

Mehr Speed durch unterbrechungsfreies Arbeiten: Weg von der Auslastungsoptimierung hin zum Flow

Die Welt verändert sich rasant, Unternehmen müssen heute schneller denn je auf Entwicklungen in ihrem Umfeld reagieren. Doch wie kann das gelingen? Dr. Bernhard Eickenberg, Trainer der Haufe Akademie mit Arbeitsschwerpunkt Agile Organisation, weiß aus Erfahrung was nicht funktioniert: den Druck zu erhöhen und die Auslastung der Mitarbeitenden weiter nach oben zu treiben. Stattdessen plädiert er für das Gegenteil: Auf wenige zentrale Themen fokussieren, die Auslastung eher senken und Aufgaben möglichst ohne Unterbrechungen konzentriert umsetzen. Denn so entsteht echte Effizienz – nicht durch mehr, sondern durch bessere Arbeit.

Herr Dr. Eickenberg, Sie geben Seminare für agile Unternehmensorganisation. Für dieses Interview haben Sie das Thema unterbrechungsfreies Arbeiten gewählt. Wie passt das zusammen – und warum ist das Thema für Sie so zentral?

Dr. Bernd Eickenberg: Die Veränderungen in unserer Welt beschleunigen sich und wir müssen immer schneller reagieren. Mehr Agilität gilt als Antwort. Doch in der Praxis stellt sich immer die Frage: Wie erreiche ich das als Unternehmen? Für mich liegt der Schlüssel dafür im Thema „unterbrechungsfreies Arbeiten“. Teilnehmende meiner Seminare berichten immer wieder: Es werden zu viele Projekte gestartet, ohne zu prüfen, ob ausreichend Kapazität für eine konzentrierte Bearbeitung vorhanden ist. Um es trotzdem zu schaffen, setzen Unternehmen oft auf maximale Auslastung der Mitarbeitenden. Das Gegenteil passiert: Schon kleine Störungen bringen Projekte ins Stocken und, Workflows werden ständig unterbrochen; in Zeiten, in denen Geschwindigkeit zählt, gefährdet das den Unternehmenserfolg.

Was sind aus Ihrer Sicht die schwerwiegendsten Folgen?

Die Unterbrechungen nehmen zu und das Projektteam muss zwischen den Projekten wechseln. Es entsteht ein Multiprojektmanagement mit den gleichen negativen Folgen wie Multitasking: Die Mitarbeitenden müssen sich immer wieder neu einarbeiten. Hohe Produktivität entsteht aber nicht dadurch, dass alle möglichst viel arbeiten, sondern dadurch, dass Arbeitspakete zügig über die erforderlichen Schreibtische wandern und – wichtig! – abgeschlossen werden. Die Arbeit an zu vielen Themen gleichzeitig führt nur zu Verzögerungen.

Dieser Beitrag wurde nicht von projektmagazin geprüft oder bearbeitet.

Woran genau denken Sie bei diesem Punkt?

Stellen Sie sich vor, Ihr Team betreut drei Projekte à drei Monate. Geplant ist, sie konzentriert eines nach dem anderen abzuarbeiten. Doch es kommt immer wieder zu Unterbrechungen, dadurch zu Überlappungen der Projekte und Verzögerungen bei der Fertigstellung: Das erste Projekt wird nicht nach drei Monaten fertig, sondern erst später, vielleicht nach sieben Monaten. Das zweite können Sie vielleicht im achten und das dritte nach im neunten Monat abschließen. Alle drei Projekte sind tatsächlich nach neun Monaten fertig. Doch die Verzögerungen in den ersten beiden Projekten haben – neben den projektinternen Mehraufwänden – Folgen: Ein Produkt, das später auf den Markt kommt, bringt kein Geld, eine Prozessverbesserung, die noch nicht greift, realisiert keine Einsparungen.

Welche Strategien empfehlen Sie, um solche Effekte zu verhindern?

Die wesentliche Strategie für mehr Effizienz und Geschwindigkeit besteht darin, die Organisation so zu gestalten, dass Aufgaben und Projekte ohne Unterbrechungen bearbeitet werden können – wie ein gleichmäßiger Fluss, der ruhig durchs Unternehmen fließt.

Unterbrechungen verhindern statt Auslastung optimieren

Das klingt nach viel Arbeit und wesentlichen Neugestaltungen in der Organisation ...

Ja, aber das Tolle daran: Es steckt ein Goldschatz darin! Wenn der Flow einmal erreicht ist, arbeiten wir nicht nur effizienter, sondern reagieren auch viel schneller auf Veränderungen. Das gibt uns einen heute dringend notwendigen Wettbewerbsvorteil. Also hören wir auf, alles gleichzeitig zu machen, und konzentrieren uns darauf, die wichtigsten Projekte in Rekordgeschwindigkeit zu erledigen!

Wie können PMOs oder Projektleitungen dem Druck begegnen, Neues sofort zu starten?

Indem sie unternehmerisches Denken fördern: Wer sich auf die wichtigsten Projekte konzentriert und sie zügig abschließt, erzielt schneller Gewinne und stärkt seine Marktchancen. Dazu gehört auch, schnelle Entscheidungsprozesse zu fördern. Oft entstehen Verzögerungen, weil nicht eine Person entscheidet, sondern schwer erreichbare Gremien. Solche Strukturen bremsen das Unternehmen – Erfolg braucht klare und schnelle Entscheidungen.

Warum halten Sie es für kontraproduktiv, die Auslastung des Teams zu optimieren?

Dieser Beitrag wurde nicht von projektmagazin geprüft oder bearbeitet.

Weil auch hier der Flow entscheidend ist. Mitarbeitende, die zu 90, 100 oder mehr Prozent ausgelastet sind, werden schnell zu Engpässen. Doch es ist entscheidend, dass wichtige Teammitglieder für das Projekt verfügbar sind, wenn man sie braucht – nicht erst eine Woche später

Da ist dann die Projektplanung bzw. Projektleitung gefragt ...

Ja, diese Stellen sollten drohende Überlastung frühzeitig erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten. Sie sollten gemeinsam mit dem Projektteam die wichtigsten Störquellen identifizieren und sie soweit möglich beseitigen – oder auf ihre Beseitigung drängen.

Könnten Sie konkrete Beispiele für solche Optimierungen nennen?

In Leitungsrollen können Sie prüfen, ob Sie selbst manchmal der Engpass sind, und Ihren Mitarbeitenden mehr Freiräume geben. Wenn absehbar ist, dass später eine spezielle Expertise, etwa der Datenschutzbeauftragten, nötig wird, vereinbaren Sie frühzeitig einen Termin und klären im Vorfeld, welche Informationen für eine schnelle Entscheidung erforderlich sind. Problematisch wird es, wenn Experten als Torwächter auftreten und dann – meist mit der Begründung „Kapazitätsengpass“ mit Entscheidungen auf sich warten lassen. Dann wäre es besser, sie würden das Team durch Checklisten oder Seminare befähigen, selbst zu entscheiden. So würden sie den Fluss nicht behindern.

Wie sich der Flow dauerhaft absichern lässt

Es kommt also vor allem auf eine möglichst gute, frühzeitige und verbindliche Vorausplanung an?

Ja, aber es gibt noch weitere Punkte, auf die Projektleitungen achten sollten. Erstens: Laufend neu priorisieren und so die Kapazitäten auf das konzentrieren, was für einen unterbrechungsfreien Flow gerade am wertvollsten ist. Zweitens: Schnittstellen wie Feedback-Prozesse anders organisieren. Dazu ein Praxisbeispiel, das ich selbst erlebt habe: Ein Produktentwicklungsteam braucht regelmäßig Kolleginnen und Kollegen zum Testen neuer Features. Die Terminkoordination ist aber mühsam und führt immer wieder zu Verzögerungen. Dann etabliert das Team ein regelmäßiges User-Experience-Frühstück und lädt die benötigten Bereiche ein, bei diesem Event, die neuesten Features zu beurteilen. Mit Erfolg: Die Unterbrechungen durch User Tests sind weitgehend eliminiert, und die Kosten für das Frühstück haben sich mehr als gelohnt.

Dieser Beitrag wurde nicht von projektmagazin geprüft oder bearbeitet.

Das ist tatsächlich eine Herausforderung. In solchen Fällen lohnt es sich, feste gemeinsame Projektzeiten zu vereinbaren, damit die Teamarbeit zuverlässig funktionieren kann: Zum Beispiel jeden Dienstag oder ein jeweils dreistündiges Fenster am Montag- und Donnerstag.

Schauen wir auf die individuelle Ebene: Was kann man für den persönlichen Flow tun?

Zum Beispiel Nein sagen, wenn Themen in Serien von halbstündigen Meetings abgehandelt werden sollen, und stattdessen auf längere Termine drängen, die ausreichen, um Aufgaben wirklich abzuschließen. Dazu gehört jedoch auch, den eigenen Kalender zielführend zu gestalten. Ideal sind täglich drei Stunden ausschließlich für konzentriertes Arbeiten geblockte Zeit, am besten an einem ablenkungsfreien Arbeitsplatz: Handy stummschalten, E-Mail und Messenger schließen und volle Konzentration auf die Arbeit.

Gibt es Tricks, um sich das Neinsagen leichter zu machen?

Es ist hilfreich, wenn man seine Aufgaben gut protokolliert hat, zum Beispiel in einem Kanban-Board. Dann kann man der Führungskraft anschaulich demonstrieren, dass es besser ist, erst mal das schon Begonnene abzuschließen.

Haben Sie zum Abschluss noch ein Beispiel für besonders gelungenes Umsetzen von möglichst unterbrechungsfreiem Arbeiten?

Einige Unternehmen nehmen den Flow so ernst, dass sie längere meetingfreie Zeiten eingeführt haben, um konzentriertes Arbeiten zu ermöglichen, z.B. zwei Tage pro Woche. Besonders spannend: Eine aktuelle Studie kam zu dem Ergebnis, dass bei einer Reduzierung der Meetingzeit um 40 % die Produktivität im Schnitt um 71 Prozent steigt. Ein beeindruckendes Ergebnis!

*Herr Dr. Eickenberg, vielen Dank für das Gespräch!
Die Fragen stellte: Elisabeth Wagner*

Dieser Beitrag wurde nicht von projektmagazin geprüft oder bearbeitet.