

Aus der Praxis – Projektmanagement in Krisenzeiten

Auswertung und Diskussion der Teilnehmerbeiträge des Webinars mit 182 TeilnehmerInnen:
„Corona Krise – Sputnik-Schock, Lackmustest, oder lang gesuchte Bewährungsprobe für
PMO und Projektmanagement?“

30.04.2020

Von Marianne Windelband und Ayelt Komus

Ergebnisse im Überblick:

1. Ein Webinar mit außerordentlich hohem Frauenanteil	2
2. Zum beruflichen Hintergrund der TeilnehmerInnen.....	2
3. Der eigene Blick auf die Bedeutung des Projektmanagements.....	2
4. Der Umgang mit PM-Standards in Krisenzeiten.....	3
5. Der Nutzung von Chancen in Krisenzeiten	4
6. Ein Blick auf die Qualität der Zusammenarbeit	5
7. Arbeitsbelastung in Zeiten von Corona.....	5
8. Homeoffice	5
9. Die Belastung durch Kinderbetreuung und Homeoffice	6
10. Beteiligung an der Umfrage im Nachgang des Webinars.....	7
11. Arbeiten im (teilweise) virtuellen Team	7
12. Wie die Coronakrise die Digitalisierung beschleunigt	8

Vielen Dank an die 182 TeilnehmerInnen des Webinars für die Bereitschaft, die eigenen Erfahrungen mit uns zu teilen - per Kurzumfrage, im Chat und per Teilnahme an der abschließenden Umfrage.

Während des Webinars haben wir die Möglichkeit genutzt Kurzumfragen durchzuführen, die Ergebnisse haben wir präsentiert und dabei auch konkrete Nachfragen gestellt, die die Teilnehmer via Chat beantwortet haben. Im Nachgang haben wir uns dann die Zahlen und die Rückmeldungen der TeilnehmerInnen nochmal genau angeschaut. Die Ergebnisse werden Sie vielleicht zum Teil überraschen – zumindest ist es uns so ergangen. Wir freuen uns, sie im Folgenden präsentieren zu können.

An dieser Stelle ist zunächst jedoch darauf hinzuweisen, dass die erhobenen Daten in verschiedenen Aspekte Unschärfen aufweisen – so ist es nicht ungewöhnlich, dass einige Teilnehmer sich später in das Webinar einklinken, andere sich früher ausklinken und immer mal wieder der ein oder andere mit technischen Problemen zu kämpfen hat, oder zwischendrin anderweitig abgelenkt ist. Auch ist die Stichprobe sicherlich nicht repräsentativ, sondern bzgl. der Zusammensetzung in einigen Aspekten mit einem Bias versehen. Wissenschaftlichen Standards genügt die Datenqualität daher nicht – dennoch sind die Rückmeldungen nach unserer Auffassung allein schon durch die hohe Anzahl der TeilnehmerInnen interessant, und zumindest zeigen sie interessante Tendenzen.

1. Ein Webinar mit außerordentlich hohem Frauenanteil

Das erste Ergebnis, das uns überrascht hat, war der hohe Anteil an Frauen unter den TeilnehmerInnen:

Abfrage: Wie hoch ist der Anteil von Männern und Frauen in diesem Webinar - Bitte um Angabe:

Multiple-Choice mit einer Antwort

Weiblich	78,83%
Männlich	18,25%
Divers	2,92%

(n= 137)

Sicher ist der hohe Frauenanteil von 78,83% auch dem aktiven Netzwerk der PM-Expertinnen innerhalb der GPM e.V. zuzuschreiben. Laut Abfrage hatten 31,08% der TeilnehmerInnen über den Newsletter der PM-Expertinnen von unserem Webinar erfahren.

Jedoch gibt es auch eine weitere interessante Erklärungsmöglichkeit für den hohen Anteil an Frauen. Eine Teilnehmerin schreibt dazu: „*Als berufstätige Mutter habe ich schon seit langem an keiner GPM-Veranstaltungen teilgenommen, was mit fehlenden Kapazitäten zu tun hatte. Somit bin ich dankbar, dass die aktuellen Entwicklungen über Webinare eine neue Teilnahmemöglichkeit für mich schaffen! ... gerne weiterhin Webinare – ist mit Kindern besser zu organisieren als Präsenzveranstaltungen.*“

2. Zum beruflichen Hintergrund der TeilnehmerInnen

Abfrage: Meine vornehmliche Rolle in Bezug auf Projektmanagement ist...

Multiple-Choice mit einer Antwort

Mitarbeit im Projekt / Unterstützung / Project Office	11,33%
Projektcontrolling, Qualitätsmanagement	7,33%
Projektleitung	41,33%
PMO (Project Management Office) o.ä.	21,33%
Sonstiges	18,67%

(n= 150)

Damit sind fast 63% in Leitungs- oder Konzeptionsaufgaben bzgl. Projektmanagement und Projektmethodik tätig.

3. Der eigene Blick auf die Bedeutung des Projektmanagements

Abfrage: Wie haben Sie die Entwicklung in Bezug auf das Projektmanagement erlebt?

Multiple-Choice mit einer Antwort

Die Bedeutung des PM hat stark gewonnen.	15,94%
Die Bedeutung des PM hat gewonnen.	31,16%
Die Bedeutung des PM hat sich neutral entwickelt.	36,96%
Die Bedeutung des PM ist zurückgegangen.	13,04%
Die Bedeutung des PM ist stark zurückgegangen	2,90%

(n=138)

Nur 16% sehen einen Rückgang der Bedeutung des Projektmanagement. Immerhin 47% sehen eine gestiegene Bedeutung.

4. Der Umgang mit PM-Standards in Krisenzeiten

Abfrage: Wie wurde in den letzten Wochen mit den etablierten PM-Standards verfahren?

Multiple-Choice mit einer Antwort

Etablierte PM-Standards wurden strikt beibehalten.	8,27%
Etablierte PM-Standards wurden tendenziell beibehalten.	39,10%
Etablierte PM-Standards wurden sehr flexibel ausgelegt.	39,85%
Etablierte PM-Standards wurden über den Haufen geworfen.	12,78%

(n=133)

Als über 50 % der TeilnehmerInnen geantwortet haben, dass PM Standards jetzt in Zeiten der Corona-Krise „sehr flexibel“ ausgelegt wurden (39,85%) oder gar „über den Haufen geworfen wurden“ (12,78%) sind wir direkt neugierig geworden und haben die TeilnehmerInnen gebeten uns via Chat zu berichten, was sich in Ihrem Unternehmen verändert hat. Das sind die Antworten:

- *Etablierte Standards wurden dynamisch angepasst :-)*
- *Selten werden PM-Standards überhaupt "gekannt" - leider*
- *PM-Standards werden auch ohne Corona nicht immer strikt beibehalten.*
- *PMO ist in Kurzarbeit, arbeitende Projektteams arbeiten alleine nach bestem Gewissen und eigenen Erfahrungen*
- *Hier fehlt eine Option, dass es ggf. in kleinen Organisationen keine PM offiziellen Standards gibt.*
- *Terminpläne werden nicht eingehalten, weil Tests nicht mehr durchgeführt werden können.*
- *Akquiseprozesse wurden übersprungen*
- *spontan mussten neue (Corona-)Projekte aus dem Boden gestampft werden*
- *im Corona-relevanten Entwicklungsprojekt wurden Projektprozesse im Zulassungsbereich enorm beschleunigt.*
- *Investitionsstopp —> Kurzarbeit —> kaum Projektarbeit*
- *Projektmitarbeiter wurden entlassen.*
- *Mitarbeiter wurden aus Kostengründen abgebaut und damit das Projekt kostengünstiger gemacht*
- *Weggebrochene Projekte wurden nicht ordentlich beendet*
- *Mehr Task Forces*
- *Unkoordiniert taskforce agiert „wild“*
- *Je grösser [das Unternehmen] desto weniger flexibel, ja, stimmt. Aber genau hier werden jetzt Task Forces eingerichtet, die jenseits aller Standards laufen*
- *Kann ich nicht bestätigen, dass große Unternehmen nicht flexibel sind*
- *Viel Homeoffice*
- *Ausgleich des fehlenden Bildes des Gegenübers hat an Bedeutung gewonnen*
- *Meetingkultur hat sich sehr geändert*
- *Agenda in online meetings wurden flexibel gehalten; mehr Zeit für small-talk*
- *Antwortzeiten sind flexibilisiert*
- *REGELkommunikation findet seltener statt*
- *Regelmeetings finden vermindert statt. Insbesondere auch Steuerungsausschüsse*
- *Es wird mehr die Normierung geschätzt und die Kommunikation ist agiler und intensiver.*
- *Entscheidungswege - wurden neu ausgelegt*
- *Zuständigkeiten für Themen wurden kurzfristig angepasst*
- *Reisen weniger*
- *Flexibles hybrides PM*
- *der Trend geht zum Agilen, weg vom klassischen PM*
- *Agile Lösungen waren gefragt*

5. Der Nutzung von Chancen in Krisenzeiten

Abfrage: In der aktuellen Situation spielt für mich / uns die systematische Identifikation und Nutzung resultierender Chancen...

Multiple-Choice mit einer Antwort

... kaum eine Rolle.	16,06%
... nur eine nachgelagerte Rolle.	24,82%
... eine wesentliche Rolle.	49,64%
... die dominierende Rolle.	9,49%

(n=137)

40% der Teilnehmer sind demnach derzeit nicht, oder kaum mit einer systematischen Nutzung der Chancen durch die Corona-Krise befasst.

In diesem Kontext berichteten die TeilnehmerInnen via Chat. Das sind die Antworten:

- *Bzgl. Chancen habe ich ein gutes Beispiel: Wir haben nun Shop Expediting im Ausland durch lokale externe Fachfirmen durchführen lassen. Dies werden wir ggf. künftig fest implementieren.*
- *Chancen: erst [war] das operative Einstellen auf die Situation nötig, jetzt entwickeln wir neue Produkte, wie einen Notfallkoffer*
- *Kurzarbeit, Entlassungen, Home Office wurde sobald möglich wieder gestrichen —> man kümmert sich um seine persönliche Weiterentwicklung —> es rufen gerade viele Headhunter an ;-)*
- *wir nutzen unsere Kompetenz im Health care Bereich, um genau da neue Kunden zu gewinnen*
- *Beispiel: Abnahmen von Maschinen erfolgen normalerweise bei uns in den Firmen mit Präsenz der Kunden. Wir haben nun Online Abnahmen integriert und schauen, ob wie wir diese auch nach der Krise anbieten können. Daraus ergeben sich viele Vorteile vor allem auch für internationale Kunden*
- *Die Frage war für mich nicht ganz präzise. Ich selbst war komplett im Tagesgeschäft verhaftet. In der Firma insgesamt nutzen wir jedoch schon Chancen und die Schwarmintelligenz. Wir haben intern Systeme, in denen die Mitarbeiter weltweit Projekt- und Produktideen einbringen konnten, wie wir unsere Produktionsanlagen anderweitig nutzen können, welche neuen Kooperationen wir eingehen können etc.. Mittlerweile sind mehrere Hundert Ideen vorhanden und ca. 60 Projekte laufen bereits.*
- *die Einführung unseres neuen Kommunikationstools hat plötzlich viele Beschleuniger/Multiplikatoren, Menschen, die vorher eher Bremser waren*
- *wir nutzen Bafa-Förderung, um den Vertrieb auf "Corona"-sinnvoll umzustellen. D.h. mehr digitaler Vertrieb*
- *Kooperationen, um neue Arbeitswelten zu unterstützen (Architekt, PM, IT, OE)*

6. Ein Blick auf die Qualität der Zusammenarbeit

Abfrage: Wie hat sich die Qualität der Zusammenarbeit seither verändert?

Multiple-Choice mit einer Antwort

deutlich schlechter	2,27%
schlechter	24,24%
Neutral	46,97%
Besser	21,97%
deutlich besser	4,55%

(n=132)

Damit zeigt sich auch hier eine neutrale, sogar leicht positive Wahrnehmung der Veränderung der Qualität der Zusammenarbeit. Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bereits an anderer Stelle (<https://www.projektmagazin.de/artikel/homeoffice-und-online-collaboration-funktionieren>)

7. Arbeitsbelastung in Zeiten von Corona

Abfrage: Wie hat sich die Arbeitsbelastung in der Coronakrise verändert

Multiple-Choice mit einer Antwort

Meine Arbeitsbelastung ist deutlich geringer.	9,23%
Meine Arbeitsbelastung ist geringer.	16,92%
Meine Arbeitsbelastung ist gleich geblieben.	33,85%
Meine Arbeitsbelastung ist größer geworden.	22,31%
Meine Arbeitsbelastung ist deutlich gestiegen.	17,69%

(n=130)

40% der Teilnehmer sagen ihre Arbeitsbelastung habe in der Corona-Krise zugenommen. Nur 26% gaben an, dass ihre Arbeitsbelastung zurückgegangen sei.

Ohne dass wir konkret nachgefragt haben gab es vereinzelt auch dazu Rückmeldungen im Chat;

- *aufgrund des mangelnden Freizeitausgleichs ist die Stimmung nach 7 Wochen gereizter.*
- *Zur Arbeitsbelastung: Der Wegfall der Wegezeiten ist ein enorm entlastender Faktor.*
- *am Anfang viel Arbeit, um die Lage als GF in den Griff zu bekommen, jetzt ist wieder weniger*

8. Homeoffice

Abfrage: Wie arbeiten Sie zur Zeit?

Multiple-Choice mit einer Antwort

Ich arbeite weiter vor Ort im Unternehmen.	5,07%
Ich arbeite teilweise im Homeoffice.	13,77%
Ich arbeite ausschließlich im Homeoffice.	76,81%
Keine Angabe.	4,35%

(n=138)

Auch dazu haben sich die TeilnehmerInnen des Webinars im Chat geäußert:
.... Rückmeldungen im Chat zum Thema Homeoffice

- *Ich finde, dass Meetings deutlich effizienter geworden sind.*
- *Wenn alle im Home Office sind, sind Meetings leichter, als mit 10 Mitarbeitern im Meetingraum und 2 Mitarbeitern im Home Office.*
- *Man musste lernen, anders zu kommunizieren. Per digitale Medien oder im Abstand von 2 Metern im Office. Klarere ! Schnittstellen. Weniger Schrott. Weniger sinnlose Unterbrechungen!*
- *Bei uns läuft Homeoffice so gut, dass dies beibehalten wird. Selbst dem Bereichsleiter gefällt das Arbeiten im Homeoffice für 1-2 Tage pro Woche.*

Folgt man den Medien, so scheinen der Zeit die Mitarbeiter und Unternehmen vielfach Gefallen am Homeoffice zu finden. Wir haben gezielt nachgefragt, wie gut in Zeiten der Coronakrise die Arbeit im Homeoffice mit der Kinderbetreuung zusammengeht

9. Die Belastung durch Kinderbetreuung und Homeoffice

Abfrage: Kinderbetreuung und Homeoffice ...

Multiple-Choice mit einer Antwort

... ist für mich in der Regel vereinbar	14,93%
... das parallel, ist für mich eine Belastung.	16,42%
... nicht anwendbar - ohne Kinder/ Kinder nicht mehr im Haus	68,66%

(n= 134)

„Mir fehlt mit Familie jegliche Entlastung.“ schrieb eine Teilnehmerin in den Chat.

Homeoffice und Kinderbetreuung hat Vorteile, aber auch Schattenseiten. Ganz besonders gilt dies jetzt in Zeiten der Coronakrise, wie aus den Rückmeldungen der TeilnehmerInnen des Webinars deutlich erkennbar wird.

Ganze 31% der TeilnehmerInnen gaben an, dass Sie aktuell Homeoffice und die Kinderbetreuung unter einen Hut bringen müssen. Schaut man allein auf diese Gruppe, (n=42) so zeigt sich: Für 47,62% ist die Kinderbetreuung und das Homeoffice in der Regel vereinbar, während der knapp größere Anteil, nämlich 52,38 % der TeilnehmerInnen angaben, die Kinderbetreuung parallel zum Homeoffice als Belastung zu erleben.

Kinderbetreuung und Homeoffice	... ist für mich in der Regel vereinbar	... das parallel, ist für mich eine Belastung.
Rückmeldung gesamt	47,62%	52,38%

(n= 42)

10. Beteiligung an der Umfrage im Nachgang des Webinars

Die TeilnehmerInnen wurden im Nachgang zum Webinar darum gebeten einige weitere Fragen zu beantworten.

Mit dieser Umfrage haben wir uns zum Einen ein Feedback zur Veranstaltung eingeholt – an dieser Stelle auch vielen Dank dafür an die TeilnehmerInnen - zum Anderen haben wir die Möglichkeit genutzt, Fragen zu stellen, die den Rahmen des Webinars gesprengt hätten.

Rückmeldungen	In Zahlen	Anteil in %
... von TeilnehmerInnen	97	82,20%
... von Teilnehmern	19	16,10%
... von Personen mit Status divers	2	1,70%
	118	100%

(n= 118)

An der Nachgangs-Umfrage beteiligt haben sich 118, d.h. 64,8 % der insgesamt 182 TeilnehmerInnen.

11. Arbeiten im (teilweise) virtuellen Team

Abfrage: Zur Arbeit im (teilweise) virtuellen Team
Multiple-Choice mit mehreren Antwortmöglichkeiten

Antwortmöglichkeiten	In Zahlen	Anteil in %
Teambesprechungen sind fokussiert auf reine Arbeitsinhalte.	31	27,43%
Das persönliche Erleben der Krise ist ein regelmäßiges Thema im Team.	57	50,44%
Wir nutzen Methoden, die uns helfen auch den persönlichen Austausch zu pflegen.	55	48,67%
Der Teamgeist ist stärker geworden.	21	18,58%

(n = 113)

Das persönliche Erleben der Krise ist bei 50,44% der TeilnehmerInnen ein regelmäßiges Thema im Team. Auch nutzen 48,67% Methoden, die ihnen helfen den persönlichen Austausch zu pflegen. Nur 18,58% der TeilnehmerInnen gaben an, dass der Teamgeist in Zeiten der Corona-Krise stärker geworden ist.

12. Wie die Coronakrise die Digitalisierung beschleunigt

Abfrage: Einsatz digitaler Tools in der Coronakrise

Multiple Choice mit mehreren Antwortmöglichkeiten

Antwortmöglichkeiten	In Zahlen	Anteil in %
Wir nutzen verstärkt Telefon und Videokonferenzen.	95	81,90%
Wir nutzen neue digitale Tools für die Zusammenarbeit.	76	65,52%
Meine Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools ist gewachsen	50	43,10%*
Ich sehe Nachholbedarf im Umgang mit digitalen Tools.	31	26,72%*

(n=116; männlich 19, weiblich 95, divers 2)

Ganze 26,72% der Befragten sehen einen Nachholbedarf im Umgang mit digitalen Tools

Ich sehe Nachholbedarf im Umgang mit digitalen Tools - Rückmeldungen	n	In Zahlen	Anteil in %
Insgesamt (Frauen, Männer, divers).	116	31	26,72%
Selbsteinschätzung von Männern	19	4	21,05%
Selbsteinschätzung von Frauen	95	27	28,42%

Wie unterschiedlich die Werte für Frauen und Männer sein können, zeigt sich jedoch am Beispiel der Antwort „Meine Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools ist gewachsen“.

Meine Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools ist gewachsen - Rückmeldungen	n	In Zahlen	Anteil in %
Insgesamt (Frauen, Männer, divers)	116	50	43,10%
Selbsteinschätzung von Männern	19	3	15,79%
Selbsteinschätzung von Frauen	95	46	48,42%

Schaut man sich die Zahlen für Frauen und Männer getrennt an, wird deutlich, dass überdurchschnittlich viele Frauen angaben, dass sie nach ihrer eignen Einschätzung an Kompetenz im Umgang mit digitalen Tools gewonnen haben. Hier könnte eine zukünftige weitergehende Untersuchung interessant sein.

Über die Autoren



Let's connect

www.linkedin.com/in/marianne-windelband
www.xing.com/profile/Marianne_Windelband/

Marianne Windelband

ist Organisationsentwicklerin, Prozessbegleiterin und seit über 15 Jahren in unterschiedlichen Rollen im Projektmanagement tätig.

Besondere Schwerpunkte ihrer Arbeit sind die zielorientierte Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen / Change, gute Kommunikation, die Einbindung relevanter Stakeholder, die Förderung übergreifender Zusammenarbeit und die Stärkung der Selbstverantwortung.

In der GPM e.V. bringt sie Ihrer Leidenschaft ein, die Netzwerkqualität und die Netzwerkkompetenz zu stärken, sowie ihr Interesse, die Chancen der Digitalisierung aktiv zu nutzen. Marianne Windelband ist u.a. als Mitglied des Leitungsteams der PM-Expertinnen aktiv.



Let's connect

Xing: https://www.xing.com/profile/Ayelt_Komus
LinkedIn: <https://de.linkedin.com/in/komus>
Twitter: <https://twitter.com/AyeltKomus>

Ayelt Komus

ist Professor an der Hochschule Koblenz, Fachbeirat der Heupel Consultants und Experte für Management unter Unsicherheit sowie Projektmanagement und agile Methoden auf Ebene von Projektportfolio- und Programm-Ebene. Er ist einer der Vordenker der Nutzung agiler und hybrider Methoden insbesondere auf Ebene des Gesamtunternehmens (Scaled Agile und Multiprojektmanagement). Seine praktischen Erfahrungen aus der Begleitung vieler Unternehmen verbinden sich mit der Expertise aus seinen durchgeführten Studien. So etwa die umfangreichen Studien zu agilen Methoden in Europa „Status Quo (Scaled) Agile“ (2012, 2014, 2016/2017 und 2019/2020 in Zusammenarbeit mit Scrum.org, IPMA, GPM, bitkom u.a.), „Agiles PMO“ und „Status Quo PEP - Lean und Agil im Produktentstehungsprozess“ oder "Positionsbestimmung S/4HANA" mit der DSAG (Deutschsprachige SAP-Anwendergruppe e. V.).

Weiterführende Links:

www.gpm-ipma.de/know_how/fachgruppen/special_interest_groups/pm_expertinnen.html
(das vorliegende Dokument ist hier hinterlegt)
www.komus.de (präsentierte Folien des Webinars in der Rubrik „Vortrag“ – außerdem weitere Publikationen)
www.process-and-project.net
www.status-quo-agile.de
www.heupel-consultants.com
www.hs-koblenz.de
www.praxisforum.net