung des Negativen Multitasking-Scores konnte eine klare Differenz festgestellt werden zwischen den Teilgruppen, in denen Projektmanagement nicht ausgeprägt ist oder nur in Form von Ausbildung und Zertifizierung stattfindet, und der Teilgruppe in der Projektmanagement tatsächlich „gelebt“ wird und/oder bereits ein Portfoliomanagement betrieben wird.

Besonders deutlich ist der Unterschied bei den Teilnehmern in deren Unternehmen Projektportfoliosteuerung und Portfoliomanagement bereits etabliert ist. Diese Gruppe wies mit 5,8 einen durchschnittlich deutlich niedrigeren negativen Multitasking-Score aus.

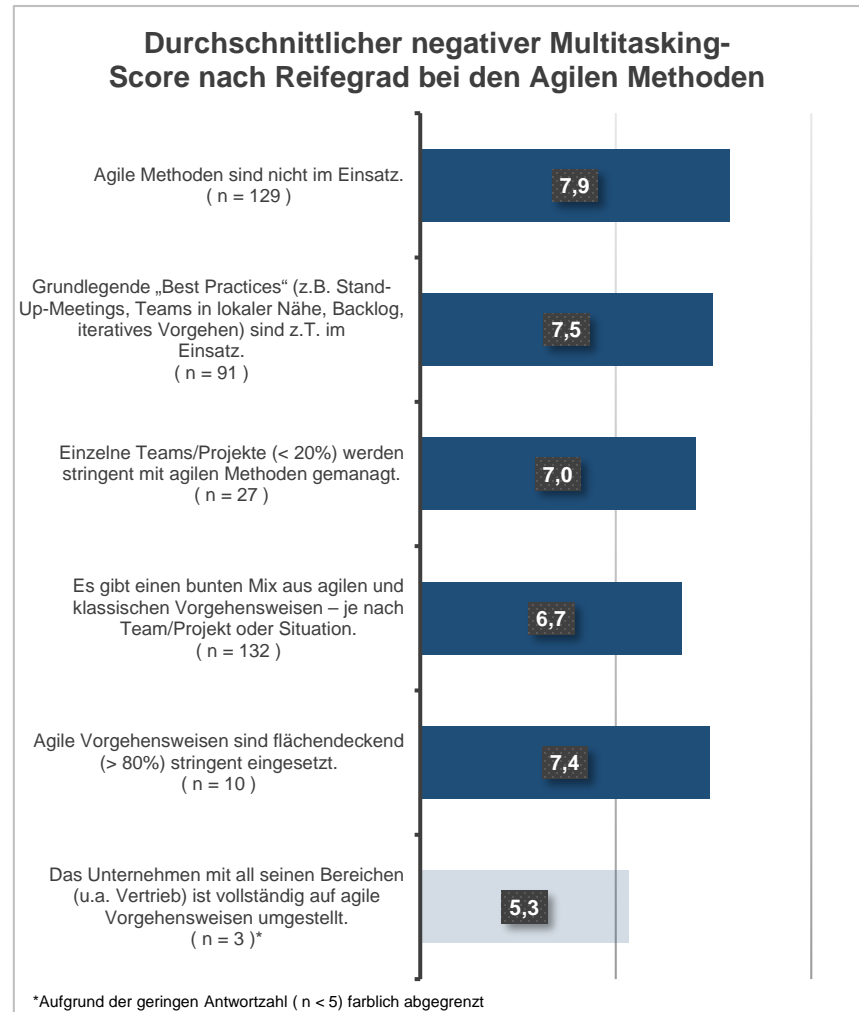


Negativer MT-Score und Reifegrad Agiler Methoden

Hinsichtlich des Reifegrad der Agilen Methoden kann keine eindeutige Korrelation mit dem negativen MT-Score festgestellt werden.

Bei der Untersuchung des negativen Multitasking-Scores in Abhängigkeit des Reifegrads Agiler Methoden konnte keine eindeutige Tendenz bzw. Korrelation aufgedeckt werden.

Aufgrund der geringen Antwortzahl kann der negative Multitasking-Score bei Teilnehmern aus Unternehmen, die vollständig auf agile Vorgehensweisen umgestellt sind, nicht zu einer eindeutigen statistischen Aussage herangezogen werden.



Methodische Grundlage der Potentialberechnung

Zur Ermittlung der mittleren Potentiale zur Reduktion der Durchlaufzeit und des Bearbeitungsaufwands wurden die Einschätzungen direkt übernommen und jeweils der Mittelwert der gewählten Antwortklasse verwendet.

Für die Berechnung des Potentials zur Durchsatzsteigerung wurde folgende Formel zugrunde gelegt:

Potential zur Durchsatzsteigerung = $1 / (1 - \text{Aufwandsreduktion})$.

30. Wie viel % der heutigen Projektlaufzeit könnte Ihrer Meinung nach "eingespart" werden?	Wert
Bis zu 10%	5,5%
11% bis 20%	15,5%
21% bis 30%	25,5%
31% bis 40%	35,5%
41% bis 50%	45,5%
mehr als 50%	55,5%

Mittl. Potential zur Verkürzung der Durchlaufzeit

31. Wie viel % des aktuell benötigten Aufwands könnten entfallen, weil nicht wertschöpfend oder wird durch vorhandene Probleme verursacht?	Wert
Bis zu 10%	5,5%
11% bis 20%	15,5%
21% bis 30%	25,5%
31% bis 40%	35,5%
41% bis 50%	45,5%
mehr als 50%	55,5%

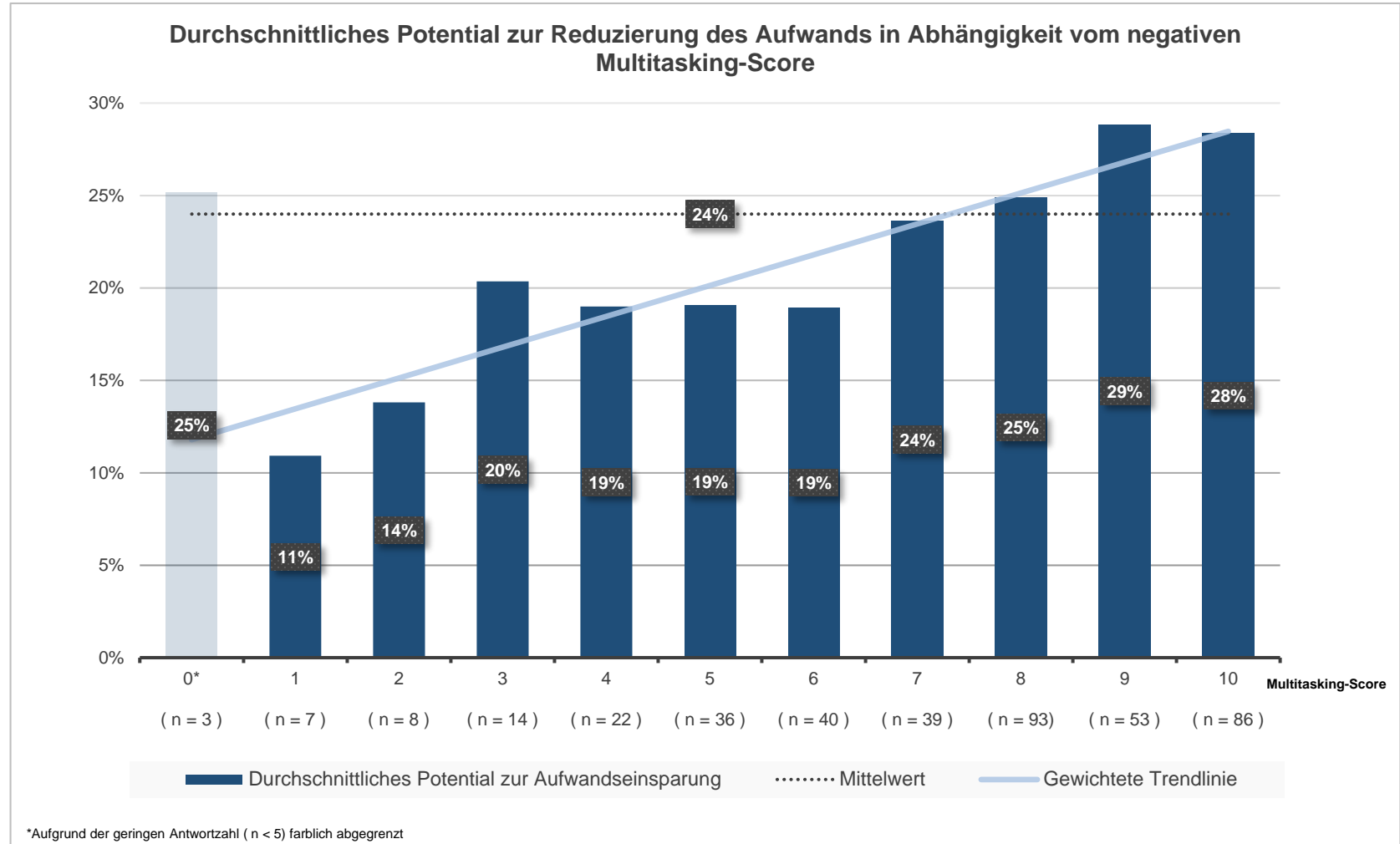
Mittl. Potential zur Aufwandsreduktion

$$\frac{1}{1 - X} - 1$$

Potential zur Durchsatzsteigerung

Potential zur Aufwandsreduktion und der negative Multitasking-Score

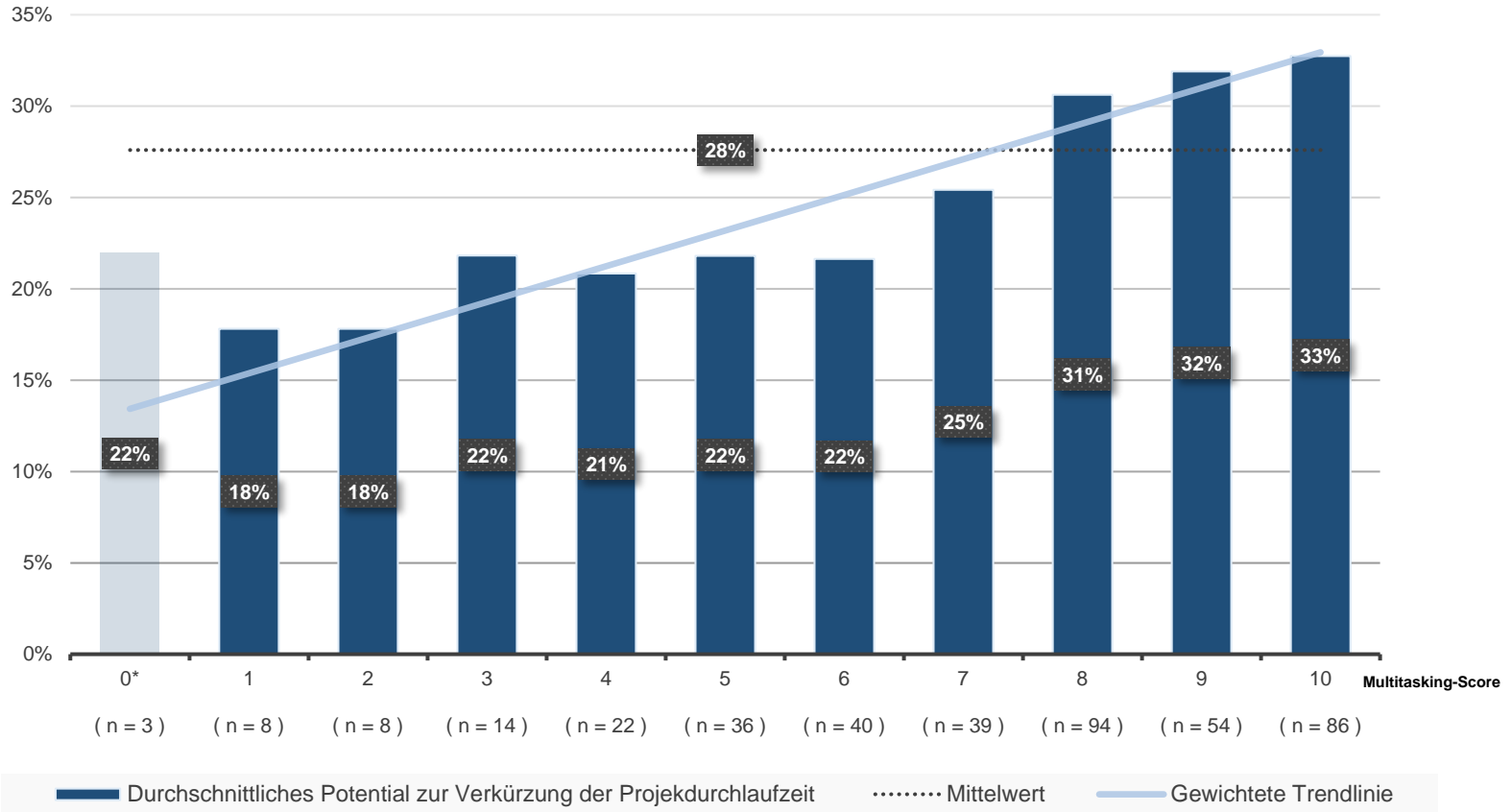
Teilnehmer mit einem hohen negativen Multitasking-Score schätzten das Potential zur Aufwandseinsparung höher ein, als Teilnehmer mit einem geringem Score



Reduzierung der Projektdurchlaufzeit und der negativer Multitasking-Score

Teilnehmer mit einem hohen neg. MT-Score schätzten das Potential zur Reduzierung der Projektdurchlaufzeit höher ein, als Teilnehmer mit einem geringem Score

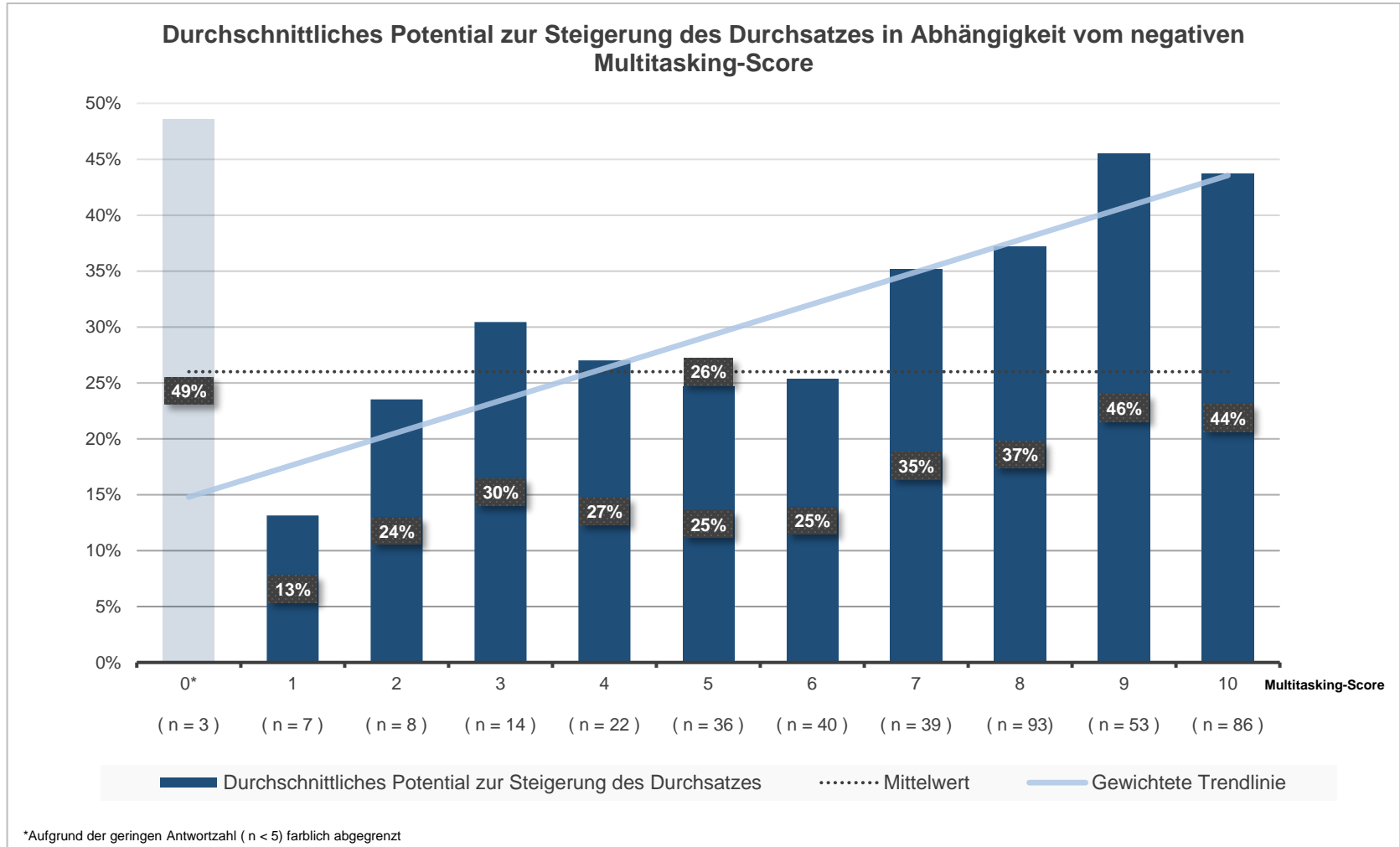
Durchschnittliches Potential zur Verkürzung der Projektdurchlaufzeit in Abhängigkeit vom negativen Multitasking-Score



*Aufgrund der geringen Antwortzahl (n < 5) farblich abgegrenzt

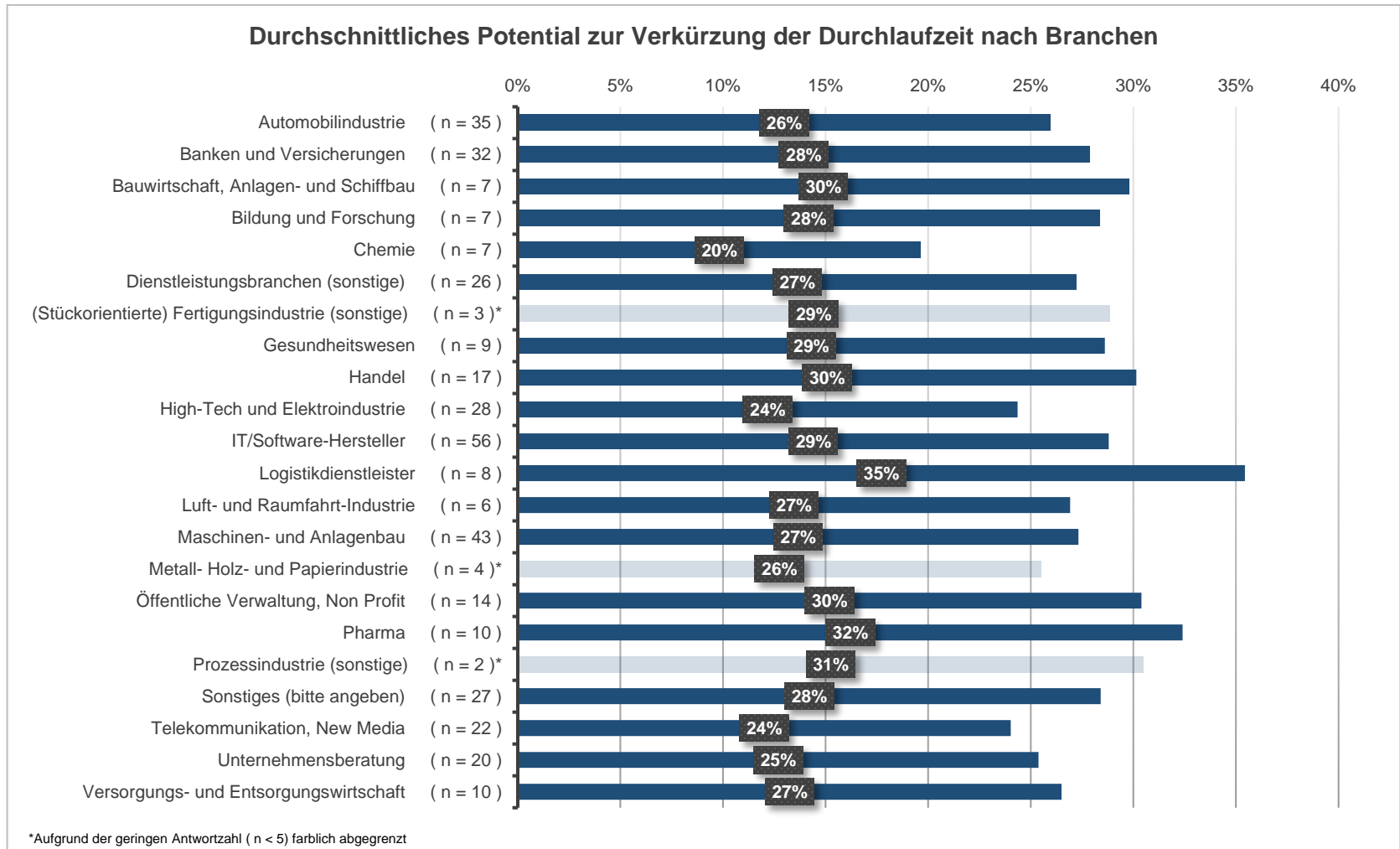
Potential zur Steigerung des Durchsatzes in Abhängigkeit vom negativen Multitasking-Score

Für die Befragten mit einem neg. MT-Score von 8 oder höher ergab sich das durchschnittlich höchste Potential zur Steigerung des Durchsatzes



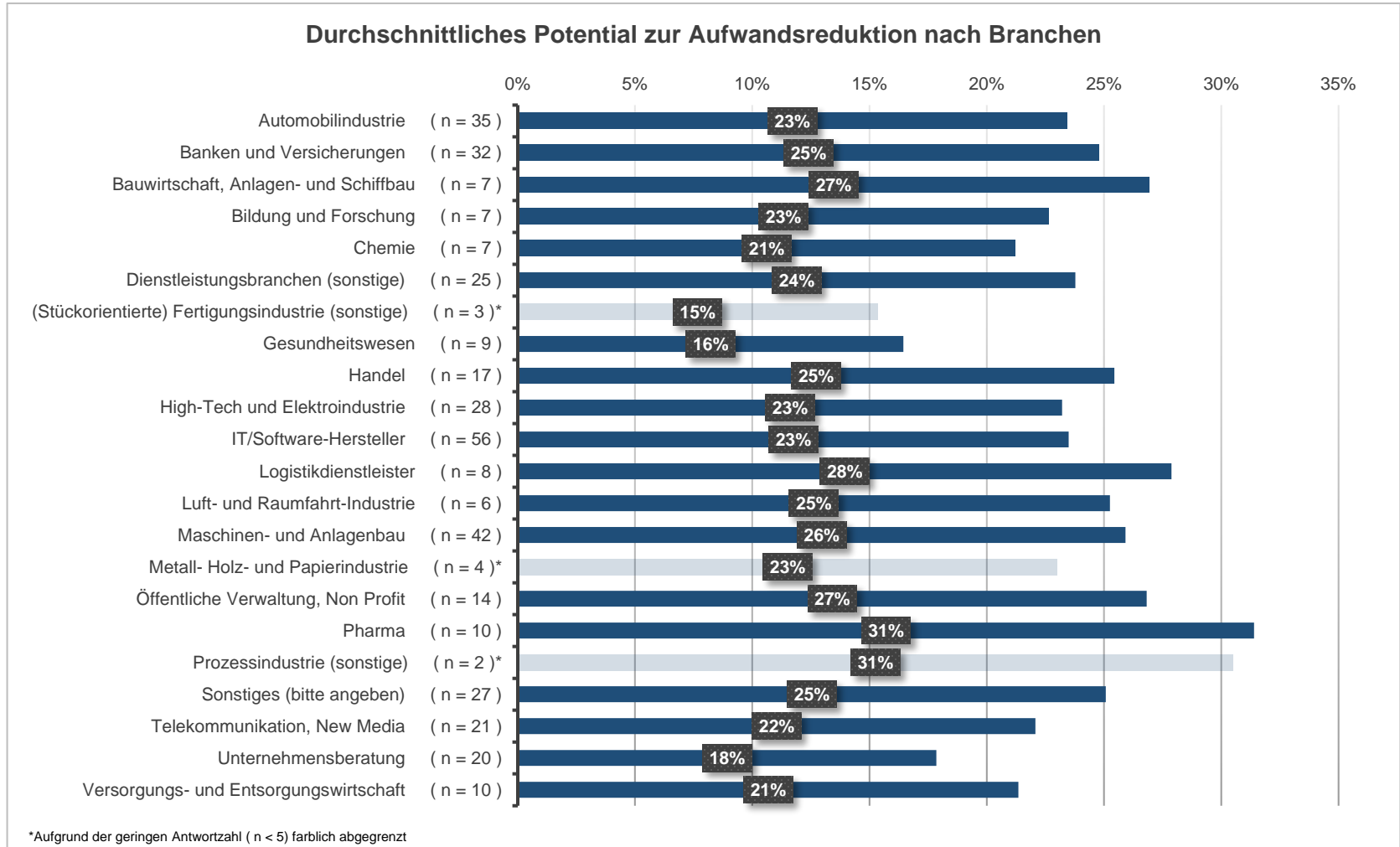
Potential zur Verkürzung der Durchlaufzeit nach Branchen

In keiner Branchen schätzten die Teilnehmer das durchschnittliche Potential zur Reduzierung der Projektdurchlaufzeit mit unter 20% ein



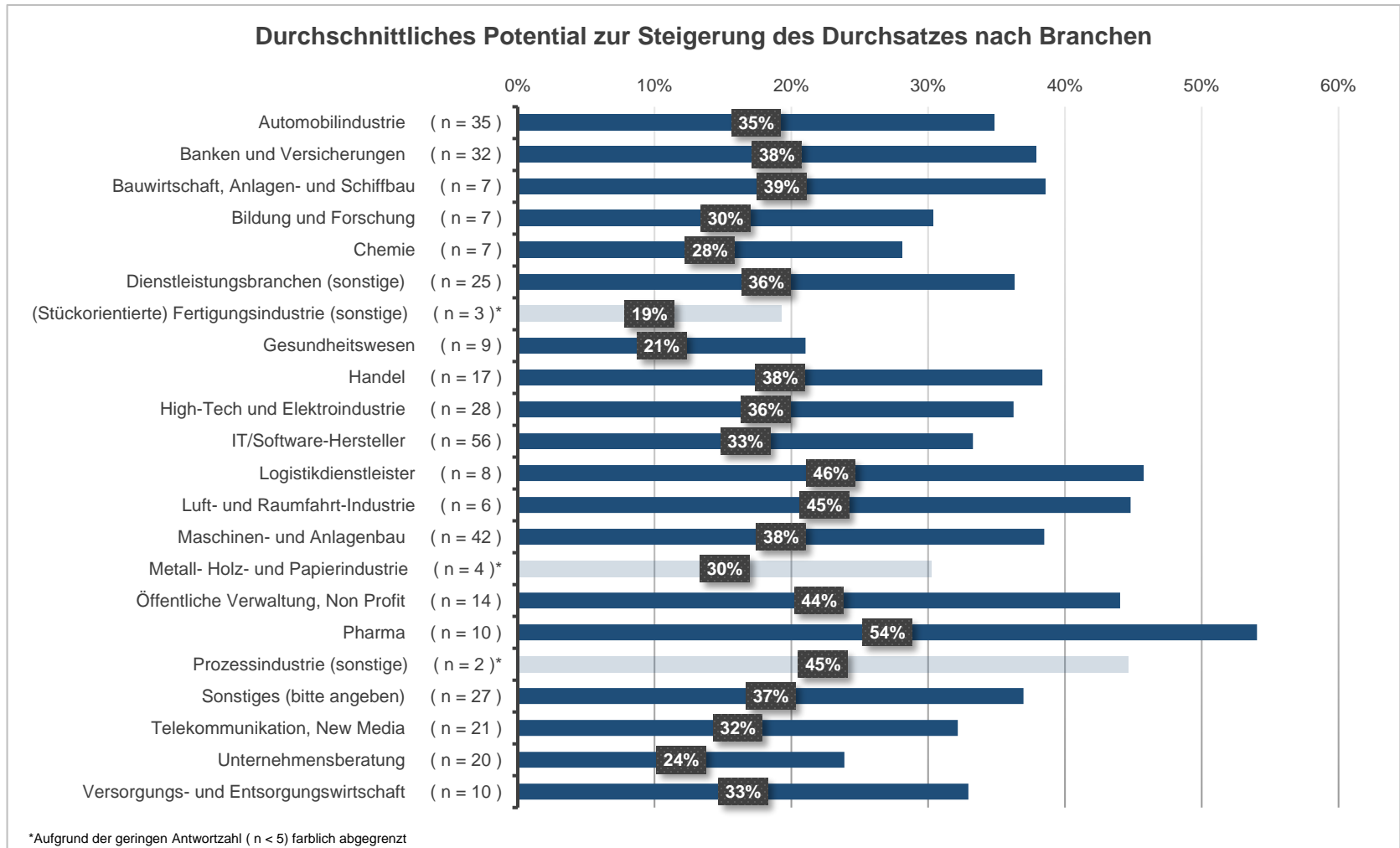
Potential zur Aufwandsreduktion nach Branchen

Für den Großteil der Branchen ergab sich ein Potential zur Aufwandsreduktion von über 20%!



Potential zur Steigerung des Durchsatzes nach Branchen

Für Teilnehmer aus der Pharma-Branche ergab sich ein überdurchschnittlich hohes Potential zur Steigerung des Durchsatzes



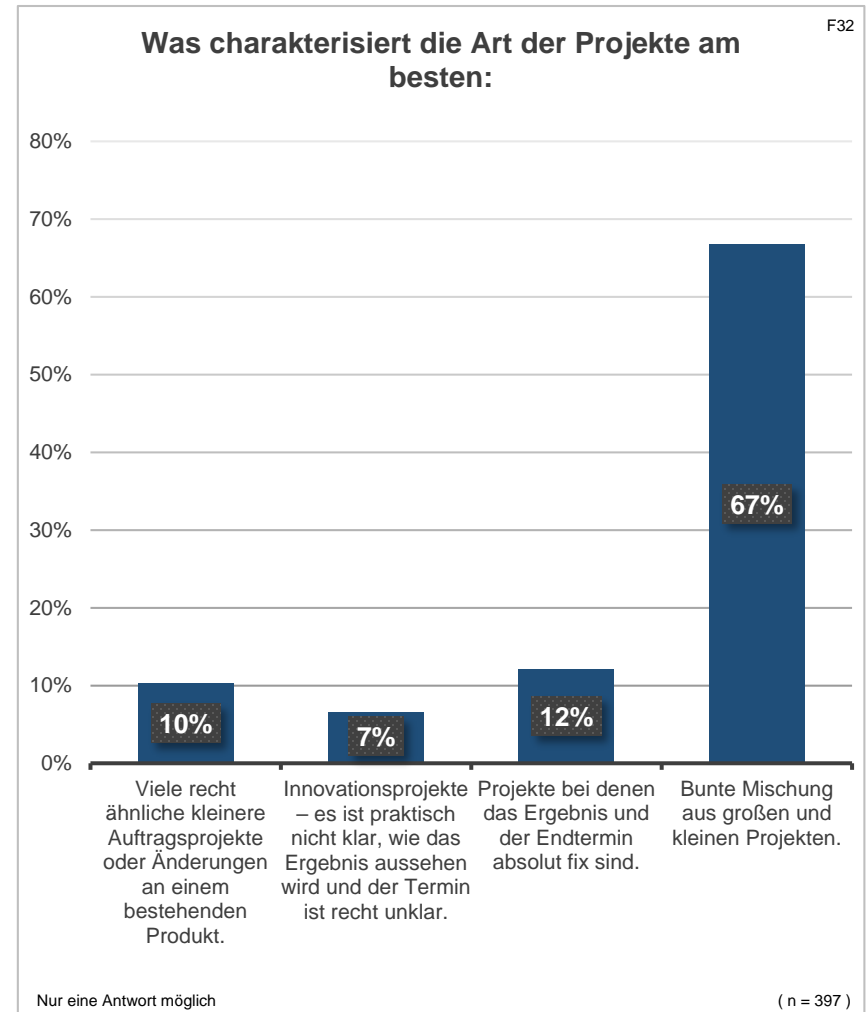
Teilnehmerumfeld

Projektarten

70% der Befragten beschreiben ihre Art der Projekte als bunte Mischung aus kleinen und großen Projekten

Wir wollten von den Umfrageteilnehmern wissen, welche Merkmale die Projekte aufweisen, die in ihrem Unternehmen hauptsächlich bearbeitet werden:

Laut 11% der Umfrageteilnehmer arbeitet das Unternehmen hauptsächlich an kleineren Projekten oder Änderungen an bestehenden Produkten. 6,5% der Befragten arbeiten an Innovationsprojekten, deren genaues Ergebnis nicht genau bestimmt und der Termin unklar ist. 12,1% der Umfrageteilnehmer arbeiten an Projekten, die sowohl vom Ergebnis als auch vom Endtermin her fix sind. Bei 66,8% der Befragten liegt eine Mischung von großen und kleinen Projekten vor.

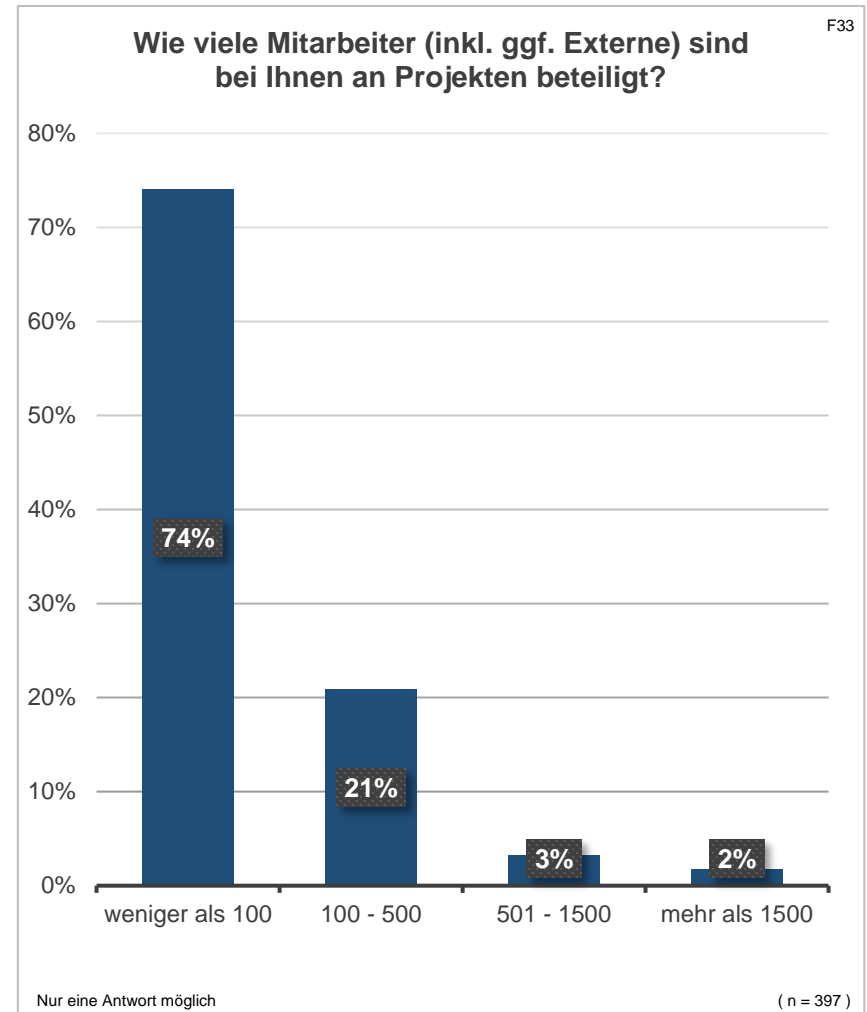


Projektmitarbeiter

Bei ungefähr 75% der Befragten sind weniger als 100 Mitarbeiter an Projekten beteiligt

Wie groß ist die jeweilige Projektgröße, gemessen an den eingesetzten Mitarbeitern?

Beim Großteil der Befragten mit 74% sind meistens weniger als 100 Mitarbeiter an Projekten beteiligt. Bei 21% der Befragten bewegt sich die Projektgröße zwischen 100-500 Beteiligte, bei 3% arbeiten im Schnitt zwischen 501 und 1500 Personen an einem Projekt, während es bei 2% mehr als 1500 sind.

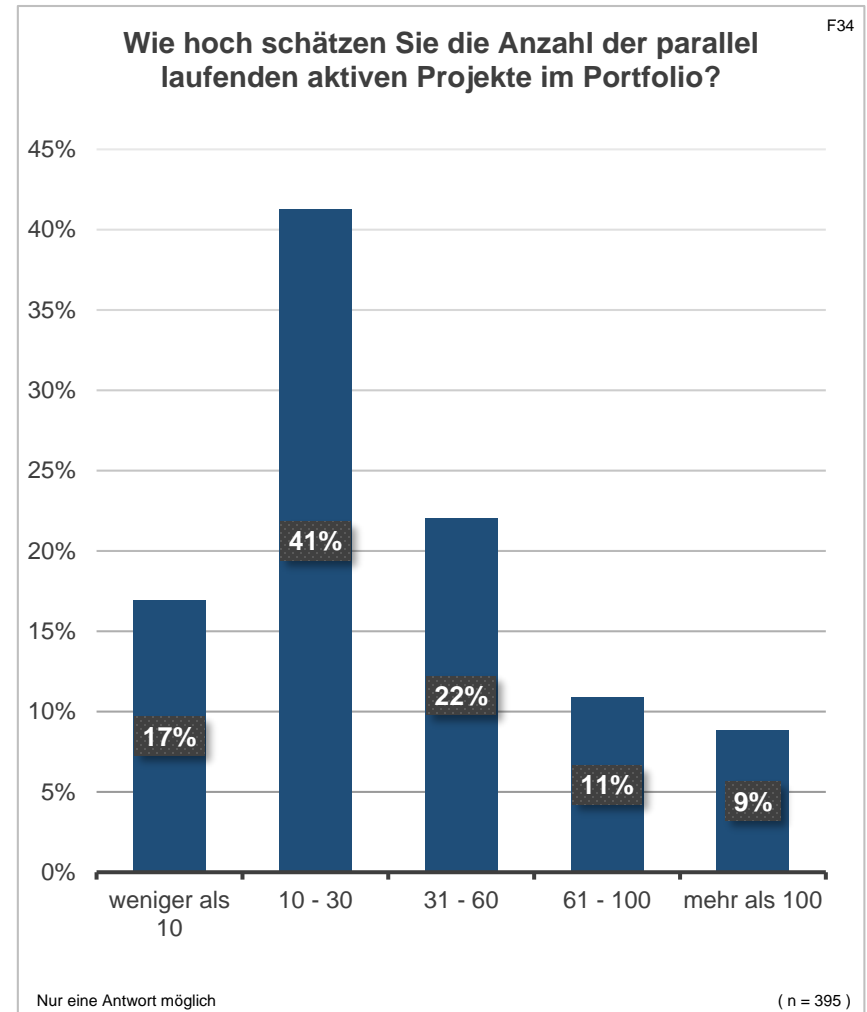


Projektportfolio

Beim Großteil der Befragten (rund 60%) laufen bis zu 30 Projekte parallel

Für die Umfrage war von Interesse, wie mit dem Projektportfolio umgegangen wird, d.h. an wie vielen Projekten gleichzeitig gearbeitet wird. Wie hoch ist die Zahl der gleichzeitig aktiven Projekte in den Unternehmen der Umfrageteilnehmer?

Bei 17% der Befragten sind weniger als 10 Projekte gleichzeitig aktiv, beim Großteil mit 41% sind zwischen 10 und 30 Projekte gleichzeitig aktiv, bei 22% werden zwischen 31 und 60 Projekte gleichzeitig bearbeitet. 11% der Umfrageteilnehmer geben an, dass zwischen 61 und 100 Projekte parallel in ihrem Unternehmen laufen und 9% gehen von mehr als 100 parallel laufenden Projekte aus.

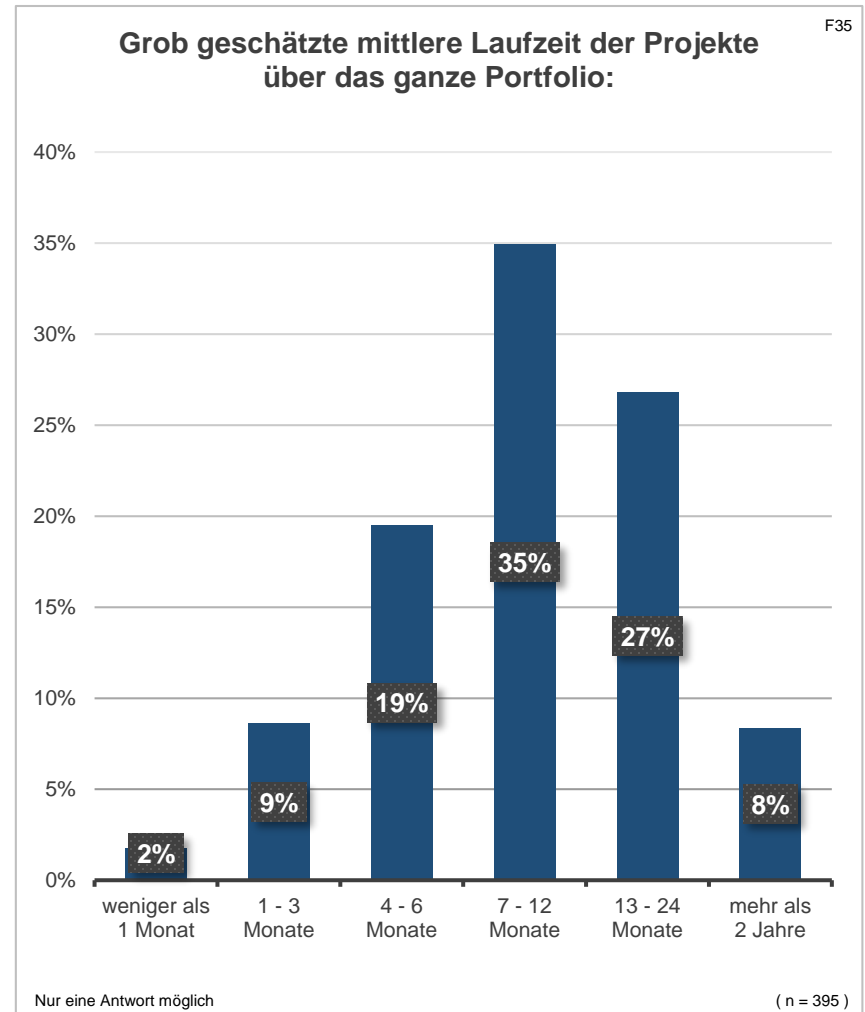


Durchschnittliche Laufzeit

Bei mehr als 60% der Befragten beträgt die durchschnittliche Projektlaufzeit 7 – 24 Monate

Wie schätzen die Befragten die durchschnittliche Laufzeit der Projekte ihres Unternehmens ein?

1,8% schätzen eine durchschnittliche Projektdauer von weniger als 1 Monat, 8,6% geben eine Dauer von 1-3 Monaten an, bei 19,5% sind es durchschnittlich 4-6 Monate, für 34,9% dauern die Projekte in der Regel zwischen 7 und 12 Monate. 26,8% der Befragten arbeiten im Schnitt 13-24 Monate an einem Projekten, während bei 8,4% das Durchschnittsprojekt mehr als 24 Monate dauern.

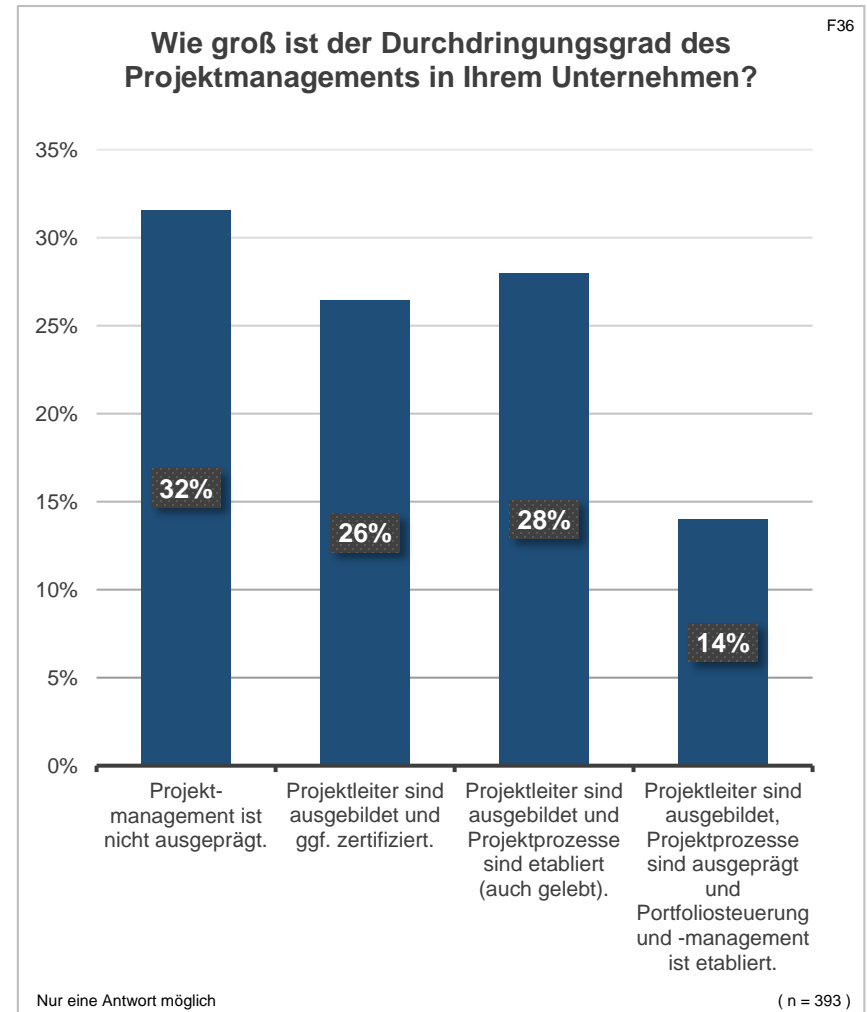


Durchdringungsgrad Projektmanagement

Bei über 30% der Befragten ist Projektmanagement nur schwach ausgeprägt

Wie weit ist klassisches Projektmanagement mit entsprechenden Zertifizierungen bei den Projektleitern in den Unternehmen der Befragten verbreitet? Wie etabliert sind die Prozesse des klassischen Projektmanagements?

32% der Befragten geben an, dass Projektmanagement nicht ausgeprägt ist. Bei 26% sind Projektleiter ausgebildet und zertifiziert. Bei 28% Projektleiter ausgebildet und Projektprozesse sind etabliert. In 14% der Unternehmen sind laut der Umfrageteilnehmer Projektleiter ausgebildet, Projektprozesse ausgeprägt und das Projektmanagement etabliert.

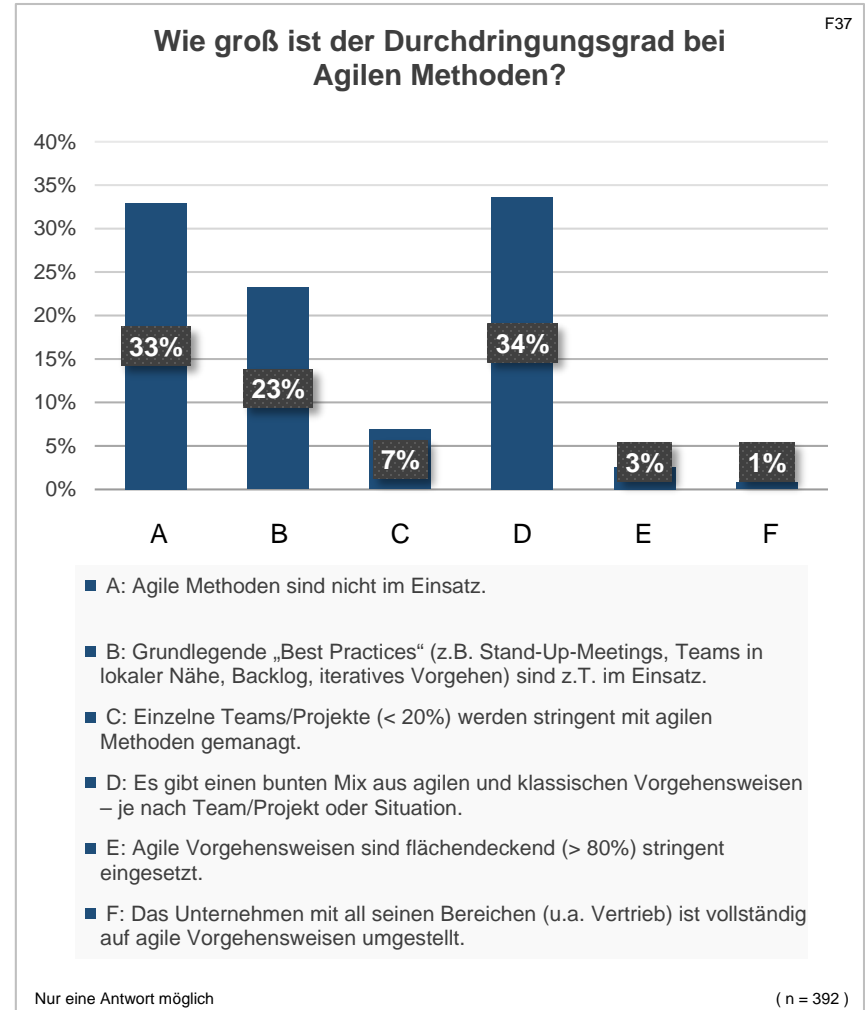


Durchdringungsgrad Agile Methoden

Bei 56% der Befragten sind Agile Methoden schwach bis überhaupt nicht vertreten

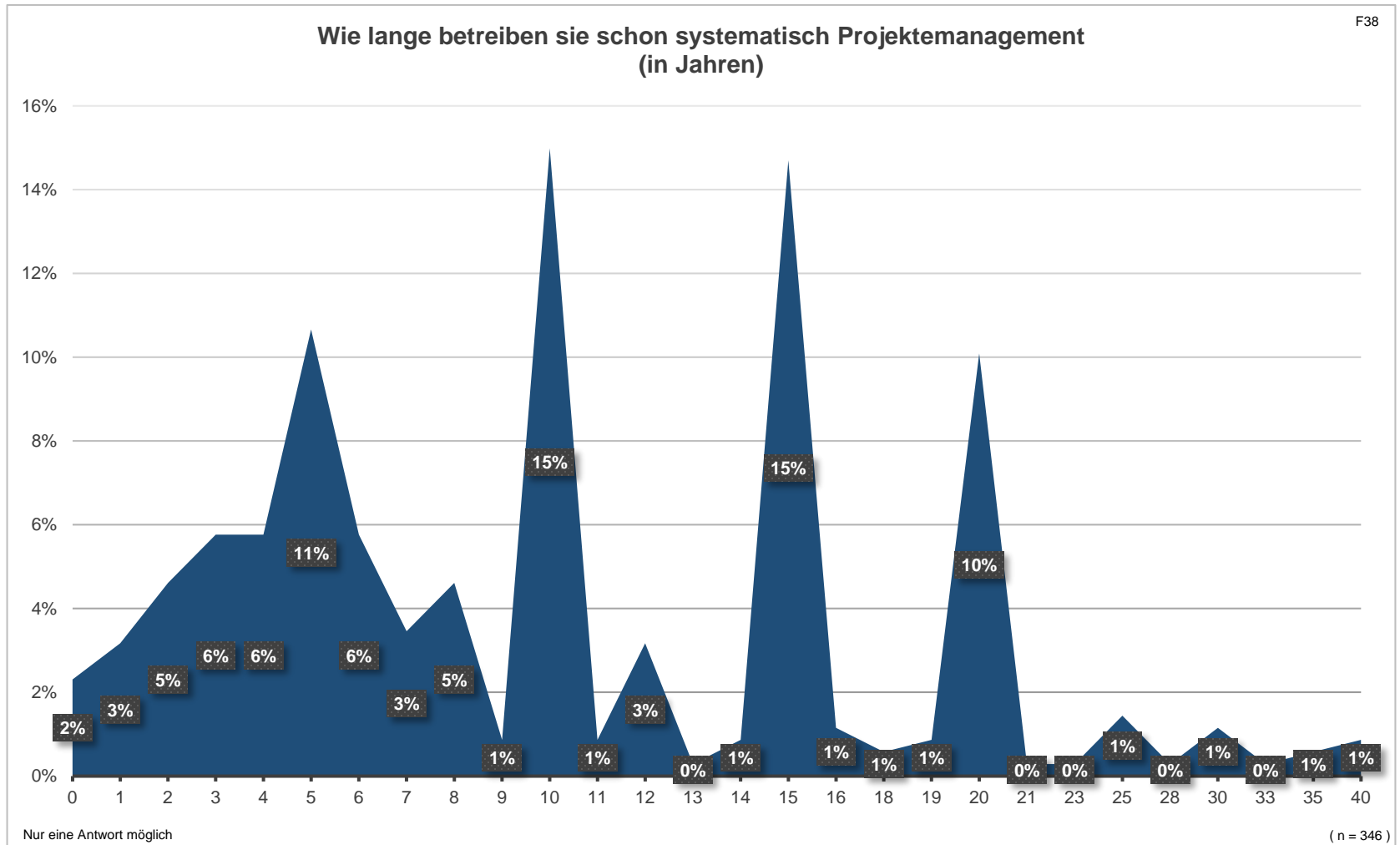
Sind Agile Methoden bei den Umfrageteilnehmern bekannt? Wie weit und wie stark sind diese verbreitet?

Bei 33% der Befragten sind agile Methoden nicht im Einsatz. 23% geben an, dass die sogenannten „Best Practices“ in ihrem Unternehmen im Einsatz sind. Bei 7% werden einzelne Teams oder Projekte, die weniger als 20% der Gesamtheit ausmachen, stringent nach agilen Methoden gemanagt. 34% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen ein bunter Mix aus agilen und klassischen Methoden vorliegt. 2% der Umfrageteilnehmer wenden agile Methoden flächendeckend, d.h. in über 80% der Projekte, an. 1% der Unternehmen sind vollkommen auf die agilen Methoden umgestellt.



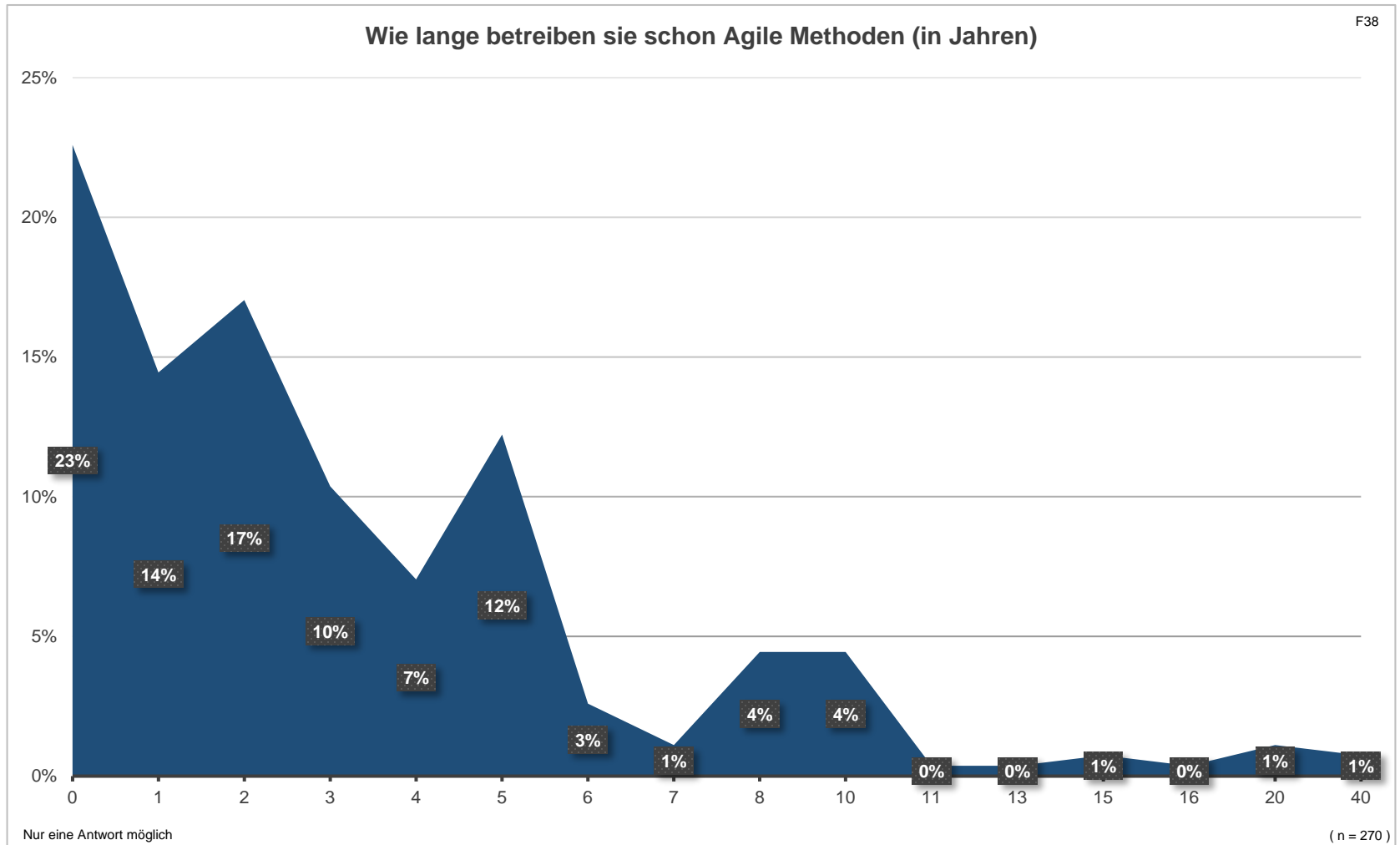
Nutzung systematisches Projektmanagement

Über 40% der Befragten nutzen systematisches Projektmanagement seit mindestens 10 Jahren



Nutzung Agiler Methoden

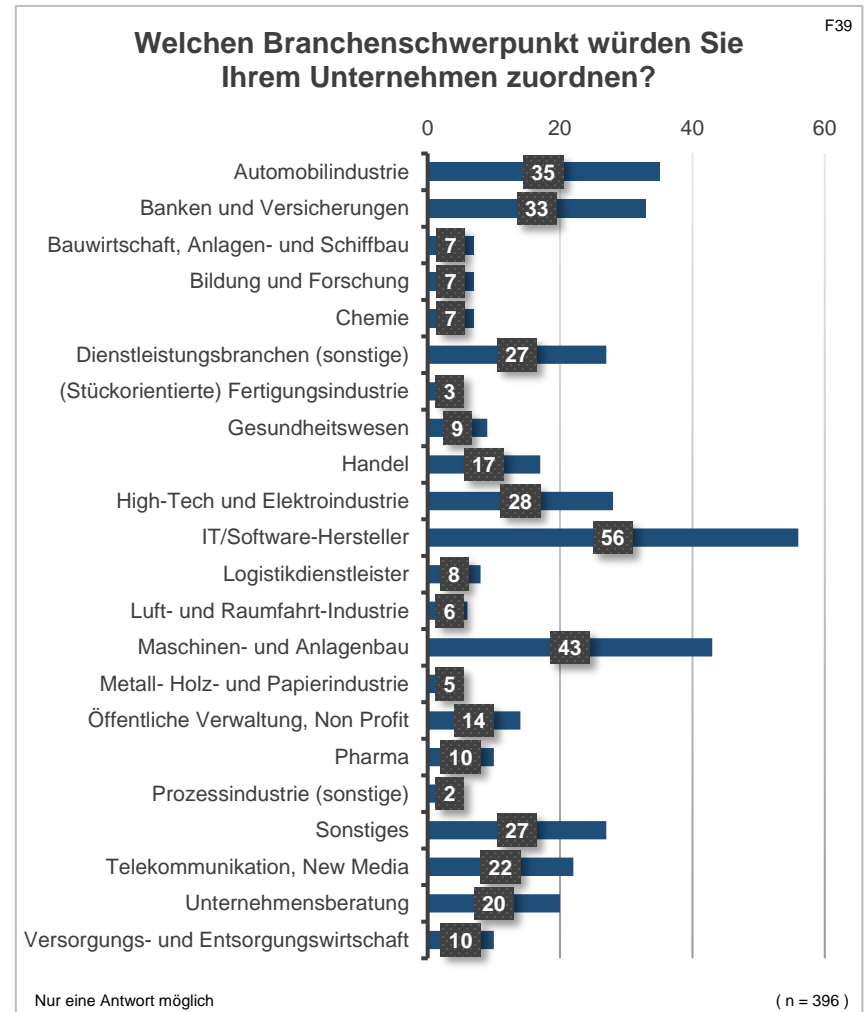
Über 75% der Befragten nutzen agile Methoden erst seit maximal 5 Jahren



Branchenzugehörigkeit der Umfrageteilnehmer

Meistvertretene Branchen sind IT und Maschinen- und Anlagenbau

Nebenstehend befindet sich die Auswertung der Branchenzugehörigkeit der Umfrageteilnehmer. Die meisten der Teilnehmer kommen aus Unternehmen der IT-Branche (56), gefolgt vom Maschinen- und Anlagenbau (43), der Automobilindustrie (35) sowie Banken und Versicherungen (33).

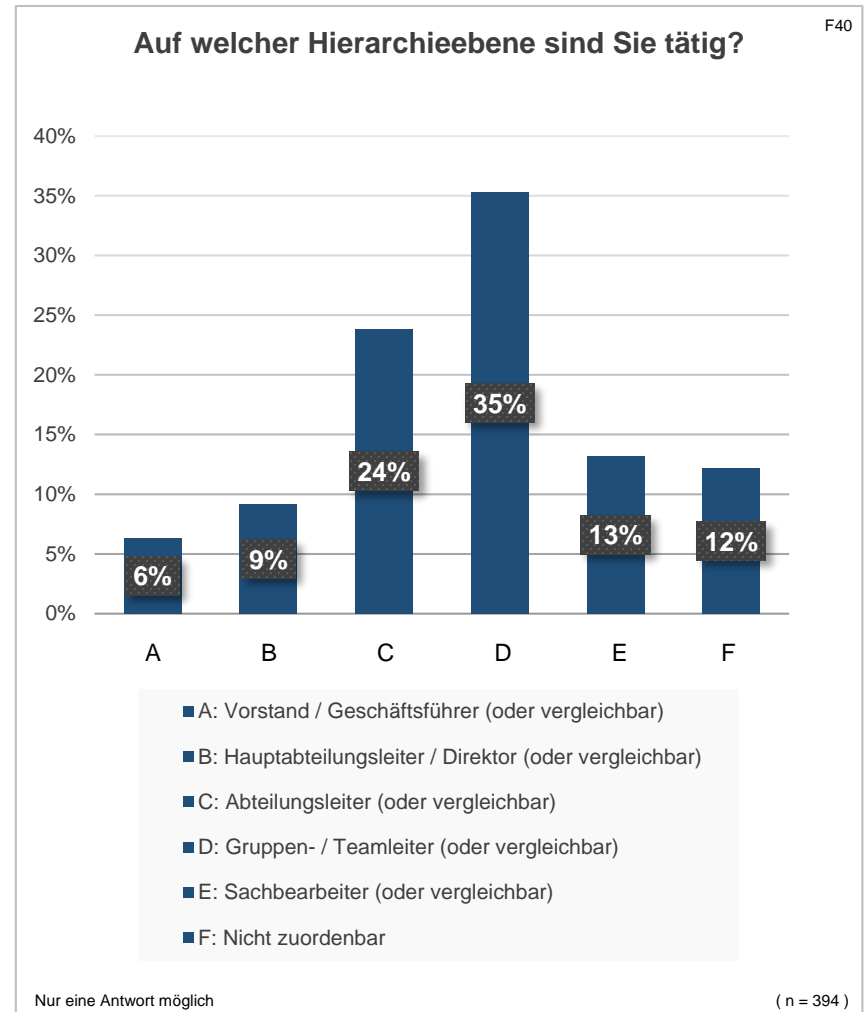


Hierarchieebenen

Alle Hierarchieebenen sind bei den Umfrageteilnehmern vertreten, besonders Teamleiter und Abteilungsleiter

Wie setzen sich die Umfrageteilnehmer hinsichtlich der Position im Unternehmen zusammen? Auf welcher Hierarchieebene sind sie zu verorten?

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.

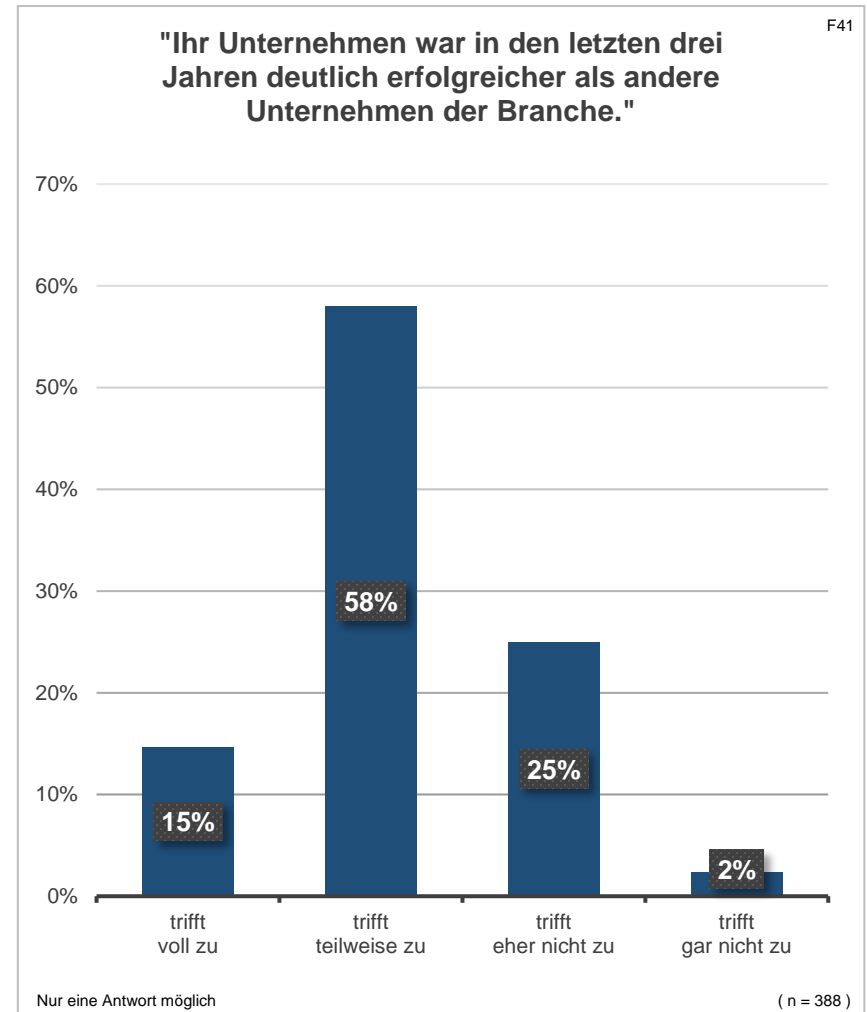


Unternehmenserfolg in den letzten Jahren

Fast 75% der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren überdurchschnittlich erfolgreich war

Wie erfolgreich schätzen die Umfrageteilnehmer ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen ihrer Branche im Zeitraum der letzten drei Jahre ein?

15% schätzen ihr Unternehmen als deutlich erfolgreicher ein, 58% geben an, dass das Unternehmen in mancher Hinsicht erfolgreicher als die Konkurrenz war. 25% glauben, dass ihr Unternehmen eher nicht erfolgreicher als die Konkurrenz gearbeitet hat. 2% sind der Überzeugung, dass ihr Unternehmen wenig erfolgreich im Vergleich zur Konkurrenz war.

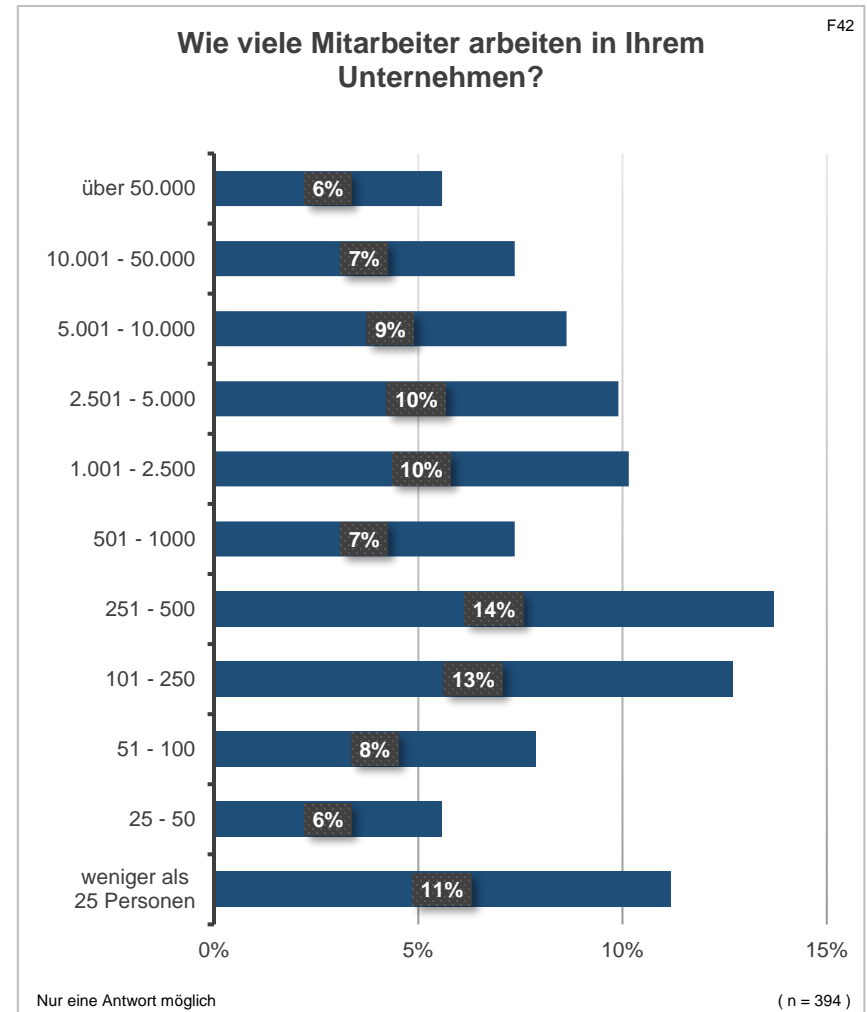


Anzahl Mitarbeiter

Mittelständische Unternehmen (bis zu 500 Mitarbeiter) machen ca. 50% der Teilnehmer aus

Nebenstehend ist die Auswertung Mitarbeiterzahl aufgeführt.

Ungefähr 50% der Unternehmen besitzen eine Mitarbeiterzahl von unter 500 Mitarbeitern und die andere Hälfte der Umfrageteilnehmer gehört Unternehmen an, die zwischen 1000 und >50000 Mitarbeiter haben, mit dem Schwerpunkt zwischen 1000 und 10.000 Mitarbeitern.

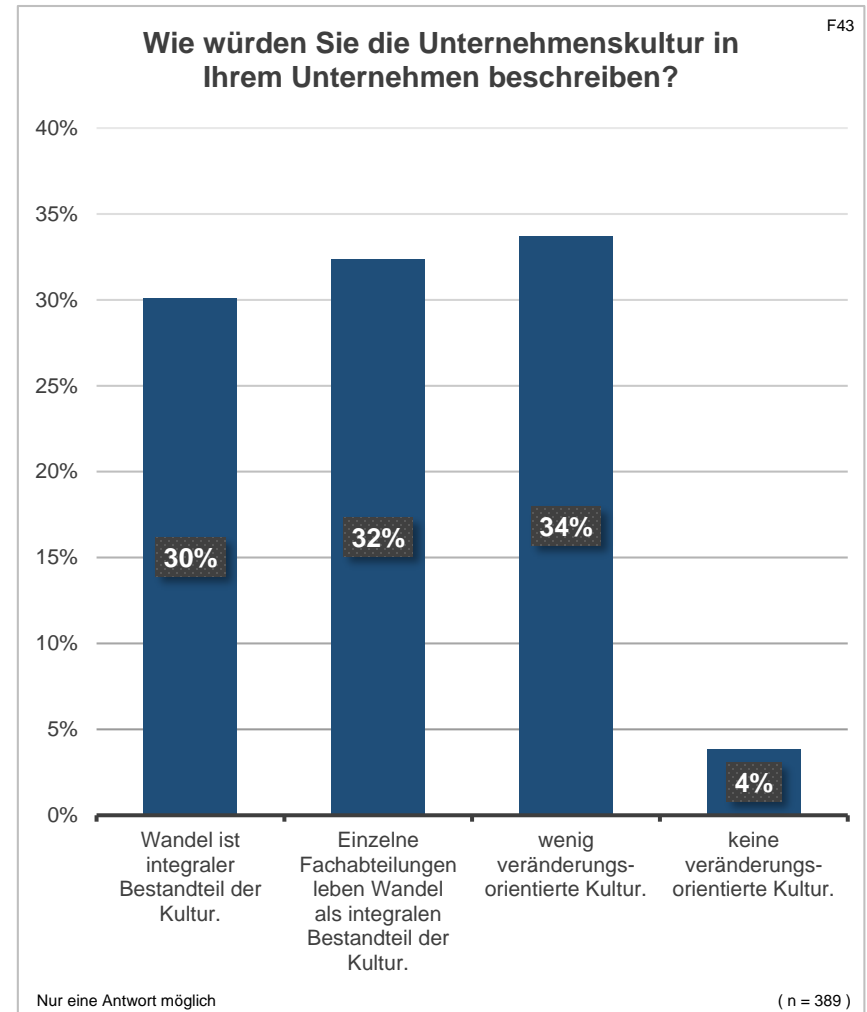


Unternehmenskultur

60% der Umfrageteilnehmer geben an, dass Wandel in ihrem Unternehmen (zumindest in Teilen) eine integrale Rolle spielt

Sind die befragten Unternehmen offen für Wandel? Sind die Unternehmensstrukturen gar so angelegt, dass dieser bewusst herbeigeführt wird? Oder wird doch eher auf bewährte Strukturen gesetzt? Damit beschäftigt sich diese Frage.

30% der Befragten sehen in ihrem Unternehmen Wandel als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur an. Bei 32% der Befragten gilt in manchen Fachabteilung Wandel als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur. 34% sehen in ihrem Unternehmen wenig veränderungsorientierte Kultur, während 4% gar keine veränderungsorientierte Kultur erkennen können.



Datenerhebung

Datenerhebung

Die Studie war im Zeitraum vom 14.04.2016 bis 30.06.2016 zur Teilnahme freigeschaltet.

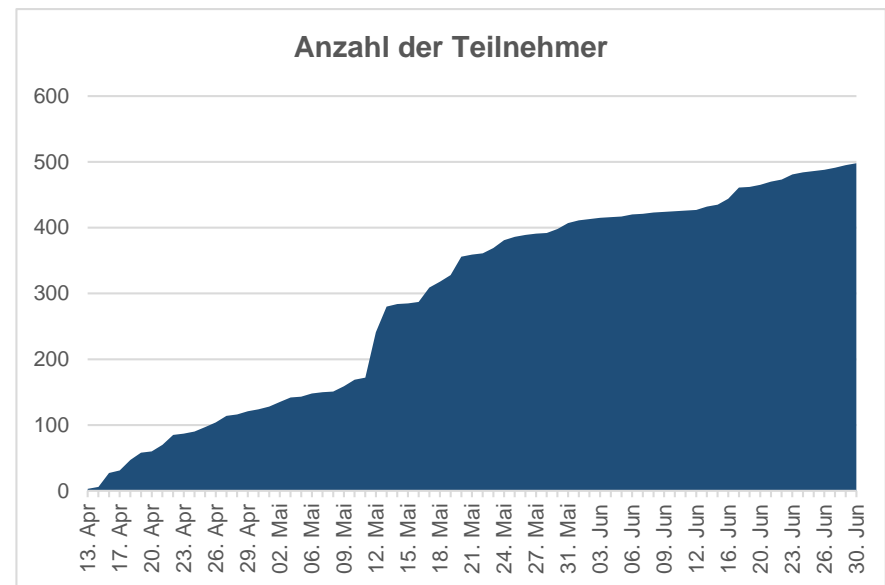
Insgesamt nahmen 498 Personen aus verschiedenen Branchen an der Umfrage teil. Hieraus ergaben sich 411 für die Studie auswertbare Datensätze.

Die Studie und die Möglichkeit zur Teilnahme wurde über verschiedene Newsletter (Professoren Komus, Gadatsch und Mendling; VISTEM sowie GPM - Gesellschaft für Projektmanagement); sowie Berichte auf den Portalen „perspektive Mittelstand“ und „business-wissen“; und viele andere Webseiten, Publikationen und Tweets bekannt gemacht

Für die Studie wurden gezielt Projektmanager und Projektbeteiligte angesprochen. Der Zugang wurde nicht explizit beschränkt,

Angaben wurden allgemein auf Plausibilität geprüft, aber nicht im Detail weiter validiert. Datensätze, bei denen nicht mindestens 50% der Fragen beantwortet wurden, sind nicht in die Auswertung eingeflossen.

Da alle Antworten freiwillig waren, schwankt die Zahl der Antwortenden entsprechend zwischen den einzelnen Fragen. Die Stichprobengröße wurde daher jeweils fragenbezogen ermittelt. Bei Single Choice-Fragen wurde n als die Anzahl der Antworten ermittelt. Bei Multiple-Choice wurde die Anzahl der Teilnehmer ermittelt, die mindestens eine Antwortoption als zutreffend angaben.

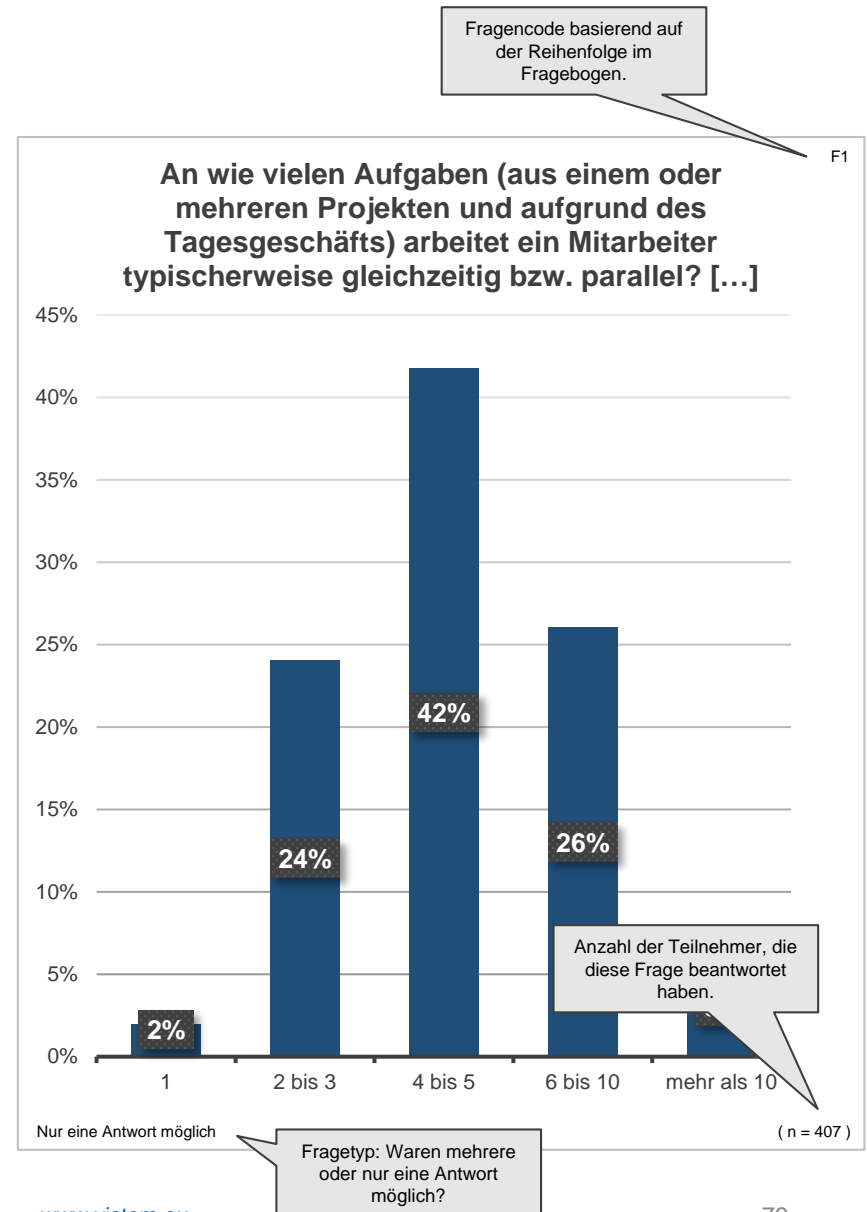


Lesehinweise und Zuordnung der Fragencodes

Die Grafik auf der rechten Seite soll dem Leser die Hinweise auf den einzelnen Grafiken erläutern.

Neben den im Fragebogen gestellten Fragen, wurden auch Analysen anhand der bereits im vorangegangenen Kapitel dargestellten Scores getätigt. Im folgenden finden Sie die Fragecodes der zur Berechnung der Scores relevanten Fragen:

- **Negativer Multitasking-Score** - Zugehörige Antworten im online Fragebogen: F1, F3, F9, F26, F27, F28 und F29
- **Delay-Score** - Zugehörige Antworten im online Fragebogen: F10, F11, F15 und F16
- **Early-Starts-Score** - Zugehörige Antworten im online Fragebogen: F17, F18, F19 und F20
- **Long-Lead-Time-Score** - Zugehörige Antworten im online Fragebogen: F2, F7, F12, F13, F14, F21, F22, F23, F24 und F25)
- **Peanut-Butter-Spreading-Score** - Zugehörige Antworten im online Fragebogen: F4, F5, F6 und F8



Anmerkungen zur Aussagekraft der Ergebnisse

Studien, die auf Einschätzungen von Respondenten beruhen, sollten idealerweise vor allem drei Anforderungen genügen. Die Ergebnisse sollten repräsentativ, signifikant und relevant sein.

Die Stichprobe sollte ähnlich oder gleich der Grundgesamtheit zusammengesetzt sein, damit die Aussagen, die sich innerhalb der Stichprobe ergeben, repräsentativ sind.

Aussagen sollten zudem statistisch signifikant sein – die Wahrscheinlichkeit, dass die Ergebnisse lediglich durch Zufall zustande gekommen sind, sollte möglichst gering sein. Die statistische Signifikanz wurde bei der Auswertung berücksichtigt und in Darstellung berücksichtigt.

Schließlich sollten die Ergebnisse relevant sein. Ergebnisse sollten nicht nur repräsentativ und signifikant sein, sondern Praktikern wichtige und möglichst handlungsrelevante Hinweise geben.

Oft stehen die Wünsche nach Repräsentativität, Signifikanz und Relevanz bei einer Studie im Konflikt.

Insbesondere die Gewinnung einer repräsentativen Stichprobe stellt eine kaum lösbare Herausforderung dar – beruht die Teilnahme der Unternehmensvertreter doch auf Freiwilligkeit. Faktoren wie die Art der Gewinnung der Teilnehmer (hier Newsletter, Postings, Beiträge in den Medien) werden sicherlich einige Personen- und Unternehmensgruppen eher ansprechen als andere. Ein Bias (eine Verzerrung) in der Stichprobe, der die Ergebnisse beeinflusst hat, kann somit nicht ausgeschlossen werden und ist sogar wahrscheinlich. Auch beruhen die Ergebnisse auf Angaben der Teilnehmer.

Es ist nicht auszuschließen, dass einige Angaben nicht vollständig der Realität entsprechen. Bekannte Gründe für nicht vollständig zutreffende Antworten sind etwa die Effekte der sozialen Erwünschtheit, die Tendenz zur Mitte und Akquieszenz (inhaltsunabhängige Zustimmungstendenz).

Die Studienmacher

Die Studienmacher (1/2)

Prof. Dr. Ayelt Komus ist Professor für Organisation und Wirtschaftsinformatik an der Hochschule Koblenz. Er ist Leiter des BPM-Labors für Business Process Management und Organizational Excellence, wissenschaftlicher Leiter der Rechenzentren der Hochschule Koblenz und (Mit-)Initiator der Modellfabrik Koblenz, des Praxisforums Prozess- und IT-Management, der Praxiswerkstatt Agilität und Digitalisierung sowie des IT-Radars.

Komus ist anerkannter Autor, Keynote Speaker, Consultant und Coach in den Bereichen Prozess-, Projekt- und IT-Management und agile Methoden. Seine vielbeachteten empirischen Studien umfassen unter anderem die Studien „agiles PMO“, „Erfolgsfaktoren Projektmanagement“ und „Status Quo Agile“, die größten deutschsprachigen Studien (2012, 2014 und 2016) zu Praxis und Erfolg agiler Methoden, die ebenfalls in Zusammenarbeit mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement durchgeführt wurden.

Ein Überblick über Studien findet sich unter:

www.process-and-project.net/studien

Aktuelle Informationen, Publikationen und Vorträge sind unter www.komus.de verfügbar.

Regelmäßig aktuelle Informationen über aktuelle Studien, Publikationen und Vorträge sind verfügbar per

www.process-and-project.net/aktuell

(Abonnement unter www.process-and-project.net/newsletter)



Die Studienmacher (2/2)

Claudia Simon, Geschäftsführerin der VISTEM GmbH & Co. KG. Ihre Fachkompetenz liegt in den Bereichen u.a. Unternehmensanalyse und Verbesserungsprojekte auf Basis der Theory of Constraints (TOC). Im Zuge dessen ist sie begeisterte Leiterin des TOC Institutes, welches TOC Seminare, Workshops, Vorträge, Tagungen und Prüfungen für Fach- und Führungskräfte in Schlüsselfunktionen in Unternehmen und Organisationen anbietet.

Neben ihrer Arbeit als Unternehmensberaterin koordiniert Claudia Simon das Netzwerk deutschsprachiger Experten, Anwender und Interessenten zur Theory of Constraints.

Als NLP Master verfügt sie über lösungsorientiertes systemisches Denken und Handeln und berät und coacht TOP Führungskräfte sowohl in ihrer persönlichen Entwicklung als auch in der strategischen Managementberatung.



Wolfram Müller, Sales Director bei VISTEM, beschäftigte sich als Dipl.-Ing. Mechatronik und Dipl.-Ing. Maschinenbau zunächst mit Themen der Entwicklung und Fertigung Bis heute konnte er beide Seiten erst als Entwickler und später als Manager des Project Office der 1&1 Internet AG (mit ihren Marken Schlund+Partner, GMX sowie web.de) in weit mehr als 500 Projekten ausleben.

Seit 2006 steht er mit seiner Erfahrung in Critical Chain und Agile-Projektmanagement in Form von Coaching und Beratung unter dem Label der Speed4Projects und VISTEM zur Verfügung. Seit 2012 obliegt ihm bei der VISTEM GmbH & Co. KG neben der Verantwortung für den Vertrieb auch die Integration agiler Projektmanagementmethoden (3. Generation) unter Nutzung von Critical Chain sowohl auf der systemischen als auch auf der Softwareseite.



Kontakt

Prof. Dr. Ayelt Komus

Process and Project

E-Mail: komus@process-and-project.net

E-Mail: komus@hs-koblenz.de

Xing: www.komus.de/xing

LinkedIn: www.komus.de/LinkedIn

Twitter: [@AyeltKomus](https://twitter.com/AyeltKomus)

Telefon: +49 (0)172 6868 697

www.komus.de

www.process-and-project.net

VISTEM GmbH & Co. KG

E-Mail: info@vistem.eu

Von-Siemens-Straße 1

64646 Heppenheim

www.vistem.eu

Twitter: [@VISTEM_GWU](https://twitter.com/VISTEM_GWU)

Phone: +49 (6252) 79 53 07-0

Fax: +49 (6252) 69 90 79-9